

Bruna José Raimundo

**A comunicação interna e o envolvimento dos colaboradores em instituições de saúde.**

**Universidade Fernando Pessoa**



**Porto, 2018**

Bruna José Raimundo

**A comunicação interna e o envolvimento dos colaboradores em instituições de saúde.**

**Universidade Fernando Pessoa**

**Porto, 2018**

**Bruna José Raimundo**

**A comunicação interna e o envolvimento dos colaboradores em instituições de saúde.**

**Atesto a originalidade deste trabalho**

---

Bruna José Raimundo

Trabalho apresentado à Universidade Fernando Pessoa como parte dos requisitos para obtenção de grau de Mestre em Ciências da Comunicação, sob a orientação do Prof. Doutor Paulo Ribeiro de Cardoso .

## **RESUMO**

A comunicação é um assunto cada vez mais debatido nas organizações, principalmente devido à evolução da tecnologia, o crescimento das mídias digitais e o acesso cada vez mais facilitado à informação.

Partindo deste princípio, buscar uma comunicação segmentada, adequada a cada público, é de suma importância para a compreensão e efetividade do processo de comunicação. Assim como nas empresas, a comunicação organizacional pode desenvolver-se em universidades, comércios em geral e também em instituições de saúde. Utilizando esta afirmação como referência, através da revisão de literatura, abordamos temas associados à comunicação organizacional, comunicação interna, o envolvimento dos colaboradores no ambiente de trabalho e também as práticas de comunicação interna em instituições de saúde.

Foi desenvolvido um estudo qualitativo com os líderes e gestores do hospital. Foram também aplicados questionários quantitativos destinados aos colaboradores e profissionais da área médica com o objetivo de buscar informações sobre o processo de comunicação, as principais ferramentas utilizadas na instituição e ainda sobre o envolvimento no ambiente de trabalho, utilizando a escala de envolvimento de trabalho como referência.

Como conclusão, observou-se que o público pesquisado estava insatisfeito com o processo de comunicação interna da organização, e, conseqüentemente, o nível de envolvimento também estava abaixo do esperado. Para tanto, deixou-se nas considerações finais deste estudo a importância da aproximação, da abertura de canais que promovam a interação com os líderes e principais gestores da organização.

## **ABSTRACT**

Communication is an increasingly debated issue in organizations, mainly due to the evolution of technology, the growth of digital media and the increasingly easier access to information.

Based on this principle, seeking a segmented communication, appropriate to each audience, is of utmost importance for the understanding and effectiveness of the communication process. As in companies, organizational communication can be developed in universities, commerce in general and also in health institutions. Using this statement as a reference, through the literature review, we approached topics related to organizational communication, internal communication, employee involvement in the work environment and also the practices of internal communication in health institutions.

A qualitative study was developed with hospital leaders and managers. Quantitative questionnaires were also applied to employees and professionals in the medical field with the purpose of seeking information on the communication process, the main tools used in the institution and also on the engagement in the work environment, using the scale of work involvement as a reference .

As a conclusion, it was observed that the public surveyed was dissatisfied with the internal communication process of the organization, and, consequently, the level of involvement was also below expectations. For this, the final considerations of this study were the importance of the approach, the opening of channels that promote interaction with the leaders and main managers of the organization.

## **AGRADECIMENTO**

Hoje finalizo um dos mais importantes ciclos da minha vida, foram momentos intensos, repletos de aprendizado, alegrias e desafios. Ao longo dessa jornada tive amigos, familiares, mestres, profissionais da área e tantas outras pessoas especiais que me acompanharam e me ajudaram a acreditar na realização desse sonho tão pessoal que é a conclusão de um mestrado.

Agradeço ao Prof. Doutor Paulo Ribeiro de Cardoso, pelas orientações, esclarecimentos e contribuições que tanto me auxiliaram na construção desse trabalho.

Dedico esse estudo aos meus pais, os meus grandes incentivadores, as pessoas iluminadas que sempre acreditaram no meu desenvolvimento e evolução como pessoa e profissional, aqueles que independente do momento, da situação, dos problemas sempre estão ao meu lado.

Agradeço também a empresa Gomes da Costa que tanto me apoiou, com certeza levo a alegria e satisfação em ter feito parte dessa família especial e também à Fundação Hospitalar de Blumenau que permitiu que esse estudo fosse aplicado entre os seus colaboradores.

Minha gratidão também se estende ao meu noivo Tiago, que mais do que meu amor, é também meu grande amigo e parceiro para todas as horas, esteve comigo nos momentos mais difíceis e felizmente estará comigo neste dia tão incrível.

## Índice

<b>1. Introdução</b> .....	<b>1</b>
1.2 Temática a analisar .....	2
1.3 Objetivos de investigação .....	4
<b>2. A comunicação interna e o envolvimento dos colaboradores: uma revisão de literatura</b> .....	<b>5</b>
2.1 Comunicação empresarial versus comunicação organizacional .....	5
2.2 Conceito de comunicação empresarial .....	8
2.3 Conceito de comunicação organizacional .....	11
2.4 A importância da Comunicação Interna nas Organizações .....	14
2.5 O marketing interno e a sua aplicação nas empresas e organizações .....	19
2.6 O envolvimento no ambiente de trabalho .....	25
2.7 A relevância da comunicação interna no envolvimento dos colaboradores .....	28
2.8 O envolvimento com o trabalho .....	32
2.9 Práticas de comunicação interna em instituições de saúde .....	35
<b>3. Estudo 1: A visão dos gestores sobre o processo de comunicação da instituição - uma abordagem qualitativa</b> .....	<b>42</b>
3.1 Contexto da investigação: Fundação Hospitalar de Blumenau .....	42
3.2 Abordagem metodológica .....	44
3.3 Análise de resultados .....	45
<b>4. Estudo 2: Uma análise da comunicação interna e das ferramentas utilizadas pela instituição – uma abordagem quantitativa</b> .....	<b>48</b>
4.1 Abordagem metodológica .....	48
4.2 Análise de resultados .....	50
<b>4.2.1 Caracterização da Amostra</b> .....	<b>50</b>
<b>4.2.2 A comunicação interna do Hospital Santo Antônio e as suas principais ferramentas</b> .....	<b>53</b>
<b>5. Conclusões</b> .....	<b>69</b>
<b>Referências</b> .....	<b>72</b>
<b>Anexo I</b> .....	<b>79</b>
<b>Anexo II</b> .....	<b>80</b>
<b>Anexo III</b> .....	<b>84</b>
<b>Anexo IV</b> .....	<b>90</b>

## Índice de Figuras e Gráfico

Figura 1 - Foto Interna - Mural localizado no HSA .....	57
Figura 2 - Foto Interna - Revista Prosit .....	58
<b>Figura 3 - Foto Interna - Treinamento .....</b>	<b>61</b>
Figura 4 - Imagem Interna – Site do HSA .....	64
Figura 5 - Foto Interna – Sistema <i>Tasy</i> .....	64
Gráfico 1: Pesquisa IBGE (2013), distribuição de pessoas ocupadas por grupos de idades, segundo as grandes regiões.....	51

## Índice de Quadro e Tabelas

Quadro 1- Os 4'Ps e os 4'Cs de acordo com Inkotte (2000).....	23
Tabela 1: Classificação por gênero .....	50
Tabela 2: Grau de Escolaridade .....	52
Tabela 3- Área de atuação .....	52
Tabela 4 - A diretoria/gerência ouve as sugestões e informações realizadas pelos colaboradores? .....	53
Tabela 5 - A diretoria/gerência se comunica com os colaboradores e os mantém informados? .....	54
Tabela 6 - As informações que recebo da diretoria/ gerência são o suficiente para a realização das minhas atividades? .....	54
Tabela 7 - Os departamentos comunicam-se entre si, transmitindo as informações úteis para o seu trabalho? .....	55
Tabela 8 - Os departamentos comunicam-se entre si, transmitindo informações úteis ao seu trabalho .....	55
Tabela 9 - Em geral, considero que a comunicação interna na minha empresa é feita adequadamente?.....	56
Tabela 10 - Ferramenta de Comunicação – Mural .....	57
Tabela 11 - Ferramenta de Comunicação – Intranet.....	59
Tabela 12 - Ferramenta de Comunicação – Reuniões nas áreas.....	60
Tabela 13 - Ferramenta de Comunicação – Treinamento.....	61
Tabela 14 - Ferramenta de Comunicação – Eventos .....	62
Tabela 16 - Ferramenta de Comunicação – E-mails.....	62
Tabela 16 - Ferramenta de Comunicação – Redes Sociais.....	63
Tabela 17 - Ferramenta de Comunicação – Newsletter .....	63
Tabela 18 - Ferramenta de Comunicação – Site .....	64
Tabela 20 - Ferramenta de Comunicação – Sistema <i>Tasy</i> .....	65
Tabela 21 - Envolvimento do Público Interno.....	67

## **1. Introdução**

### **1.1 Enquadramento geral**

A comunicação implica a transferência de significado entre as pessoas e, para que seja capaz de produzir um efeito real, precisa ser compreendida pelos envolvidos no processo comunicativo. De acordo com Kunsch (2003, p. 161), "a comunicação é um ato de comunhão de ideias e o estabelecimento de um diálogo. Não é simplesmente uma transmissão de informações".

Para que este processo de comunicação aconteça de forma eficaz é necessária à presença de elementos-chaves, que fazem parte do processo de comunicação, são eles: emissor, receptor, mensagem, canal, codificação, decodificação e “*feedback*”, estes elementos ainda sofrem interferência direta do ambiente no qual a informação é processada e também de ruídos que podem comprometer a efetivação da mensagem.

Diversos aspectos podem influenciar o processo de compreensão das mensagens emitidas, estes são denominados ruídos e podem estar associados aos diversos processos relacionados a comunicação ou ao ambiente no qual a mensagem é transmitida.

Nas organizações, o processo de comunicação entre os seus públicos pode ainda ser realizado de maneira horizontal ou vertical. A comunicação horizontal desempenha dentro da empresa ou instituição um conjunto de propósitos e atividades relacionadas, na maioria das vezes, à rotina e ao dia a dia e normalmente entre pares, ou seja, colegas de mesmo grau hierárquico. Já a comunicação vertical, refere-se à comunicação entre pessoas de diferentes níveis hierárquicos, envolvendo o fluxo de informação da instituição direcionada para os seus colaboradores, também denominada de comunicação interna.

De acordo com Pinho (2006), a comunicação interna tem como objetivo principal orientar os colaboradores para que as tarefas sejam realizadas, outros objetivos como a integração

podem ser agregados, mas o foco principal da comunicação interna é direcionado para o cumprimento das metas nas empresas e organizações.

Outros autores como Terciotti (2013) e Torquato (2010), ampliam os objetivos da comunicação interna nas organizações, sendo também possível através dela contribuir com o clima interno, ampliando a credibilidade e também facilitando o consenso e conhecimento dos propósitos, valores e missão das empresas e organizações. Os autores ainda reforçam que uma comunicação interna adequada pode inclusive favorecer a eficácia operacional e também a qualidade dos produtos ou serviços oferecidos.

Com estes indícios é possível afirmar que a comunicação interna pode estar associada também com o envolvimento e satisfação dos colaboradores. Uma comunicação interna adequada contribui com um ambiente de trabalho mais agradável, alinhado, saudável, possibilitando o alcance de metas e resultados satisfatórios para a organização, independente do seu negócio, porte ou localização.

Assim como nas empresas, a comunicação interna é essencial também nas organizações, independentemente da sua atuação ou atividade. Neste estudo, abordaremos a importância da comunicação interna e o envolvimento dos colaboradores em instituições de saúde, clínicas ou hospitais. Para a realização deste trabalho foram elaboradas duas pesquisas: uma quantitativa com o público interno (colaboradores, médicos e corpo clínico da instituição) e outra qualitativa aplicada aos gerentes e principais líderes da organização.

As instituições hospitalares atuam com o bem mais precioso para o ser humano, que é a sua saúde, sendo essencial que os seus colaboradores estejam envolvidos no propósito da organização e na realização das suas atividades, para que o fim associado à recuperação do paciente seja efetuado com sucesso.

## **1.2 Temática a analisar**

Normalmente, muito se fala sobre a importância da comunicação no meio organizacional, muitos profissionais logo pensam na comunicação com o público externo: os clientes, parceiros e fornecedores. Enquanto isso, a comunicação com o público interno fica em segundo plano.

Assim, como a comunicação externa é importante, a interna também é fundamental, pois garante o alinhamento e união da equipe que forma a instituição. É importante enfatizar que a comunicação interna pode desenvolver-se em diversas organizações: empresas, lojas, comércios, universidades, fundações, clínicas e também em instituições de saúde.

O público interno contribui e colabora diretamente com o resultado da organização, independentemente da atividade realizada, para isso destaca-se a importância do envolvimento e de estudos relacionando cada vez mais os dois temas – colaboradores e envolvimento.

Partindo da relevância desta temática buscou-se compreender a importância da comunicação interna no envolvimento dos colaboradores que atuam em instituições de saúde, mais especificamente em hospitais. As instituições de saúde se preocupam com a realização de um serviço mais humanizado focado não apenas no cliente/paciente, como também nos profissionais que atuam pela qualidade dos serviços e atendimentos.

Outro fator relevante associado às instituições de saúde é a sua atuação e complexidade, diferente de um processo produtivo associado a uma empresa, um hospital atua com fluxos complexos e procedimentos em que a comunicação entre os profissionais é essencial em todas as etapas. Para isso é essencial o alinhamento, a cooperação, integração e valorização entre os colaboradores que estimulados podem promover um ambiente mais saudável e agradável para si e também para os seus clientes/pacientes.

### **1.3 Objetivos de investigação**

Para todas as empresas é essencial a comunicação, sendo que nas instituições de saúde uma comunicação interna fluída é vital para a realização das suas atividades. Partindo deste princípio, busca-se com este trabalho o entendimento sobre o processo de comunicação dos profissionais que atuam em hospitais, analisando-se como os colaboradores se sentem envolvidos, ouvidos e também se recebem as informações e comunicações necessárias para a realização das suas tarefas diárias. Além da informação individual, o estudo também tem como objetivo a análise sobre o processo de comunicação entre as áreas, buscando avaliar se o mesmo é colaborativo e ainda como o público interno avalia a comunicação realizada internamente no hospital. Além destas importantes informações, este estudo também tem como objetivo inquirir os participantes sobre a efetividade das ferramentas utilizadas pela instituição a partir da preferência do público-alvo, neste caso, o público interno, o qual contempla os colaboradores, médicos e corpo clínico da instituição.

Considerando a importância da comunicação interna para as instituições e principalmente para as que atuam com a saúde, partindo da análise do seu fluxo e ferramentas, compreende-se que é essencial que este profissional esteja envolvido com o propósito e objetivo da organização. Partindo deste princípio, este estudo tem como objetivo específico avaliar se a comunicação interna está associada com o envolvimento destes profissionais com o seu ambiente de trabalho.

Para isso iremos utilizar a escala de envolvimento com o trabalho, que utiliza critérios para analisar o vigor, a dedicação e absorção dos profissionais, utilizando os estudos já apresentados pelos autores Schaufeli, Salanova, Gonzales-Roma e Bakker (2002). O vigor está associado ao nível de energia e à resiliência mental dos profissionais no seu ambiente de trabalho; a dedicação avalia o entusiasmo; o propósito, a busca pelos resultados da instituição e a absorção estão vinculados com a concentração, satisfação e envolvimento, onde é possível se desligar e se entregar à atividade realizada durante o expediente.

## **2. A comunicação interna e o envolvimento dos colaboradores: uma revisão de literatura**

A revisão de literatura foi dividido em diversos subcapítulos. Abordou-se a diferença entre **comunicação empresarial versus comunicação organizacional**, além dos conceitos de cada termo; explicou-se a **importância da comunicação interna nas organizações**; os conceitos e peculiaridade sobre marketing e **marketing interno** foram também abordados; apresentam-se as considerações sobre o **envolvimento no ambiente de trabalho**; a **relevância da comunicação interna no envolvimento dos colaboradores**; foi explicado o **envolvimento do trabalho**; e, finalmente, foram esclarecidas as **práticas de comunicação interna em instituições de saúde**.

### **2.1 Comunicação empresarial versus comunicação organizacional**

A comunicação é um ato isolado da vida e da sociedade, e é por meio dela que se aprendemos os padrões de vida e de cultura diante da sociedade, segundo Bordenave (2006). A comunicação é o compartilhamento de informações entre pessoas. “Significa tornar comum uma mensagem ou informação”. Ela institui um dos métodos fundamentais do conhecimento humano e da sociedade, segundo Chiavenato (2014, p. 142). O autor nos explica a designação de Comunicação:

*“A palavra comunicação provém do latim (communis), que significa tornar comum. O comunicador procura estabelecer uma espécie de comunidade com o receptor. Assim, pode-se definir a comunicação como sendo transmissão de informação e compreensão mediante uso de símbolos comuns. Os símbolos comuns podem ser verbais ou não verbais. Assim, a comunicação é a transferência de informação e significado de uma pessoa para outra” (Chiavenato, 2014, p. 316).*

Para Lesly (1995, p.46), existem seis maneiras fundamentais da comunicação humana, são elas: “Oral, escrita, emblemas e símbolos, gestual, sons não verbais, e a combinação de qualquer um destes juntamente com gestos usados em conversação”. E para Bordenave (1983, p. 20), sempre há uma intenção fundamental na comunicação, que é a transmissão da mensagem, a sua recepção e compreensão pelo receptor, além da aceitação, para que por fim possa aplicá-la. Além disso, o receptor tem a intenção básica de optar pelo que é

primordial a ele, compreender, analisar para definir se concorda ou discorda e assim empregar o que acredita ser apropriado na mensagem.

Bordenave, (1983, p. 26), complementa: “a função mais básica da comunicação é a de ser o elemento formador de personalidade. Sem comunicação, de fato, o homem não pode existir como pessoa humana”. Bordenave (1983), deixa claro que a comunicação é fundamental para o desenvolvimento humano, sobretudo dentro da sociedade onde convivemos.

A comunicação eficaz acontece quando o significado almejado da fonte tem o mesmo significado recebido pelo receptor. Faz-se necessário, por conseguinte, proporcionar oportunidades para que os outros indivíduos forneçam *feedback* para o desenvolvimento de um processo genuíno de comunicação (Lima, 2003; Soares, 2005). O termo *feedback* de acordo com Soares (2005), tem origem da eletrônica e significa retroalimentação. Este tem grande importância no processo de desenvolvimento da competência interpessoal, porque se caracteriza em um processo de auxílio para transformações de comportamento, informa a pessoa como seu desempenho esta afetando as demais pessoas da equipe e a obtenção de resultados.

O processo de *feedback* apoia o sujeito ou a equipe na melhoria de sua atuação no cumprimento do seu trabalho. Os administradores eficazes empregam como fator de informação a comunicação, e instituem as metas específicas exigidas para o alcance das atividades organizacionais, implicado nos métodos de negociação e tomada de decisões, avaliando-se opções de ações estrategicamente, segundo Soares (2005).

Considera-se que a habilidade de se comunicar impõe ao administrador estilos de abordar as interações, baseando-se que essas têm diferenças individuais, tornando-o mais assertivo. Assim impactando no clima organizacional positivamente e também na produtividade organizacional. A partir do momento em que as diferenças são tratadas abertamente, a comunicação, conseqüentemente flui abertamente, dando lugar para os indivíduos se ouvirem e falarem espontaneamente o que ponderam deste modo permitindo dar e receber *feedback*. Quando esse processo não ocorrer e as diferenças são negadas, tornando a

comunicação falha, escassa, com empecilhos e defeitos, gerando crises e confusões, desintegração de esforços e desgaste do desempenho do grupo, o qual incide diretamente na produtividade (Lima, 2003; Soares, 2005).

Cardoso (2004), defende que a comunicação é aquela que proporciona a mensagem mais eficiente e o melhor meio para atingir o seu público-alvo. E ela precisa ser encarada como um processo estratégico o qual promove determinados comportamentos empresariais sejam eles: inovadores, criativos ou mesmo dinâmicos, contudo que no conjunto ou na sua individualidade, foquem em atingir os públicos internos e externos que divide coma sociedade.

Nos dias atuais, mais do que comunicação, os *stakeholders* e as organizações carecem de informação em tempo real (Guimarães e Squirra, 2007). Por este motivo, o fluxo de informação, o canal e a representatividade dos *stakeholders* perante das empresas pode alterar o valor da imagem e da reputação das instituições junto deles. Oliveira (2009), comenta que esta situação deve-se ao caso das organizações não terem hegemonia no meio que estão inseridas, mas o oposto. Analisa-se que uma organização é construída baseada na sua estratégia de ação e na legitimação pública dos seus exercícios (Oliveira, 2009).

A importância da comunicação social, ou financeira ou outra, é mais do que um princípio de gestão, é primordial na constituição das empresas. Não se pode abstrair da mesma, mas ela carece ser segura, clara e indiferente, segundo os autores Vilaça e Oliveira (2008), a comunicação é responsável pela sensibilidade, informação e por gerar um ambiente próspero ao diálogo e à interação com os *stakeholders*.

E observa-se que se o fluxo de informação na organização não funcionar ou se os processos de comunicação não forem apropriados, não adianta a instituição ter uma equipe de colaboradores competente. Se, internamente, os colaboradores se sentirem confusos em relação aos seus propósitos e papéis, externamente existirão prejuízos na credibilidade (Grates, 2006). É necessário um cuidado exclusivo direcionado a área da comunicação, sendo que, a maior parte dos funcionários acredita que o fluxo de informação não flui livre

nas empresas, prejudicando o desenvolvimento do senso crítico, não se transcendendo na comunicação (Marchiori, 2008).

A comunicação é, vista como, uma condição da vida social e da vida organizacional, assim sem comunicação não pode existir organização (Rego, 2004). Nesta concepção, é fundamental que as organizações consigam instigar um conjunto de indicadores agregados ao fator humano, uma vez que igualmente seja importante que os indivíduos deverão estar no centro de uma organização. Por este motivo devem-se desenvolver esforços eficazes para aperfeiçoar este fator de competitividade.

Não há relacionamentos humanos ou mesmo organizacionais sem a comunicação. No entanto, as empresas que a utilizam de modo racional têm ciência que públicos distintos requerem estratégias diferentes. Por este motivo, a comunicação empresarial e a comunicação organizacional têm diferenças entre elas, as quais serão explicadas a seguir.

## **2.2 Conceito de comunicação empresarial**

A comunicação está presente em todos os processos de qualquer empresa, junto ao relacionamento interpessoal conduzindo a uma boa atuação organizacional. Sendo considerado um processo que está inteiramente ligado a todos os colaboradores, conseqüentemente em muitas situações quando há ruídos, estes podem intervir em determinado resultado (Kunsch, 2003).

O simples caso de a empresa ter uma comunicação atualizada e influente, não significa que todos os problemas estão solucionados, trata-se de uma constante e que deve ser aprimorada com o tempo. Existem as chamadas barreiras pessoais, as quais podem interferir na comunicação da empresa, que segundo Kunsch (2003), no ambiente organizacional os indivíduos podem complicar ou não as comunicações. Esta situação depende da singularidade de cada indivíduo, do estado de espírito, dos sentimentos, das importâncias e do comportamento de cada um de acordo com a situação.

Neste contexto Bueno (2003, p. 8), observa a comunicação empresarial como um componente fundamental no “processo de inteligência empresarial”. Pois ela se compõe para desfrutar dos potenciais das inovações tecnológicas, respaldando-se em “banco de dados inteligentes”, descobrindo a urgência dos novos meios de comunicação social e, principalmente, elevando ao máximo a interconexão entre as organizações, ou institutos, e a comunidade.

Comunicação empresarial é empregada pelas intuições para alcançar determinados objetivos junto ao público, como o aumento da confiabilidade e a melhoria da imagem perante o mercado, assim diferencia-se da comunicação organizacional. Já sua finalidade é a ampliação dos seus negócios, a maximização da receita e o aumento da organização. Na atualidade a comunicação empresarial é uma ação essencial à sobrevivência das empresas. Pois ela tem a função de proporcionar algum tipo de lucro ou benefício à instituição, seja ele social, de imagem ou até financeiro (Kunsch, 2003).

As iniciativas podem se direcionar os públicos interno e externos. Considera-se público interno: os colaboradores, fornecedores, além dos formadores de opinião da própria organização. E o objetivo é expor resultados, solicitar sugestões, estimular o trabalho em equipe, além da promoção da transparência. Já o Público externo trata-se da sociedade e também dos consumidores. E a comunicação deve ter conhecimento de como transmitir suas mensagens de modo eficaz, e assim promover um bom conceito do produto ou da marca (Kunsch, 2003).

A comunicação empresarial segundo Kunsch (1997), é composta por: Comunicação Institucional (Relações Públicas), Comunicação Interna (Comunicação Administrativa) e Comunicação Mercadológica (Marketing). Ela pode ser conduzida dentro de uma própria perspectiva, que para as instituições em geral, é primordial à relação de suas ações de comunicação no papel do “fortalecimento do conceito institucional, mercadológico e corporativo junto a toda a sociedade”. A concepção do emprego da comunicação globalizante é necessária para auxiliar na compreensão e acompanhamento do compasso veloz das transformações brasileiras e mundiais (Kunsch, 1997, p. 116).

Bueno (2003), comenta que a comunicação empresarial pode ser percebida como primordial para o bom desenvolvimento das atividades da organização. Sendo que os profissionais que perpetrarão essa ligação da empresa com os seus públicos carece entender do mercado de trabalho e ainda diagnosticar o que eles (público alvo) desejam. Para o autor se trata de um mercado em ampliação e para isso as organizações necessitam investir na qualificação profissional dos colaboradores. E a comunicação empresarial necessita apresentar resultados para a empresa, pois existem inúmeros motivos os quais concorrem para modificação da concepção da representação clássica da Comunicação Empresarial, que alcança velozmente um novo modelo. “Fundamental, ela se coloca como estratégica e como vital para o processo de tomada de decisões, ocupando, paulatinamente, posição destacada no organograma das organizações” (Bueno, 2003, p. 16).

Destaca-se nessa importância o fato de que a comunicação empresarial passou a ser uma necessidade para as empresas, pois elas precisam se comunicar com os seus públicos e formar uma imagem empresarial, para que sejam reconhecidas e sempre lembradas. As empresas compreenderam essa necessidade e no passar dos anos a cultura organizacional tem se modificado radicalmente.

Lembramos também que a comunicação empresarial está avançando, e tornou-se indispensável à inteligência da organização, pois emprega recursos mais modernos e atrativos, assim incidindo numa interação e diálogo direto da entidade com a sociedade. Nesse novo panorama, a comunicação empresarial “passa a integrar o moderno processo de gestão e partilha do conhecimento, incorporando sua prática e sua filosofia ao chamado ‘capital intelectual’ das organizações” (Bueno, 2003, p. 8).

E para Gasnier (2008), é imprescindível às qualificações para organizações exercerem uma função de qualidade seja na sua comunicação ou na sociedade que habitamos. Nesse novo cenário de mudanças e também de novos pensamentos, a comunicação se volta ao desenvolvimento da sociedade, deste modo permitindo um melhor convívio e partindo do princípio de que todos nós nos comunicamos e criamos vínculos para o desenvolvimento humano e profissional.

*“Comunicação é o maior desafio das relações humanas em qualquer comunidade ou grupo de pessoas, seja em sua família, na escola, nos esportes, na política ou na administração de uma empresa. Basta haver duas (ou mais) pessoas envolvidas para surgir risco do desentendimento, mesmo quando os interesses são comuns e perfeitamente legítimos” (Gasnier, 2008, p.11).*

A comunicação é uma ação comum do cotidiano e ela não somente acontece no meio empresarial, mas também na vida particular. Os seres humanos necessitam se comunicarem como respiram, mas não percebem o ato (Bordenave, 2006).

Apresentamos no texto a importância da comunicação e da comunicação empresarial para as organizações, será apresentada a comunicação organizacional como outra área fundamental para às instituições.

### **2.3 Conceito de comunicação organizacional**

Diferentemente a concepção de comunicação empresarial, a comunicação organizacional se refere à gestão e ao desenvolvimento dos relacionamentos com os distintos públicos de uma instituição. Ela é destinada aos consumidores, colaboradores, empresários, acionistas, políticos, entidades de classe ou à opinião pública. Sendo sua finalidade a sintonização dos interesses entre a instituição e os públicos internos e externos, os quais são os alvos de suas estratégicas (Kunsch, 2003).

Apesar dos resultados serem importantes para uma organização, o modo como eles são alcançados também se tornou uma grande prioridade para as instituições atualmente. Assim a preocupação com a forma de como os colaboradores se relacionam e se comunicam adquiriu uma realidade nas empresas (Kunsch, 2003). E elas reconhecem a importância que um ambiente favorável desempenha quanto ao sucesso nos negócios. Por este motivo, é necessária uma política concreta de comunicação organizacional, pois ela é fundamental para unificar e motivar os colaboradores, e ainda é capaz de molda-los nos seus valores implícitos na sua cultura (Kunsch, 2003).

A necessidade de se pensar a comunicação nas organizações num contexto socioeconômico maior, para se chegar, também, a uma reflexão aprofundada, de forma mais ampla do que a

visão unicamente econômica de globalização, conforme Kunsch (2014), defende. A autora defende a necessidade de se abandonar a fragmentação e de se adotar uma filosofia e política de comunicação organizacional integrada. Primeiramente, a comunicação deve ser substituída por uma muito mais complexa e abrangente.

Já a comunicação organizacional carece de ser compreendida amplamente e holisticamente. Como acontecimento intrínseco à natureza das organizações e aos grupos de indivíduos que as compõem, ela envolve os processos comunicativos, além de todos os seus elementos característicos. Deste modo, segundo Kunsch (2014), é preciso observar a comunicação implantada nos processos simbólicos e focada nos significados dos atores atingidos, das relações interpessoais e grupais, valorizando as práticas comunicativas diárias e as interações nas suas mais distintas formas de manifestação e constituição social.

Em seguida, deve-se verificar como se diferenciam as diversas modalidades que permeiam a sua compreensão e as suas técnicas. Kunsch (2014), conceitua comunicação organizacional integrada, envolvendo a comunicação institucional, a comunicação comercial, a comunicação interna e a comunicação administrativa, que acontece a partir de objetivos e intenções específicas.

A comunicação organizacional é de fundamental importância, pois é através dela, que os processos organizacionais são refletidos na transparência, causando grandes impactos positivos na produtividade e no sucesso da organização. Além de ser responsável pelo bom funcionamento das relações entre as pessoas dentro e fora da organização, no que se referem às imagens e percepções construídas ao longo do processo de interação. Possibilita também enfoques de gestão, contribuindo para a inclusão de métodos e estratégias indispensáveis para se enfrentar os desafios na atualidade (Kunsch, 2003).

Kunsch (2003), define algumas modalidades de comunicação dentro da instituição, como a comunicação interna, comunicação mercadológica, comunicação institucional e a comunicação administrativa. Para o autor comunicação interna tem como propósito fortalecer o diálogo entre os colaboradores, através da determinação de relacionamentos e

comportamentos apropriados para o avanço da organização. Já a comunicação mercadológica são os instrumentos de relacionamento entre as organizações e os clientes, os quais se preocupam principalmente com a imagem do produto ou do serviço fornecido. E a comunicação institucional tem como objetivo melhorar a qualidade da imagem de uma instituição para a mídia, sociedade e colaboradores, instituindo uma identidade na empresa. E por último, a comunicação administrativa, esta consiste em repassar as informações obtidas no campo administrativo, comunicando para as demais seções da organização (Kunsch, 2003).

Todas as modalidades de comunicação citadas por Kunsch (2003), tem como finalidade promoverem a melhoria das relações pessoas e a obtenção de objetivos organizacionais. Elas são uma rede de interação e informação que deve estar em constante contato com as organizações, administradores, colaboradores e compradores. E a finalidade é de atender interesses individuais e corporativos, e ainda melhorar o produto ou serviço por parte do consumidor. Conseqüentemente, não apenas a imagem que a organização produz para seus próprios funcionários, mas também a identidade institucional que se estabelece perante a sociedade (Kunsch, 2003). Deve-se considerar também que qualquer erro na comunicação organizacional pode ocasionar vários riscos e ser nocivo à instituição, tanto internamente quanto externamente. Destacamos alguns desses riscos: o modo de como a linguagem é utilizado pelos gestores e responsáveis setoriais, a maneira como se conduzir aos outros colaboradores e comunicar informações sem ter a segurança de sua veracidade (Bueno, 2003). Logo, há necessidade se atentar a essas particularidades para que não aconteçam problemas para a empresa, pois a informação e a comunicação deverão ser sempre esclarecedoras e assim proporcionarem possibilidades de desenvolvimento à organização (Bueno, 2003).

Portanto, a comunicação organizacional é a ferramenta estratégica pela qual se consegue manter uma equipe alinhada, promovendo a sintonia e tornando a organização mais competitiva (Bueno, 2003). Por meio dela torna-se possível administrar a comunicação dentro da organização, havendo uma maior clareza nos propósitos que a empresa deseja

seguir, estimulando toda equipe para a busca desses resultados. Pois, as organizações são compostas por indivíduos que buscam alcançar seus objetivos, estão em constante mudança num cenário tecnológico e competitivo, as informações cada vez mais ágeis e eficazes, dessa maneira a comunicação interna deve também seguir este ritmo. Nessa perspectiva, na era da informação prevalecem às organizações em rede, os colaboradores precisam estar bem informados, se comunicar, adequadamente. A fim de potencializar a força humana do grupo, estar alinhado aos processos e objetivos da empresa, pois, em sua maioria, são as pessoas as responsáveis para que a organização alcance o sucesso (Kunsch, 2003; Bueno, 2003).

A comunicação é umas das ferramentas que as organizações constroem relacionamentos com seus colaboradores, e é através da comunicação interna que acontece todo o processo, conforme veremos a seguir.

#### **2.4 A importância da Comunicação Interna nas Organizações**

No Planejamento do Marketing Interno deve-se ao conceito de uma estratégia de marketing interno exibindo: estratégia de mercado interno; a segmentação de mercado interno; e avaliação para medir se a organização está alcançando resultados, de maneira quantificada e objetiva. E a comunicação interna está se tornando um dos instrumentos mais imprescindíveis para as instituições criarem vantagem competitiva (Hooley; et al, 2001): para oferecer promessas; melhoria dos níveis de serviços; melhor inovação e mais rápida; suave e ligeira transformação tecnológica e também cultural.

Angeloni (2010), afirma que a comunicação organizacional é muito complicada, e há necessidade compreender os vários fatores os quais podem influenciar a comunicação das instituições, sendo que os relacionamentos de trabalho são construídos por meio da comunicação. Desta maneira, o autor classifica a comunicação em interna e externa, sendo que a externa integra a divulgação de informação que é veiculada por meio da organização para o mercado, fornecedores, clientes. E a interna tem como objetivo a integração das comunicações dentro de uma instituição focando no público interno.

Ambas as comunicações são importantes para a empresa como expõe Bahia (1995), tanto a comunicação interna como a externa são imprescindíveis à empresa, pois são importantes para a organização tanto a opinião dos seus empregados, quanto à opinião do mundo exterior, assim ela pode se relacionar de maneira eficaz com seus públicos.

A comunicação interna tem efeitos positivos e negativos na empresa. Lee e Ok (2015), relatam que a comunicação interna tem efeitos positivos no envolvimento no trabalho por meio dos apoios sociais, das promoções do compartilhamento de ideias, das propostas e dos conhecimentos, tornando viável a inclusão de elevados graus de energia, implicação e também da participação nas finalidades estratégicas e eficiência profissional. Já os efeitos negativos, segundo Silva e Nunes (2010), são os canais informais, como os boatos que percorrem as organizações, em geral compostos pela circulação de ruídos ponderados como ameaças que podem provocar implicações devastadoras, na medida em que mesmo que tenham a intenção para comunicar a verdade, dificilmente a transmite em sua totalidade. Para Christensen (2014), este fenômeno é caracteriza-se pelas relações interpessoais nocivas à empresa, a qual tem incluído: rumores, os conflitos e além da carência dos objetivos dos procedimentos de comunicação.

A Comunicação Interna gera consentimentos e produz a aceitação a qual institui os objetivos principais dela. Ela é uma ferramenta estratégica que compatibiliza os interesses dos funcionários da empresa, por meio de estímulo ao diálogo, o compartilhamento de informações e de conhecimentos, além da participação de todos os níveis da organização (Kunsch, 2003). Para Torquato (2002, p. 54), a missão da comunicação interna é contribuir para o crescimento e a conservação de um clima positivo, favorável ao cumprimento das metas estratégicas da empresa e ao desenvolvimento ininterrupto de suas tarefas e serviços e ainda a ampliação de suas linhas de produtos. Mas para alcançar essa missão, a implementação do planejamento com objetivos e metas devem ser definidos, com planos de ação e prazos constituídos, com nos públicos internos da organização (Bueno, 2005). Cada instituição tem um público interno, este dividido em outros, que apresentam um perfil específico, características bastante definidas e, particularmente, relações distintas com a organização (Bueno, 2005).

As organizações apresentam ambientes frios por causa das influências do exagero de comunicação normativa e informativa. O sucesso da Comunicação Interna depende do equilíbrio dos vários tipos de comunicações: informativa, normativa e expressiva, já que esse exagero origina ruídos. E as redes de informação dividem-se em formal, compreendendo relatórios estratégicos/ políticos; administrativos/vendas; rotinas; escassos canais expressivos; e a informal, com vários canais expressivos, rumores e também boatos. O correto é equilibrar as ambas as redes para que a comunicação seja efetiva.

A comunicação é composta por mitos, versões, falsas interpretações e preconceitos. O principal mito, segundo Kunsch (2003), é acreditar que a comunicação faz milagres. Pode transformar a concepção de uma organização, de modo a trocar aspectos negativos por outros positivos, assim transformando radicalmente a imagem. E a comunicação precisa ser percebida como um processo multidisciplinar de diversas formas, processos e canais. As formas abrangem a comunicação cultural, administrativa, social e sistema de informação.

*A Comunicação Interna deve ser considerada como uma área estratégica, incorporada no conjunto da definição de políticas, estratégias e objetivos funcionais da organização. Deve existir total assimilação da ideia por parte da cúpula diretiva, dos profissionais responsáveis pela implantação e dos agentes internos envolvidos (Kunsch, 2003, p. 156).*

Assim, a seleção dos canais é dependente dos objetivos e também do porte da organização. A comunicação interna deve estar articulada com as estratégias de marketing e com as outras formas de comunicação da organização. A partir do momento em que a comunicação estiver adequada como um processo eficaz de construção, desenvolvimento de relacionamentos facilitadores da criação de uma realidade que tenha sentido para os participantes daquele ambiente, compreendemos que obteremos as redes de relacionamento, e a comunicação, além da constituição de sentido estarão, espontaneamente, acontecendo dentro da empresa, que, seguramente, refletirá no aspecto da identidade dessa instituição com seus distintos *stakeholders*, conforme ressalta Marchiori (2006).

Por meio dessa filosofia de comunicação, entendemos que inúmeros podem ser os efeitos da gestão da comunicação interna, conforme destacamos: sobrevivência da organização e,

portanto, o fortalecimento de suas redes de relações; valorização interna de seus relacionamentos; ambiente de trabalho humanizado, colaborativo e ainda participativo; estreitamento dos vínculos de confiança na gestão dos negócios; fortalecimento de distintas lideranças em vários níveis, admitindo maior flexibilidade, criatividade e, por conseguinte, inovação organizacional; comprometimento e respeito como extensão dos processos de interação; equilíbrio entre as necessidades de informação da organização e as perspectivas dos empregados; aproximação de indivíduos, com respeito recíproco; conquista de confiabilidade e virtude organizacionais internas (Marchiori, 2006).

Há necessidade das empresas refletirem como se comunicarão com seus colaboradores internamente, para em seguida realizar transformações imprescindíveis para manter uma força de trabalho satisfeita, a qual permaneça em constante mudança, conforme Argenti (2011). O autor cita que a comunicação interna é um empenho colaborativo entre os departamentos de comunicação empresarial e de recursos humanos. Verificamos que é crescente a preocupação que as empresas se certificam de que seus trabalhadores percebem as novas ações de marketing comunicadas externamente e as vinculam à força de trabalho em torno de metas e estratégias comuns institucionais. A qualificação de profissionais experientes em harmonia com a alta administração e com o processo de estratégia empresarial é primordial neste tipo de comunicação.

O autor ainda comenta há circunstâncias em que se deve ocorrer muita comunicação com os colaboradores por parte da alta administração, tais como períodos de dificuldade financeira, exonerações e inseguranças. Por causa da confidencialidade de determinadas mensagens, deve exigir todo o envolvimento de profissionais de comunicação e, mais principalmente dos diretores, pois são aqueles que transmitem as mensagens a públicos internos e externos com maior regularidade. Assim, é importante que as empresas reconheçam que os trabalhadores podem ser investidores e membros de grupos de ações comunitários, devido à imprecisão das fronteiras diante aos distintos públicos, o que transforma a comunicação ainda mais essencial.

As organizações dividem-se em diversos ambientes: ambiente interno; ambiente de mercado; ambiente público; ambiente competitivo e macro ambiente; e dentro de cada um destes estão implantados os públicos estratégicos da organização. É importante que elas se comuniquem com todos os seus públicos, e ainda focar sua comunicação em seus clientes e parceiros. Além disso, é imprescindível à comunicação com seu público interno, que estão no ambiente interno, eles são os colaboradores, composto pela gerência, acionistas, empregados, associados e assessores. Neste caso, a empresa necessita de uma comunicação interna eficaz, que alcance todo esse público interno (Farias, 2011).

A comunicação interna apareceu da necessidade das organizações conversarem com seus colaboradores. Inicialmente, a função tem caráter delicado, tanto que era responsabilidade de “cargos de confiança”, como as secretárias de presidentes e executivos jurídicos das companhias. É fundamental salientar o quanto as empresas tinham e têm temor em dividir informações com seu público interno. E elas ao notarem esta desconfiança, aos poucos, profissionalizaram e estruturaram a área de comunicação (Silva Neto, 2010, p. 53).

A comunicação interna é instituída pelos processos comunicativos concretizados no ambiente interno das organizações, cuja finalidade essencial é permitir que o seus colaboradores exerçam as atividades designadas. Existem várias áreas e públicos nas organizações, cabendo à comunicação interna circular entre todos os níveis, assim transportando informações importantes a todos, segundo Pinho (2006). Para Kreps (1990), a comunicação interna é o padrão de mensagens compartilhado pelos colaboradores de uma empresa. É a interação humana que incide internamente nas organizações e entre os seus colaboradores.

Para os colaboradores, como para a empresa, a comunicação interna é fundamental, pois cumpre, entre outros, o desempenho de formar confiança, de permitir a participação de funcionário, de instituir um clima adequado no ambiente de trabalho, além de beneficiar a obrigação conscienciosa dos indivíduos (Pinho, 2006). Ela promove uma relação entre as áreas das empresas, transformando-se num instrumento de vinculação entre os públicos e harmonizando as relações existentes nas organizações. Segundo Casali (2002), promover

uma comunicação excelente precisa ser uma meta a ser atingida pelos que a gerenciam no dia-a-dia das corporações. A comunicação excelente administrada estrategicamente baseia-se em conhecimentos e pesquisa científica e que aprecie a cultura organizacional, princípios éticos e o relacionamento dos indivíduos.

Segundo Pinho (2006), para realizar uma comunicação de modo assertivo junto aos colaboradores, impedindo a geração de ruído é imprescindível que a empresa mapeie e conheça as audiências internas, monitore a eficácia dos canais e o nível de retenção de mensagem os quais eles proporcionam, segmente os veículos de comunicação de acordo com o conteúdo, formato e periodicidade, empregando linguagem compreensível, reproduzindo informações de modo inteligente, de modo que não exista desgaste do canal ou conteúdo, além de monitorar periodicamente, através de meio formal e informal, o ambiente interno em relação à comunicação interna.

Vale lembrar, que ainda que a área de comunicação interna realize o seu papel é importante estar perto dos dirigentes da organização, com a finalidade de manter informações alinhadas, acima de tudo notificar no tempo apropriado e no canal acertado.

## **2.5 O marketing interno e a sua aplicação nas empresas e organizações**

Neste subcapítulo primeiramente abordamos o conceito de marketing, posteriormente apresentaremos alguns conceitos de marketing interno.

O Marketing é uma série de estratégias, técnicas e práticas que tem como principal finalidade acrescentar valor às determinadas marcas ou bens com o intuito de impor um maior valor das mesmas para um seus clientes. Ele envolve em todo processo, bem como a produção, logística, comercialização, além do pós venda, segundo Kotler (1997). Kotler (2000, p.34) afirma que o “marketing consiste na tomada de ações que provoquem a reação desejada de um público-alvo.” O autor completa que a principal finalidade da direção de marketing é auxiliar as empresas a atingirem seus objetivos (Kotler, 2000, p.45).

Geralmente, o marketing é reconhecido como o trabalho de criar, promover e prover produtos e serviços a consumidores. Mas os profissionais de marketing trabalham com além do marketing de produtos e serviços, com eventos, indivíduos, ambientes, propriedades, instituições, informações, etc (Kotler, 2000). Para Kotler (1997, p.19) "o marketing é capaz de ser interpretado como também sendo a aplicação dos recursos de uma organização com o objetivo de atender as pretensões e as necessidades do usuário", entretanto de acordo com a explicação de Kotler e Armstrong (2003, p.3) o "marketing é a entrega de alegria e satisfação em prol do consumidor em forma de privilégio". Para Kotler e Armstrong (2003, p. 3):

*“Vendas e propaganda constituem apenas a ponta do iceberg do marketing. Embora sejam importantes, são apenas duas das muitas funções do marketing, e não necessariamente as mais importantes. Hoje, o marketing não deve ser entendido no velho sentido de efetuar uma venda, mas no de satisfazer as necessidades dos clientes. A venda ocorre somente depois que um produto é produzido. O marketing, por sua vez, inicia -se antes mesmo da empresa ter determinado produto. [...] Ele continua por toda a vida do produto, na tentativa de encontrar novos clientes e manter os atuais mediante a melhoria do desempenho e do apelo do produto, do aprendizado a partir dos resultados de suas vendas e do gerenciamento contínuo de seu desempenho”.*

Portanto, o marketing pode ser determinado como um processo administrativo e social que as pessoas e grupos conseguem o que precisam e almejam, através da criação, oferta e troca de produtos ou serviços (Kotler e Armstrong, 2003). O marketing acontece, conforme Kotler e Armstrong (2003, p. 7), “quando as pessoas decidem satisfazer suas necessidades e desejos por meio da troca. A troca é o ato de obter de alguém um objeto desejado oferecendo alguma coisa em troca”. Ela é somente uma entre as diversas formas que as pessoas podem satisfazer esse anseio. A troca admite que a sociedade produza muito mais do que conseguiria do que com quaisquer outros sistemas alternativos.

A evolução da sociedade contemporânea está cada vez mais associada à velocidade e a abrangência da informação. As mudanças sociais, políticas, econômicas e culturais, influenciam cada vez mais as organizações, que buscam cada vez mais adaptar-se a cenários tão competitivos e oscilantes. Assim como as organizações e a própria sociedade, o conceito de marketing interno avançou ao longo dos anos, segundo Berry, Hensel e Burke (1976), o marketing interno no início da década de 80 era identificado como uma

ferramenta de gestão de pessoas, direcionada para o recrutamento, motivação, formação e comunicação, atuando diretamente na retenção de talentos nas organizações.

Já em 1981, Grönroos apresentou pela primeira vez na *AMA Proceedings Series*, o marketing interno como uma estratégia de venda da empresa voltada aos seus colaboradores, de acordo com Cobra e Brezzo (2010). Após esse período, diversos autores, com linhas de pesquisa diferentes vem expondo, acrescentando e discutindo sobre a aplicabilidade e suas vantagens, o consenso existe na premissa de que o marketing interno originou-se do marketing externo. Penteadó (1999), reitera essa transição ao dizer que não se pode mais pensar em marketing como um algo isolado, tratado especificamente por um setor nas organizações, de acordo com o autor, o marketing deve ser disseminado e defendido por todos.

E Kotler (2012), define que "o marketing interno é a tarefa de sucesso de contratar, treinar e motivar os funcionários para conseguir que desejem atender bem os consumidores" acrescenta ainda que "o marketing interno deve ser feito antes do marketing externo. Não faz sentido que a empresa prometa serviço excelente antes que seus funcionários estejam preparados para isso". O marketing interno destaca as pessoas como um mercado interno principal (Britt e Shook, 2008). Esta visão é adequada quando compreendemos que o comprometimento tão buscado nas organizações está associado à participação e envolvimento dos seus colaboradores, desta maneira, é possível compreender a importância de uma visão diferenciada voltada ao público interno.

A cooperação no ambiente de trabalho é destacada por Bekin (1995), quando o autor destaca que a função do marketing interno além de envolver os colaboradores na perspectiva e relevância de clientes para a empresa é também de promover um ambiente favorável e produtivo. Brum (2000, p.41), complementa o conceito anterior de Bekin, ao descrever o marketing interno como "tudo aquilo que estimula positivamente os sentidos dos funcionários e permite que a empresa estabeleça com eles relacionamentos saudável, duradouros e, sobretudo, produtivos".

Os autores Rafiq e Ahmed (2000), concentraram os pontos mais importantes destacados na literatura conceitual sobre o marketing interno e definiram cinco principais elementos: 1) A motivação e satisfação dos colaboradores; 2) O direcionamento para as necessidades do cliente; 3) A coordenação interfuncional e integrada; 4) A abordagem de marketing para os conceitos apresentados anteriormente; 5) A elaboração de estratégias corporativas e praticáveis.

Ainda no contexto do marketing interno, é importante destacar que muitos autores relacionam a área de Recursos Humanos como uma das principais parceiras no desenvolvimento de estratégias voltadas para o público interno. De acordo com Inkotte (2010), os programas de marketing interno devem ser geridos entre as áreas de marketing, Recursos Humanos e Relações Públicas.

As atividades dos setores são divididas e compreendem a pesquisa, elaboração, informação, execução e coordenação das atividades. Compreender e identificar a necessidade desses clientes internos é o desafio das organizações, por isso é tão importante a implementação de ações e programas relacionados ao marketing interno. Por ser algo interdisciplinar a parceria das áreas é fundamental. Santos e Gonçalves (2010, p.11), descreve em seu artigo as estratégias de marketing interno estão relacionadas à "criação e o compartilhamento de informação relativa aos desejos e às necessidades dos funcionários, bem como a concepção e implementação de respostas adequadas para satisfazer esses desejos e essas necessidades".

Seguindo o conceito de que o marketing interno originou-se do marketing externo, muitos autores acreditam que as ferramentas utilizadas no marketing denominadas como composto de marketing (produto, preço, praça e promoção), podem ser adaptadas também ao marketing interno, desta forma Inkotte (2000), definiu os 4'Cs internos seguindo a mesma analogia dos 4'Ps do marketing externo:

Composto de Marketing		Composto de Marketing Interno	
<b>Produto</b>	Planeado para atender as necessidades e expectativas do consumidor, permitindo bons resultados à empresa.	Companhia	Adaptada para atender as necessidades e expectativas do cliente interno, como diferencial competitivo.
<b>Preço</b>	Fixação de preços, em função dos custos de produção e fatores de mercado.	Custo	Investimentos em remuneração dos funcionários, treino e implementação do Marketing Interno.
<b>Ponto de Distribuição</b>	Seleção e controle dos canais de distribuição, para colocar o produto à disposição em tempo e locais adequados.	Coordenadores	Responsáveis por levar à prática o Marketing Interno.
<b>Promoção</b>	Atividades promocionais que abrangem publicidade, promoção de vendas e forças de vendas.	Comunicação	Atividades diversificadas de disseminação e recolha de informações.

**Quadro 1- Os 4 Ps e os 4 Cs de acordo com Inkotte (2000)**

O composto de marketing pode ser definido a partir de quatro principais variáveis: remuneração, satisfação, valorização e implicação. Essas variáveis teriam o colaborador como o centro, de acordo com Pessoa (1994, p.9). O autor detalha um pouco mais cada uma das variáveis aplicada ao mix de marketing interno, considerando os seguintes elementos: remuneração base, remuneração especial (desempenho), benefícios sociais, políticas de recursos humanos que estão relacionadas à remuneração, desempenho e mérito. Já quanto à valorização o autor ainda detalha os itens que fariam parte deste composto específico: carreiras, promoções, formação, condições de trabalho, recrutamento/acolhimento e integração, valorização social e profissional.

A satisfação do público interno estaria relacionada com o clima social (organizacional), ausência de conflitos sociais, boa supervisão e relacionamento, trabalho interessante e de acordo com a competência do colaborador, horários de trabalho flexíveis, grau de expressão dos trabalhadores (abertura para sugestões e ambiente democrático), qualidade nas negociações e representação sindical. Quanto ao último elemento da implicação, Pessoa (1994), detalha a importância do trabalho em equipe, comunicação interna, a imagem

externa relacionada com as relações com a comunidade, participação de grupos de trabalho e a autonomia para o desenvolvimento das suas atividades no ambiente de trabalho. O autor também recomenda e novamente destaca a interdisciplinaridade do tema no planejamento e desenvolvimento de um plano de marketing interno, baseado em pesquisas, análises, coleta de informações oriundas dos próprios colaboradores. Mais à frente será abordada neste trabalho mais informações referentes ao planejamento e detalhamento sobre as ferramentas e análises utilizadas como práticas.

Mesmo com possíveis esforços das organizações Las Casas (1999), traz também um importante olhar sobre o tema, nem sempre as necessidades dos clientes internos e os desejos estão alinhados com os objetivos e metas das empresas, por isso, é importante que haja um ponto de equilíbrio entre ambos. E este ponto de equilíbrio só pode ser alcançado quando há uma abertura de diálogo democrático entre os colaboradores e as empresas, esta linha tênue de equilíbrio não é fácil de encontrar, mas é possível quando há a busca de um ambiente colaborativo e a clareza nas metas e objetivos da companhia. Outra situação importante, a qual acontece frequentemente é a dúvida quanto aos termos "marketing interno" e "endomarketing" tanto nas organizações quanto na literatura. O termo "endomarketing" foi criado e patenteado por Bekin em 1995. Segundo Bekin (1995, p.2), "o endomarketing consiste em ações de marketing voltadas ao público interno da empresa, com o fim de promover entre seus funcionários e departamentos valores destinados a servir o cliente". E o seu principal objetivo é partilhar os objetivos da empresa, fortalecendo e trazendo harmonia para as relações.

Já o marketing interno consiste em ações voltadas para o público interno da organização, com o objetivo de promover entre seus empregados e setores os valores designados a servir o consumidor. Esta concepção de consumidor transfere-se para o relacionamento oferecido aos empregados comprometidos, de maneira integral, com os objetivos da instituição. O comprometimento provoca união aos valores e aos objetivos da organização por meio do marketing interno e implica no trabalho em equipe, numa situação marcada pela cooperação e pela integração dos vários departamentos da empresa (Bekin, 1995).

## 2.6 O envolvimento no ambiente de trabalho

O conceito de envolvimento não é consensual, para muitos autores, e o mesmo tem evoluído ao passar dos anos. Segundo os autores Schaufeli e Bakker (2010), apresenta-se como uma percepção relacionada ao mundo empresarial, cujo objetivo é visar à receita e outra visão mais centralizada no bem-estar dos colaboradores. Ele é um construto caracterizado por uma obrigação, um estado psicológico, no qual os funcionários sentem um interesse particular para o sucesso da instituição e, simultaneamente, despedem um desempenho ativo manifestado pela excelência (Schaufeli e Bakker, 2010).

Já no meio acadêmico, na década de 1990, o autor Kahn foi o primeiro a conceituar e investigar o envolvimento. Para ele os colaboradores envolvidos afetivamente com o trabalho empregam melhor as suas capacidades físicas, emocionais, cognitivas e mentais na execução das suas atividades (Esteves, 2013). E no início do século 21, o conceito foi reforçado para uma construção motivadora positiva, relacionada com o trabalho (González-Romá, Schaufeli e Bakker, et al., 2010; Schaufeli e Bakker, 2003).

Outros autores também comentam sobre envolvimento, o qual é como um estado mental positivo, caracterizado pelo vigor, um elemento comportamental-energético; dedicação, relativa a um componente de aspecto emocional; e absorção, alusivo a um elemento cognitivo (Salanova e Schaufeli, 2009). Para os autores o vigor é indicado por altos níveis de energia e resistência mental durante a execução das atividades laborais, vontade de investir com empenho e perseverança, até ante de problemas. Já a dedicação atribui-se a um intenso envolvimento no trabalho e demonstração de um sentido de significado, ânimo, inspiração, orgulho e desafio. E a absorção distinguir-se pela total concentração nas tarefas, pela atenção focada nas atividades, perceptibilidade mental e prazer no cumprimento do seu trabalho (Salanova e Schaufeli, 2009).

Distintos autores dedicam-se à concepção do conceito *engagement* no trabalho, e eles são consensuais em caracterizá-lo como um estado psicológico, relacionado a um estado afetivo emocional, um constructo motivacional e social positivo, sucessivamente associado

às atividades laborais, impondo nos indivíduos um sentimento de concretização, um envolvimento positivo mental, resistente ao tempo (Porto-Martins, Basso-Machado e Benevides-Pereira, 2013).

Existem outros recursos pessoais que suportam o *engagement* como: a auto eficácia, a autoestima, as crenças, as estratégias de *coping*, entre outros, também se relaciona com características exclusivas do ambiente de trabalho, por exemplo, qualidade e quantidade dos recursos disponíveis, atividades em equipes, autonomia no trabalho, conteúdo da tarefa, relação com as chefias, principalmente o *feedback*, a avaliação de desempenho, o *coaching* e o desenvolvimento (Porto-Martins, Basso-Machado e Benevides-Pereira, 2013; Demerouti, Bakker e Jonge, et al., 2001; Nelson e Cooper, 2005; Lisbona, Morales e Palací, 2009) E focar no *engagement* favorece os colaboradores, mas também proporciona uma vantagem competitiva às instituições onde se inserem.

O termo *engagement* no trabalho tem um passado recente. A pesquisa empírica produzida a respeito desta temática tem evidenciado resultados do *engagement* no trabalho em várias áreas profissionais, sobretudo em profissões associadas a assistencial ou de auxílio, como profissionais de saúde, psicólogos, assistentes, sociais e docentes (Campos, 2013; Chávez Ramírez, Pando Moreno e Aranda Beltrán, et al., 2014).

O *engagement* ou envolvimento no trabalho é um conceito pouco pesquisado no Brasil, sua aceitação é discutível para alguns autores (Purcell, 2004). Para Kahn (1990, p. 695), envolvimento significa um ‘estado’ em que o funcionário ‘está totalmente presente’ no decorrer das suas atividades laborais, investindo sua energia individual e provando vínculo emocional com o mesmo. Segundo o autor, o trabalho representa a chance de as pessoas se expressarem completamente. Trata-se de um conceito motivacional, o qual aborda a alocação ativa dos investimentos pessoais no trabalho e da relação com a execução de atividades no trabalho, distinguindo-se dos conceitos que procuram diferenciar a relação com a entidade ou com distinções do ambiente de trabalho.

A abordagem de Kahn (1990, 1992) a qual delibera que o envolvimento a um estado psíquico motivacional de ativação, multidimensional, ou seja, afetivo, cognitivo e comportamental, ele está ligado ao trabalho, assemelha-se a abordagem dos autores Schaufeli, Bakker e Salanova (2006, p. 74), o qual considera como um “estado mental positivo, gratificante, relacionado ao trabalho caracterizado pelo vigor, dedicação e absorção”.

Segundo Bakker (2008) existem quatro razões pelas quais os colaboradores envolvidos desenvolvem melhor seu papel: primeira: experimentação de emoções positivas, como felicidade e entusiasmo; segunda: melhor saúde psicológica e física; terceira: criação do envolvimento no cargo e os recursos pessoais, como por exemplo, o apoio de outros indivíduos; quarto e último: compartilhamento do envolvimento com os outros colaboradores.

Assim, conforme afirmação de Llorens et al. (2007), é que promover o envolvimento no trabalho constrói efeitos diretos nos recursos organizacionais sobre o desempenho, o bem-estar e a qualidade de vida em geral. Deste modo beneficiando os indivíduos e as organizações, gerando uma vantagem competitiva para as mesmas (Leiter, 1988; Bakker et al., 2008; Salanova; Schaufeli, 2009;). Procede-se de um estado positivo o qual permite e promove o emprego dos recursos, este está intensamente relacionado ao desenvolvimento da instituição, instigando os resultados organizacionais positivos e, portanto, minimizando os resultados negativos conforme argumentação dos autores Salanova e Schaufeli (2009).

Verificou-se que são escassos autores os quais pesquisam o envolvimento no trabalho no panorama organizacional no Brasil. Mas os que pesquisam elaboraram em conjunto com outras temáticas de direitos sociais: ciências ambientais, ecologia, comunicação, trabalhos comunitários e sociedade e, em múltiplos aspectos, com a própria política social (Mota, 2008).

Perante o que foi exposto, pode-se assegurar que o envolvimento no trabalho é um prognosticador direto de envolvimento no trabalho, já que tais resultados permite-nos

averiguar que colaboradores engajados tendem a alcançar mais vigor e dedicação, tanto social como organizacional e, conseqüentemente, tendem também a expor sua satisfação.

Apresentado o envolvimento no ambiente de trabalho, seus conceitos, recursos e efeitos nos colaboradores, a seguir será apresentado à relevância da comunicação interna no envolvimento dos colaboradores.

## **2.7 A relevância da comunicação interna no envolvimento dos colaboradores**

As organizações atualmente começaram a destinar maior atenção a seus próprios colaboradores, reconhecendo que eles estão inteiramente relacionados ao sucesso da entidade mais do que qualquer outro tipo de público. Assim, para Argenti (2011), a comunicação abrange muito mais do que correspondências, boletins e referentes comunicações; abarca desenvolver uma cultura institucional e ser capaz de motivar a transformação organizacional.

Argenti (2011), comenta que o meio empresarial transformou-se radicalmente nos últimos 50 anos, e os funcionários têm outras necessidades e valores distintos daquela época. E a maior parte tem acesso a estudos e ainda mais expectativas em relação a sua promoção profissional. E os trabalhadores têm trabalhando com maior grau de desconfiança em relação a sua empresa e seus administradores. Outra mudança ocorreu nos locais de trabalho que hoje estão com grupos menores, longas jornadas, maior volume de atividades e mais foco no resultado, sendo esse o princípio. Os funcionários analisam mais profundamente esses elementos e a forma com a qual ocorre a comunicação dos executivos, o que está sendo comunicado, se eles se sentem envolvidos ou não, e se estão alinhados com o direcionamento da organização.

A área de comunicação interna tem exigido mais força e mais concentração dos colaboradores, visto que a natureza dos ambientes de trabalho está se tornando mais competitiva e complicada atualmente, conforme Argenti (2011). O autor completa que os trabalhadores presentemente exigem maior participação nas ações que impulsionam a

mudança organizacional, sendo a mesma fundamental para conservá-los em todos os níveis da organização, independentemente do cargo em que estão vinculados. Portanto, a comunicação deve ser um processo de duas vias, os funcionários acreditam que quando suas ideias são solicitadas e quando se compromete para dar um retorno, a administração os escute e os atenda.

O período atual é de transformação, para Nassar (2005), a comunicação tem de ser entendida como Comunicação Integrada, na qual vários profissionais trabalham em prol de um único objetivo: cooperar para sustentar a boa imagem e reputação da organização.

Silva Neto (2010) ressalta que a função importante da comunicação interna está em engajar indivíduos, sendo este um processo consecutivo, o qual deve ser uma construção da própria percepção do funcionário sobre a entidade, baseado em fatos reais e focado no auto comprometimento.

A comunicação interna pode ser determinada como um conjunto de ações onde a empresa toma à dianteira, com o objetivo de ouvir, corroborar, movimentar, educar e sustentar uma conexão interna em volta de valores, que carecem ser reconhecidos e comunicados com todos e que podem colaborar para a constituição de uma boa imagem pública. Ela é composta pela área administrativa, a comunicação social e a comunicação interpessoal (Curvello, 2012).

Quando os gestores não envolvem os colaboradores na maioria das tomadas de decisões, estes se sentem alienados e indispostos para o trabalho, de acordo com Argenti (2011). Deste modo, é imprescindível que a gerência reconheça que deve repassar as informações para os servidores e se souber ouvi-los, estes se envolverão nas suas atividades laborais sendo capazes de levar a meta da organização à diante.

Para o autor, a gerência tem que ser empática, ou seja, se colocar no lugar de seus funcionários, procurando saber tudo aquilo que eles sentem, com o intuito de descobrir se o que está sendo comunicado é bem interpretado pelos trabalhadores, com a finalidade de que no futuro seja introduzida uma comunicação que possa atender as carências da empresa. “O

ambiente interno é cada vez mais marcado por contradições que afetam os processos interativos e de relacionamento” (Oliveira; De Paula, 2010, p. 223).

Oliveira e De Paula (2010), citam o exemplo, sobre as notícias que chegam e se propagam sobre uma determinada organização nos meios de comunicação social, é de imprescindível que anteriormente a esse evento os funcionários já tenham sido avisados com uma versão da própria história. Assim, essa estratégia proporciona às empresas um melhor domínio de sua comunicação interna.

Para as autoras as transformações na sociedade, mídia, cultura, contexto externo, entre outros, refletem no ambiente interno das instituições alterando discursos, significados, relações e conexões. E as organizações cobram novas qualificações dos colaboradores para atuarem num ambiente de aparente sociedade, seguem técnicas e outros mecanismos para abrangerem as relações de trabalho amenizando a obrigação e a atenção, propendendo à identificação dos funcionários com os valores, objetivos e estratégias institucionais. Consequentemente, essas mudanças, provocam emoções contraditórias tanto por parte dos empregados, liderança, ou seja, nos internamente ligados, como nos que têm indiretamente um vínculo com a organização como terceirizados e prestadores de serviços (Oliveira; De Paula, 2010). Para elas as empresas se deparam com situações em que o papel ativo dos colaboradores intervém nos processos e nas estratégias organizacionais, o que desponta os limites da autoridade e expande a complicação e a insegurança (Oliveira; De Paula, 2010).

Tavares (2010), afirma que no tempo em que a comunicação interna flui perfeitamente em todo o ambiente interno, todos os atores internos se sentem motivados e satisfeitos com seus desempenhos, porque dessa maneira a instituição consegue repassar informações relacionadas ao seu comércio e ter uma realimentação desse público, para que isso seja uma chance de melhoramento à empresa.

Oliveira e De Paula (2010), afirmam que no ambiente organizacional há três aspectos importantes:

1º) A importância de se ponderar os fluxos comunicacionais formais e informais que se atuam no ambiente organizacional. Não há fronteiras nos ambientes externo e interno. Assim, dificilmente um indivíduo não trocará informações e ideias sobre seu espaço de trabalho, com outro indivíduo do exterior. O rumor informal deve ser considerado como parte necessária nos processos interativos.

2º) A mudança no modo de que como às empresas trabalham com os conflitos. Existe uma manifestação de desarmonias de distintos modos nas instituições, como censura, oposição, rejeição e mesmo sigilo. E essas manifestações são relacionadas aos processos de interação social, à variedade de percepções e deliberações, posicionamentos e novidades de ambas as partes.

3º) A complexidade que obriga a procura de estratégias comunicacionais, que avaliem as diferenças e incoerências presentes nas conversas, bem como as perspectivas da empresa e dos colaboradores. Isto é, a ação de três dinâmicas: contexto, discursos e interlocutores envolvidos. Nessa definição, a abrangência da comunicação não pode acanhar-se a processos delineados e dominados, nem se argumentar no paradigma informacional, porque essas atitudes extinguem as probabilidades de concepção nas/das empresas.

Para Castells (1999), na gestão das organizações existe um envolvimento de várias características distintas: organização em volta do processo, e não da atividade; hierarquia horizontal; abuso da informação e da automação; gerenciamento em equipe; tarefas desvinculadas do espaço físico; medida de performance pela satisfação do cliente; gratificação baseada no desempenho do grupo; maximização dos convênios com fornecedores e clientes; informação e treinamento de colaboradores em todos os cargos.

As gestões dos relacionamentos institucionais, segundo Oliveira e De Paula, (2010), estão reunidas nos contratos e nos controles, na comunicação intensiva e nos relacionamentos sociais. O controle interorganizacional permite a um parceiro desempenhar influência sobre os demais e a progresso da relação através de interesses particulares do colega. Já os contratos constituem o relacionamento, maximizando a previsibilidade de desempenho dos

colegas. E a comunicação e as relações sociais permitem compreender melhor o ambiente em que se dão os relacionamentos, desempenhando uma função importante na constituição de arranjos colaborativos.

Para as autoras, nos relacionamentos organizacionais se sucede consecutivamente a completa vinculação entre os parceiros, sendo esta o fruto da interação contínua, permitindo que cada membro da união entenda os outros. E o nível de entendimento aumenta na medida em que o relacionamento se desenvolve e se expande, tornando-se mais fácil de lidar com dúvidas que brotam na aliança entre os colaboradores.

Exposta a relevância da comunicação interna no envolvimento dos colaboradores, seus conceitos, e consequências nos colaboradores. Apresentaremos a Escala de Envolvimento do Trabalho, o conceito e relevância para a organização e todos que compõem.

## **2.8 O envolvimento com o trabalho**

O envolvimento pode ser percebido como o grau em que a atuação de um colaborador no trabalho afeta sua autoconfiança e está associado à importância que o trabalho ou as atividades assumem na vida particular, conforme Lodahl e Kejner (1965), afirmam. Para Siqueira (2008) contemporaneamente o envolvimento é entendido como um estado de total absorção e identificação com o trabalho. E a pessoa envolvida pode se transformar em um colaborador com maiores probabilidades de colaborar com os objetivos organizacionais da instituição. Conseqüentemente, a ausência de envolvimento dos trabalhadores pode resultar em prejuízos as empresas.

O envolvimento do colaborador acontece quando nada mais parece importar, de tal modo que o mesmo perde a noção do tempo no desempenho das suas atividades. Nesta situação, o funcionário tem energia direcionada em suas metas produtivas, as quais prevalecem em relação a outros processos racionais ou emocionais, diante aos compromissos assumidos com a instituição. E este estado de espírito conduz à abordagem, fazendo com que o tempo

passa rápido, significando, portanto um alto nível de envolvimento com o trabalho (Csikszentmihalyi, 1999).

O envolvimento com o trabalho é analisado como uma das principais relações afetivas da pessoa com suas atividades laborais. Mas para atingir esse nível de envolvimento, são necessárias três condições: os indivíduos carecem confiar que podem controlar as atividades de suas vidas; que têm uma visão positiva sobre si mesmos, crendo no trabalho que podem realizar; e mentalizam no trabalho um meio de acender e satisfazer suas necessidades psicológicas (Siqueira e Gomide Jr. , 2004). Este estado de envolvimento trás efeitos positivos para a pessoa e para a instituição, direcionando (para a pessoa) à satisfação de integrar um grupo, e vivenciar uma sensação agradável em atingir metas pessoais e profissionais, e também conseguir visualizar a consequência positivo de seu trabalho através da atividade, e proporcionando à instituição um diferencial competitivo, o qual auxilia na conquista de mercados (Siqueira, 1995).

O envolvimento com o trabalho foi estudado por psicólogos como McGregor e Allport, e também por sociólogos como Hughes e Dubin ( apud Lodahl e Kejner, 1965). Sendo que estas áreas de conhecimento se preocupavam com questões específicas, pois os psicólogos focavam nas condições da instituição que conduzem ao envolvimento enquanto definição do trabalho, já os sociólogos se preocupavam com os aspectos associados à socialização e a inclusão dos indivíduos em trabalhos importantes, normas e valores.

Dubin (1961), avalia que as teorias da motivação não eram apropriadas para esclarecer a instituição, pois não consideravam os aspectos motivacionais. Este autor passou a avaliar as normas sociais e os valores, levando a determinados modos específicos de comportamento, consideradas de forma conjunta. Ele constatou que os indivíduos internalizam valores, normas, objetivos e condutas familiares, que os conduzem a tarefas novas. Isto implica que as pessoas procurem dentro de suas personalidades conforme modelos pré-estabelecidos de realizações de trabalhos, os quais esclarecem e determinam o comportamento. Entretanto, os indivíduos passam a instruir-se no sistema motivacional da organização, ponderando-as

mais apropriadas à performance laboral do que estes elementos pessoais. Procede desta situação que a intensidade com que o indivíduo foi socializado pela organização levará à intensidade do envolvimento com o trabalho (Dubin, 1961). Algumas pesquisas evidenciam que o trabalho desempenha uma forte influência na constituição da imagem do indivíduo, induzindo à definição do envolvimento com o trabalho, que impetra a existência de um relacionamento com a internalização de valores positivos do trabalho, e com a estimação do trabalho no valor da pessoa (Lodahl e Kejner, 1965). Deste modo, o indivíduo envolvido contempla valores, habilidades, perspectivas comportamentais e conhecimento social da empresa, ao assumi-la e se observar como parte dela (Louis, 1980).

Para Allport (1947) o envolvimento poderia ser determinado pelo estado de busca pelo *status* no trabalho. Igualmente, os autores French e Kahn (1962), avaliaram a consequência do envolvimento do trabalho na autoestima. Eles creem que o desempenho no trabalho é um ponto primordial para a pessoa, e que o ego deste encontra-se interligado ao envolvimento e com a atuação no trabalho. Uma nova conceptualização levou à proposição de consideração do aspecto "moral", como o qual o indivíduo põe seu trabalho com elevado valor para si mesmo, para a entidade e para a coletividade, não admitindo erros ou problemas de execução. Por conseguinte, o trabalho é uma parte muito importante na vida, e atinge de sobremaneira a personalidade do colaborador (Guion, 1958).

A identificação com o trabalho, conforme outros pesquisadores acreditavam, e o grau de importância do trabalho para o indivíduo e a própria identidade significariam manifestações deste envolvimento, consentindo determinar o conceito deste modo (Lawler e Hall, 1970). O conceito de concretiza as ideias anteriores, exigindo que o envolvimento com o trabalho reflete não somente o estado psicológico da pessoa, mas também circunstâncias precedentes e concludentes desse estado, o que corrobora a abundância de definições associadas ao contexto, alguns dos quais vem sendo trabalhados no meio acadêmico (Kanungo, 1979).

Brown (1996) comenta que o envolvimento com o trabalho é um aspecto de grande valor à vida dos indivíduos, já que as atividades laborais demandam de um grande investimento de tempo. Nesta situação, as pessoas podem ser instigadas ou alienadas emocionalmente e

mentalmente com as suas tarefas. O estado de envolvimento provoca um positivo e relativo estado de envolvimento em todos os fatores que representam o indivíduo no trabalho. Logo, o estado de alienação insinua em uma perda de personalidade e separação das expectativas do colaborador, com as probabilidades do local de trabalho. Portanto, envolvimento e alienação, são opostos; as pessoas envolvem-se mais quando entendem a possibilidade que essas tarefas têm de atender suas necessidades psicológicas (Kanungo, 1982).

Csikszentmihalyi (1999), confirma este entendimento, postulando que os indivíduos se introduzem num estado de fluxo, nas situações em que o que se vivencia, se almeja e se pondera, e também se vive, e que acontecem quando se estabelecem metas que exigem respostas adequadas. Deste modo, a pessoa consegue sentir uma sensação de absoluta realização com sua competência de alcançar objetivos profissionais e também pessoais, ao deslumbrar a consequência conquistada e gabar-se com o nível de entrega. Amparado emocionalmente no lado pessoal e profissional, sente-se envolvido. Logo, através do seu trabalho, a pessoa coopera de forma potencial com os objetivos da instituição. O envolvimento com as atividades laborais pode ser analisado como um dos principais vínculos afetivos entre o funcionário e seu trabalho. (Siqueira e Gomide Jr., 2004).

Para envolver os colaboradores com trabalho há necessidade de a comunicação realizar práticas de comunicação interna, principalmente nas instituições de saúde, as quais demandam de mais despendimento de atenção aos seus usuários.

## **2.9 Práticas de comunicação interna em instituições de saúde**

As instituições de saúde estão completamente centradas na área de comunicação aos usuários, e deixam as demais áreas segundo plano. A comunicação várias ferramentas, embora que a assessoria de imprensa seja a mais vista, pode-se até “nomear a gestão de crises, a organização de eventos, a comunicação interna, a responsabilidade social entre outras” (Alpuim, 2015). Devido a grande visibilidade que tem a comunicação mediática, ela pode ser observada como um meio distinto para comunicar em saúde, sobretudo concede as populações de uma maior informação neste campo. De acordo com Alpuim,

(2015, p. 36), a “comunicação interna começa também a ganhar importância”. Ainda em relação ao estudo citado supra, 95% dos inquiridos afirmou ser um elemento importante para o bom funcionamento do hospital.

Portanto, ao grau da comunicação interna, o profissional de comunicação defronta-se com o desafio de preparar estratégias para que os seus colaboradores absorvam a missão, a visão e os valores da instituição e com isso se percebam como membros importantes da organização. E através de “uma boa estratégia de comunicação interna consegue-se igualmente atingir o público externo”, ou seja, a presença da organização é transmitida para o seu exterior por meio de seus funcionários. De maneira independente da área proferida, conservar-se consecutivamente diante das pessoas que comunicam entre si, sendo esse a essência das apreensões das “Ciências da Comunicação” (Alpuim, 2015, p. 36).

Nesta definição, o próprio profissional de comunicação pode cumprir um papel importante para que seja mais valorizado no contexto das intuições de saúde (Alpuim, 2015, p. 37). Ao mesmo tempo exclusivamente, reconhece os projetos os quais elabora, comunicando as gerências, administradores e colaboradores das instituições de saúde no todo, para que esses membros da instituição compreendam a verdadeira função da comunicação e a sua relevância para o êxito dos objetivos da organização, segundo a autora. Diversas vezes o sucesso dos profissionais de comunicação nas instituições hospitalares é independente das suas capacidades profissionais, mas depende da atitude adotada pelos funcionários, sobretudo pelas gerências intermédias, que contribuem ou não nas diversas ações (Alpuim, 2015). Para a autora a “comunicação integrada, uma ação poderá abranger vários públicos. Por exemplo, um evento poderá ter como público-alvo tanto o público interno como externo” (Alpuim, 2015, p. 48). A autora completa que:

*“[...] a comunicação interna é imprescindível para uma organização, não só para disseminar a cultura organizacional, mas também para a sociabilização dos seus membros. Na minha opinião, o público interno deverá ser o primeiro público-alvo a ter em conta dentro de uma organização, porque a comunicação interna é o pilar da comunicação externa” (Alpuim, 2015, p. 48).*

Alpuim (2015), afirma que as campanhas de comunicação internas apresentam o desígnio de noticiar mensagens entre os trabalhadores e usuários no ambiente hospitalar. Sendo que

as mesmas adquirem um tom relacional, associado e direto, por meio do emprego de imagens correlacionadas à organização e dos meios gráficos instituídos baseados na identificação da instituição de saúde. É de grande relevância conhecer as ferramentas existentes na prática da comunicação interna, porque elas têm características peculiares que se ajustam à ocasião, aos objetivos e aos recursos disponíveis, para o incremento de um planejamento de comunicação estratégico harmônico com a realidade da organização. As principais ferramentas de comunicação interna são definidas a seguir:

**a) Publicações internas:** ou *house-organs*, são mais usados no modelo de boletins, revistas e jornais. Os *house-organs* é um termo que designa as publicações de uma instituição, geralmente as que são direcionadas ao público interno. E elas exercem papel fundamental como canais de relacionamento com os vários públicos de interesse da organização (Bueno, 2003).

De acordo com uma pesquisa realizada por Bueno (2003), a área responsável pela elaboração do conteúdo dos *house-organs*, evidentemente é a comunicação, porém a mesma deveria apoiada e aprovada por outras áreas da instituição, o que geralmente não ocorre na maior parte das vezes. Ao mesmo tempo, uma grande percentagem das publicações das organizações é produzida por agências ou assessorias externas, principalmente os jornais e revistas. Somente os boletins informativos acabam conservando-se sobre a chefia dos setores da instituição. Já a periodicidade de cada publicação é distinta, comumente os jornais têm a tiragem mensal, as revistas são bimestrais ou trimestrais e os boletins são semanais ou quinzenais. A tiragem varia conforme com as particularidades da instituição. Para Bueno (2003, p.258), as pautas dos *house-organs* devem contemplar:

*“[...] conteúdos que cumprem a função estratégica de Comunicação Empresarial. A participação deve ser incentivada, assim como a pluralidade de ideias e o debate democrático de questões relacionadas com as empresas e os colaboradores em particular. (...) Os colaboradores devem ter voz ativa na produção dos house-organs e na definição de suas pautas, mesmo porque, sobretudo quando os veículos se destinam exclusivamente ao público interno, são eles os leitores únicos das publicações, então suas demandas informativas, expectativas e interesses precisam ser respeitados, sob a pena das publicações não atenderem à sua função de canal de relacionamento e integração”.*

O autor observa que a vivência de distintos públicos internos, com suas peculiaridades, demanda que as organizações invistam em segmentar as publicações para adaptá-las aos interesses de cada tipo de *stakeholder*, apesar, disso gerar um custo maior do que a elaboração, de um único produto. Bueno (2003, p. 259), cita como opção para minimizar os gastos é utilizar a internet, ou seja, investir em comunicação de publicações on-line “como newsletters, revistas e jornais on-line, com atualização permanente, adaptando-se o ritmo dos veículos empresariais à aceleração do mundo moderno e ao uso intensivo e interativo das novas tecnologias”. Apesar de que haja alguns dificultadores, como o preço, esta ferramenta se destaca pela flexibilidade e adequabilidade às situações, a variedade de conteúdos, e por esses motivos têm elevados índices de leitura, segundo Almansa Martinez (2010).

Bueno (2003), menciona os **Newsletters**, que são boletins e ou artigos informativos, que segundo Tavares (2010) podem ser elaborados do modo tradicional, estar disponíveis no sítio da instituição e enviados por endereço eletrônico. Para o autor, a newsletter deve ter o texto objetivo e sucinto. Ainda, é correto que ao final do documento estejam descrita a fonte da informação, links, além dos contatos para mais informações, e mais, que o tamanho de cada texto esteja em uma única página/tela. E quando seja enviado mais de um newsletter, devem-se introduzir os títulos dos referidos textos, com links para estes.

**b) Documentos:** Tavares (2010), se refere a alguns modelos de documentos que funcionam como ferramentas de comunicação interna, pois transmitem informações entre colaboradores de diferentes hierarquias adentro da instituição e com os objetivos específicos. Como por exemplo: **Memorando:** documento utilizado internamente entre todos os setores, este tramita informações, sugestões, requerimentos de providências e notificações, etc. **Circular:** correspondência, elaborada em mais de uma via, com ampla finalidade e direcionada a vários destinatários, podem ser indivíduos ou instituições. Esta deve conter assinatura, em comumente seu objetivo é recomendar ou ordenar alguma coisa. **Relatório:** É descrito por um indivíduo ou por um grupo, e aborda fatos, estatísticas, desenvolvimento de projetos, entre outros. Este deve ser conciso, objetivo, claro e confiável. Ele exige uma linguagem mais formal, isto é, técnica. a autora Alpuim, (2015, p.

51), comenta que ainda existe o “[...] **comunicado interno** é o meio mais utilizado para a comunicação formal” (Alpuim, 2015, p. 51). Ele é um “documento oficial” o qual aspira veicular informações importantes aos funcionários da instituição de saúde. Sua elaboração, promoção e divulgação dos avisos são da “responsabilidade da Comunicação, sendo que a informação a constar de um comunicado interno deverá ser validada previamente junto da Comissão Executiva”. Já a divulgação é sucessivamente concretizada por meio de “e-mail institucional e da intranet”

c) **Mural**: é considerada o clássico da comunicação interna para Almansa Martinez (2010, p. 88), pois: “O tradicional quadro no qual se afixam avisos, folhetos e informações variadas de interesse coletivo interno (...). Tem a vantagem de que, por um preço módico, permite difundir todo tipo de informação”. Os murais para serem eficientes precisam estar em pontos de alto fluxo de indivíduos. Contudo, como afirma a autora, devem-se adotar cuidados com esses lugares para impedir que outros públicos o acessem. Ainda, são desvantagens os fatos dos colaboradores não se atentarem devidamente e também sua restrição do espaço. Por isso, Almansa Martinez (2010, p.88), sugere:

*“Que as informações do quadro mural sejam também disponibilizadas em outros locais de informação mais privados; que se cuide de sua apresentação (que seja atrativo, com informações atuais e suportes adequados); que permita distinção das informações importantes e urgentes; que seja organizado com seções para facilitar a consulta; que não contenha informações em excesso; e que indique exatamente a fonte da procedência de cada informação, com data, autoria e outras eventuais referências importantes”.*

Tavares (2010), observa que o responsável pela coleta de informações deve ser alguém relacionado à área de comunicação e este deve estabelecer o que será inserido, os prazos para recolhimento e tabulação, se preciso, e realizar a instrução dos funcionários para que leiam os murais e tenham rotinas positivas de comunicação.

d) **Eventos**: eles podem ser internos e externos, e são considerados perceptíveis para Silva (2007), e a necessidade de um planejamento integral de um, pode resultar positivamente e a sua promoção é decorrência disso. Quando uma instituição concretiza um evento coloca a sua imagem à avaliação de seus *stakeholders*. Sempre que bem preparado e delineado, o sucesso será garantido para a organização. Deste modo, os eventos são um meio de

comunicação direcionada a um público-alvo pré-selecionado. Tavares (2010, p.32-34), cita os tipos de eventos internos: congressos, eventos culturais, eventos esportivos, eventos sociais, palestras, entre outros. Para Silva (2007), os eventos são estratégias de comunicação de produtos e marcas de todos os tipos. E os eventos são os responsáveis por mobilizar a opinião pública, provocar polêmica, inventar situações, tornando-se de acontecimentos e despertando sentimentos nos indivíduos.

**e) Reuniões:** são Tavares (2010, p.36), “encontros de pessoas para atingir determinados objetivos”. Almansa Martinez (2010, p.91), define como:

*“Costumam ter como finalidade difundir certa informação entre a totalidade ou setores do público interno. São encontros muito ágeis que facilitam o feed-back dos participantes. Mas podem surgir problemas como falta de atenção do público, compreensão escassa ou nula, dificuldade de memorização das mensagens, ausência de reação ou mutismo dos públicos (por exemplo, se não compreendem o que está sendo exposto, dificilmente irão se manifestar)”.*

Para evitar problemas deve-se feito um planejamento das reuniões. Outra tática é aproveitar material complementar que facilite a concepção e gere a interatividade. Conforme Tavares (2010, p.36), os tipos mais comuns de reunião são: estatutária, informativa, para resolver problemas e para criar ideias.

**f) Intranet:** “é uma rede corporativa cada vez mais essencial no modus operandi das organizações” (Alpuim, 2015, p. 51-52), ela um instrumento simples e de auxílio no cotidiano, bem como de cooperação e compartilhamento e comunicação institucional. Deseja-se que a intranet torne-se uma “rede de informação”, a qual admita aperfeiçoamento na promoção da informação e promova a criação de condições mais favoráveis para o desenvolvimento de processos. “Esta é a rede que permite a interligação de unidades e departamentos, mesmo que fisicamente separados, constituindo-se assim como uma ferramenta de trabalho transversal. Através do chat, os colaboradores podem interagir entre si. Portanto, a Intranet é mais uma forma de estabelecer contacto com os colaboradores e entre colaboradores” (Alpuim, 2015, p. 52).

Segundo Tavares (2010, p.58), a Intranet “é uma rede eletrônica com as mesmas características da Internet que objetiva facilitar a comunicação do público interno das

organizações. Os públicos de interesse são: funcionários, auditores, acionistas e conselheiros”. Para a compreensão da Intranet e de seus conteúdos é necessário avaliar alguns aspectos, conforme Tavares (2010, p.58-60), considera: arquitetura da informação, atualização da informação, atualização dos links, facilidade de utilização, acesso, a divulgação, o gerenciamento, conteúdo, custo. A intranet é uma ferramenta de baixo custo, ágil e eficaz. Almansa Martinez (2010, p.99), conforme sua pesquisa na Espanha, concluiu que a Intranet “é via principal para que os públicos internos conheçam o que se passa em sua organização” e, a maioria dos usuários, considera os conteúdos muito bons.

Sobre as ferramentas de comunicação interna, Alpuim (2015, p. 52), comenta que a produção de cartazes e outros materiais informativos pela comunicação interna promove que a “informação, quer interna quer externa, deve ser o mais eficaz e eficiente possível”. Em seguida, é imprescindível ter “suportes gráficos e outros que a potenciem” (Alpuim, 2015, p. 52). Nesta área da comunicação de informação, afirma-se a relevância de trabalharmos com “informação sensível, grande parte das vezes técnica e que tem um grande impacto na vida das pessoas”. Para a autora deste modo, o profissional de comunicação em muitos casos modifica os teores técnicos em documentos simples para facilitar leitura e entendimento pelos *stakeholders*. “Não significa que não se mantenham as designações ditas técnicas, mas [...] na descodificação da linguagem científica” (Alpuim, 2015, p. 52).

Além das ferramentas mencionadas, existem outras apresentadas pelos autores que podem ser utilizadas pelas instituições para criar relacionamentos e motivar o público interno, assim otimizando os procedimentos administrativos e de comunicação. Para Tavares (2010), é importante instituir canais diretos entre o público interno e a gerência. Entretanto, que o cotidiano dentro das organizações demonstra que é comum à existência de diversos canais e ferramentas de comunicação como já citadas, porém, também é frequente o emprego dessas estratégias não serem implementadas de modo planejado.

### **3. Estudo 1: A visão dos gestores sobre o processo de comunicação da instituição - uma abordagem qualitativa**

Nesta Dissertação optou-se pela realização de dois estudos:

- O primeiro apenas com a diretoria, responsável pelo processo de comunicação com todos os públicos de interesse da organização, no qual se usou uma abordagem qualitativa;
- O segundo com os colaboradores e médicos da organização, no qual se usou uma abordagem quantitativa.

#### **3.1 Contexto da investigação: Fundação Hospitalar de Blumenau**

A presente investigação foi realizada no contexto da Fundação Hospitalar de Blumenau (FHB). Por ter incidido apenas numa instituição, esta Dissertação assume-se, de certo modo como um estudo de caso.

Segundo Yin (2010), o estudo de caso, como método de pesquisa, atende as situações de generalização de proposições teóricas e não se aplica às populações ou universos, ou seja, “(...) sua meta está em expandir e generalizar teorias (generalização analítica) e não enumerar frequências (generalização estatística)” (Yin, 2010, p. 36).

*“A necessidade diferenciada dos estudos de caso surge do desejo de entender os fenômenos sociais complexos [...] permite que os investigadores retenham as características holísticas e significativas dos eventos da vida real – como os ciclos individuais de vida, o comportamento dos pequenos grupos, os processos organizacionais e administrativos, a mudança da vizinhança, o desempenho escolar, as relações internacionais e a maturação das indústrias. (Yin, 2010, p. 24).*

Neste sentido, sua utilização se justifica em situações específicas em que o pesquisador tem como objetivo analisar, como no caso desta pesquisa, eventos sociais inseridos em determinado contexto.

Fundação Hospitalar de Blumenau é mantenedora do Hospital Santo Antônio (HSA), instituído pelo Dr. Herman Otto Blumenau, completou 158 anos no dia 22 de agosto. Localizada na cidade de Blumenau (SC), a instituição tem sua história associada “ao desenvolvimento econômico, político e social da cidade” (Fundação Hospitalar de Blumenau, 2017a). Dr. Blumenau observou a carência de um local com serviços médicos para atender “a população da região do Vale do Itajaí”. E assim nasce a Fundação Hospitalar de Blumenau com o objetivo de proporcionar qualidade e segurança nos serviços prestados à comunidade. Hoje com mais de 150 profissionais das mais distintas especialidades da área médica, e com cerca de 650 colaboradores, os quais atendem a instituição internamente e externamente (Fundação Hospitalar de Blumenau, 2017a).

A instituição é referência na região do Vale do Itajaí nas áreas médica de ginecologia e obstetria, gestação de alto risco, oncologia, ortopedia e traumatologia, além de pediatria, cirurgia bariátrica e psiquiatria. Mas o hospital ainda conta com outras áreas médicas e atende pacientes de todas as faixas etárias (Fundação Hospitalar de Blumenau, 2017d). Como é uma fundação privada sem fins lucrativos, a maioria dos seus atendimentos é pelo Sistema Único de Saúde (SUS), por este motivo recebe repasses das esferas governamentais, atendendo Blumenau e outros 13 municípios (Fundação Hospitalar de Blumenau, 2017a). Anualmente a entidade realiza em média 260.000 atendimentos e sua infraestrutura contém 198 leitos, ainda seu Centro Cirúrgico tem 05 salas totalmente equipadas (Fundação Hospitalar de Blumenau, 2017a).

A FHB tem incorporados os setores: Agência Transfusional, Alojamento Conjunto (maternidade), Auditoria de Enfermagem, Central de Materiais Esterilizados (CME), Centro Cirúrgico, Centro de Diagnóstico de Imagem, Clínica Cirúrgica, Clínica Médica, Clínica Oncológica, Clínica Pediátrica, Clínica Psiquiátrica, Ambulatório de Quimioterapia, Unidade de Cuidados Intermediários e Neonatais (UCIN), Serviço de Controle de Infecção Hospitalar (SCIH), UTI Geral, UTI Pediátrica e Neonatal e o Instituto Catarinense de Desenvolvimento da Saúde (ICDS) (Fundação Hospitalar de Blumenau, 2017b, 2017c).

Há preocupação sobre o desenvolvimento dos profissionais técnicos e dos colaboradores por parte da FHB, por este motivo ela realiza ações que incluem “cursos de qualificação, de curta e média duração” e Especializações e MBA oferecidos nos Programas de Pós-Graduação (Fundação Hospitalar de Blumenau, 2017e, 2017f). Através do ICDS a da FHB oferece os Programas Residências, os quais graduados na área de medicina, enfermagem, psicologia e nutrição participam após concurso. (Fundação Hospitalar de Blumenau, 2017g).

A Fundação Hospitalar de Blumenau (2017q) em seu sítio descreve que é administrada pelos: Conselho Superior de Administração, Conselho Curador, Diretoria Executiva e Conselho Fiscal. Para informações mais detalhadas sobre a instituição, consulte o Anexo I.

### **3.2 Abordagem metodológica**

O primeiro estudo realizado no contexto desta Dissertação foi um estudo de carácter qualitativo envolvendo entrevistas individuais com quadros profissionais da instituição. Mais concretamente o estudo foi realizado com os 4 gerentes e com o diretor técnico, responsável pela atuação dos médicos na instituição.

O instrumento de recolha de dados foi um questionário que incluiu temas relacionados à comunicação, cooperação e envolvimento das equipas.

Os gerentes e diretoria, principalmente aqueles que estão no alto escalão das instituições, possuem papel decisivo na forma com que as informações convergem e são interpretadas pelas equipas nas organizações, segundo Daft e Weick (1984).

Bowditch e Buono (1992) descrevem o gerente como “um indivíduo numa organização, provido de poder legítimo (autoridade) para dirigir as atividades relacionadas ao trabalho de, no mínimo, um subordinado”.

Na primeira questão cada gestor informou o seu cargo e área de atuação, conforme alinhado com os participantes trataremos as informações obtidas de maneira anónima e coletiva.

### 3.3 Análise de resultados

Os gestores descrevem um processo de comunicação como algo amplo e com diversas interfaces diferentes. Utilizam as reuniões entre as áreas principalmente para o repasse das informações aos coordenadores, supervisores e também para os demais membros da equipe. Com grandes equipes, os gestores revelam muitas vezes a dificuldade de contato mais próximo com todos, principalmente devido aos diversos turnos e escalas que fazem parte do atendimento realizado aos pacientes que é de 24 horas na instituição.

Há um consenso quanto a necessidade de mais trocas, e de aproximação com as equipes para ampliar e diminuir os ruídos no processo de comunicação interna, que acontecem muitas com os times que trabalham no período da noite ou nos finais de semana.

Outro desafio relacionado à comunicação é exemplificado por um dos gestores citando o exemplo dos médicos, muitos não possuem vínculo tão próximo com a instituição, o que dificulta o envolvimento com as demandas, alguns profissionais acabam não tendo contato com informações importantes e estratégicas por atuarem em mais de uma instituição como profissionais, dividindo a sua carga horária.

Um desafio relacionado ao processo de comunicação entre o público interno se dá também pela rotatividade de profissionais, um gestor detalha a sua dificuldade pela mudança frequente no quadro de colaboradores.

Por tratar-se de uma instituição de saúde, o HSA adota uma série de normas e possui um regulamento interno rígido para que todos os procedimentos sejam cumpridos da entrada do paciente à sua alta, esse processo interno de instrução das normas é recomeçado cada vez que um novo colaborador seja no HSA.

Os meios de comunicação da instituição são citados, assim como a dificuldade em acompanhar as informações e atividades da organização, muitos relatam que as equipes estão cada vez mais enxutas e sobrecarregadas e às vezes falta tempo para acompanhar tudo o conteúdo divulgado nos meios de comunicação da instituição.

A questão da interatividade e o uso das tecnologias é identificado como potencial para um processo de comunicação ainda mais próximo. Novamente citando o exemplo dos médicos, um dos gestores sugere uma aproximação maior com este público, solicitando informações sobre como esta interação e relacionamento pode ser melhorado.

Todos os gestores informaram que conhecem a estratégia da organização, mas muitas vezes não participam do seu processo de construção. Há o relato sobre a construção de um plano diretor, este projeto foi descrito com bastante entusiasmo por um dos gestores, já que o objetivo principal deste trabalho será o de planejar, de maneira colaborativa o futuro da instituição. Após a conclusão dos estudos deste projeto que está sendo desenvolvido por uma empresa de consultoria contratada pela instituição, será possível projetar a estratégia da instituição para 10 anos à frente.

A satisfação dos colaboradores é mensurada através da realização da pesquisa de clima realizada pela área de Desenvolvimento Humano Organizacional, este departamento aplica um questionário a cada dois anos com os colaboradores com o objetivo de analisar a satisfação dos colaboradores. É importante destacar que esta pesquisa é aplicada apenas com os colaboradores, os médicos que também atuam na instituição não participam.

A estrutura da área de Desenvolvimento Organizacional Humano não identifica os médicos como colaboradores, por atuarem em sua maioria como profissionais independentes, um dos gestores informa que foi desenvolvido por iniciativa da diretoria uma pesquisa com os médicos da instituição, mas que falta uma área que atue diretamente com este público desenvolvendo ações de comunicação e relacionamento com este público.

Uma dificuldade apresentada por um dos entrevistados é muitas vezes o modelo de negócio da Fundação Hospitalar de Blumenau, mantenedora do Hospital Santo Antônio. O modelo de negócio da Fundação prevê a autonomia do conselho para a definição da estratégia da instituição, no entanto, por terem períodos específicos para iniciarem e finalizarem as suas gestões muitos projetos acabam sendo descontinuados, mesmo não sendo uma instituição

pública a diretoria executiva do HSA, assim como os membros dos conselhos iniciam e finalizam o seu mandato a cada 2 anos.

Novamente há consenso entre os pesquisados sobre o comprometimento do público interno, de acordo com os gestores existem exceções, mas a grande maioria é comprometida com as metas e resultados da organização. Os gestores também informam que compartilhar a responsabilidade e reforçar a importância dos indicadores de cada área é essencial para um time coeso e comprometido.

Quanto ao desejo de permanência não há consenso entre os gestores, alguns identificam e citam que a maioria do público interno vê o HSA como uma instituição de início de carreira, aquela no qual você ganha experiência e após um período específico procura outra oportunidade. Essa análise feita por um dos gestores se dá pela escassez de mão de obra na área da saúde e da grande concorrência com outras instituições aqui da região.

Quando questionados sobre as principais características de um profissional engajado, os gestores citaram exemplos como aqueles que são honestos, confiantes, pró-ativos, buscam sempre estar atualizados, são honestos e também inovadores. Outros gestores ainda relatam que um profissional engajado é aquele focado em resultados e performance.

## **4. Estudo 2: Uma análise da comunicação interna e das ferramentas utilizadas pela instituição – uma abordagem quantitativa**

### **4.1 Abordagem metodológica**

Procurar a solução de problemas com o emprego de processos científicos é o principal objetivo para a realização de uma pesquisa. De acordo com Serson (1996), a escolha da pesquisa deve garantir o direcionamento válido do estudo utilizando critérios adequados aos conceitos envolvidos, aos objetivos envolvidos buscando sempre a validação e credibilidade das informações obtidas.

Neste estudo optou-se por utilizar a pesquisa quantitativa e descritiva. Segundo Cervo, Bervian e da Silva (2007), a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos que podem ser variáveis sem manipulá-los. Ela busca descobrir, com precisão possível, a frequência com que um fenômeno acontece, sua relação e conexão com outros, características e natureza. Busca conhecer as diversas situações e relações que ocorrem na vida social, política, econômica e demais aspectos do comportamento humano, tanto do indivíduo tomado isoladamente como de grupos e comunidades mais complexas, e cujo registro não consta de documentos.

Ainda seguindo as considerações de Cervo, Bervian e da Silva (2007), a pesquisa descritiva pode assumir formas variadas entre as quais destacam-se: os estudos descritivos, pesquisa de opinião, pesquisa de motivação, estudos de caso e pesquisa documental, entre essas diversas formas a pesquisa descritiva analisa os dados ou fatos colhidos da sua própria realidade.

Ao nível do instrumento de recolha de dados foi utilizado um questionário – um conjunto de questões, feito para gerar os dados necessários para se verificar se os objetivos de um projeto foram atingidos.

Um dos principais princípios da realização de questionários é a padronização, as respostas podem variar de acordo com as respostas das pessoas pesquisadas, mas a padronização

permite a comparação e análise de informações, sendo esta uma das principais vantagens da utilização de questionários para o inquérito.

Foi realizado um procedimento sistematizado de coleta de dados utilizando o inquérito por questionário. Na elaboração do questionário, utilizaram-se perguntas fechadas e de múltipla escolha, algumas combinadas com perguntas abertas (Marconi e Lakatos, 2008).

O estudo a seguir teve como objetivo a análise e a busca de informações sobre o processo de comunicação interna, utilizado pela organização junto ao seu público interno. Para isso, uma análise quantitativa foi realizada, utilizando a ferramenta questionário para inquirir os participantes.

Para obter uma amostra, precisa-se primeiramente definir uma população alvo. A população alvo é o grupo ou os indivíduos a quem se aplica uma pesquisa. O questionário foi aplicado durante 60 dias, neste intervalo os colaboradores e médicos que fazem parte da instituição foram convidados a responder o questionário independente da área, turno e atividade executada. Foram entregues envelopes com os questionários de acordo com a quantidade de colaboradores de cada área. Após o período de aplicação, 130 questionários foram recebidos, no entanto, apenas 115 estavam preenchidos.

O público interno foi classificado de acordo com a sua área de atuação: assistencial, administrativa, corpo clínico, médico e higienização. Essas são as principais áreas da instituição, a equipe assistencial é composta por enfermeiros, técnicos e auxiliares de enfermagem, estes atuam diretamente no cuidado com os pacientes, fazem parte desta equipe também as áreas multidisciplinares também relacionadas com a área da saúde como: psicólogos, nutricionistas, fisioterapeutas e assistentes sociais. A área administrativa é responsável pelo processo interno do hospital, atuam nela colaboradores da área financeira, compras, recursos humanos, almoxarifado e tecnologia da informação.

Outro importante público pesquisado foram os médicos, no questionário este público poderia se classificar como “corpo clínico” ou como “médicos”. Os médicos que fazem parte do corpo clínico possuem um elo maior com a instituição. De acordo com o Manual

de Orientação Ética e Disciplinar dos Médicos de Santa Catarina, o corpo clínico é composto por um conjunto de médicos que atuam de maneira permanentemente na instituição independente do formato da instituição, seja um hospital, uma casa de saúde ou policlínica. Em alguns momentos o corpo clínico pode também como corpo médico, no entanto a nomenclatura mais utilizada é de fato corpo clínico. Além deste formato, há também médicos que atuam na instituição e que não fazem parte do corpo clínico, estes possuem carga horária específica de trabalho e não possuem relação permanente com ela.

A classificação das áreas contempla ainda os colaboradores que atuam na equipe de higienização, este público é responsável por todo o processo de limpeza das áreas tanto os espaços comuns, como aquela responsável por toda hotelaria, responsável por toda roupa de cama dos quartos nos quais os pacientes ficam hospitalizados.

## 4.2 Análise de resultados

### 4.2.1 Caracterização da Amostra

A amostra foi constituída por 115 indivíduos. Entre os respondentes do questionário realizado com os colaboradores, corpo clínico e médicos, 64,3% foram respondidos por mulheres, o restante 35,7% foram respondidos pelo sexo masculino, conforme ilustra o gráfico abaixo:

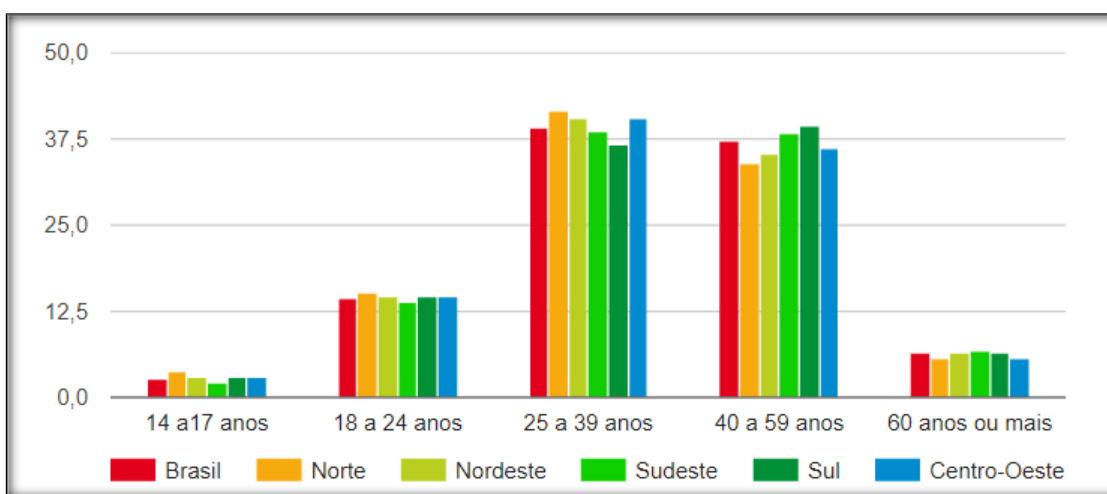
Classificação por Gênero	
Masculino	35,7%
Feminino	64,3%
Total	100% (115 indivíduos)

Tabela 1: Classificação por gênero

Quando questionados sobre a cidade onde residem, 87,8% do público pesquisado, ou seja, 101 dos pesquisados informaram que residem em Blumenau, cidade de Santa Catarina, onde está localizado o Hospital Santo Antônio. Os demais respondentes se dividem entre as cidades próximas a instituição.

Outra questão que faz parte da análise demográfica dos respondentes está relacionada com a faixa etária dos mesmos, a idade dos respondentes foi variada, mas a faixa etária com o maior número de representantes está entre os colaboradores com 25 a 39 anos de idade (72 respondentes). Essa faixa etária representa também o reflexo da distribuição das pessoas ocupadas, ou seja, que estão empregadas no Brasil. De acordo com o IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, em 2013 a distribuição de pessoas ocupadas representa 40% da população brasileira com esta mesma faixa etária, ou seja, 25 a 39 anos de idade.

O gráfico abaixo, retirado do site do IBGE, ilustra e detalha esses dados, o gráfico informa também os dados do Brasil e das suas regiões.



**Gráfico 1: Pesquisa IBGE (2013), distribuição de pessoas ocupadas por grupos de idades, segundo as grandes regiões**

Outro dado relevante está associado com o grau de escolaridade dos participantes, dentre os pesquisados 37,4% possuem pós-graduação, ou seja, especialização, seguidos por 23,5% que ainda não finalizaram o ensino superior e por 19,1% que finalizam a graduação.

Este cenário é diferente quando comparamos com a realizada nacional, novamente seguindo a pesquisa realizada pelo IBGE, que é um dos institutos com maior credibilidade na apuração dos dados no país, é possível observar que entre as pessoas que estão no

mercado de trabalho 50,8% concluíram o ensino superior, 32,3% ainda não encerraram o ensino fundamental e apenas 14,9% finalizaram o ensino superior.

A região Sul, na qual a instituição pesquisada está localizada, possui índices diferenciados quando comparados com as demais regiões do Brasil, por diversos fatores, entre eles: o índice de desenvolvimento humano (IDH) e dados relacionados também com o mercado de trabalho.

<b>Grau de Escolaridade</b>	
Ensino Fundamental Completo	4,3%
Ensino Médio Completo	10,4%
Ensino Superior Incompleto	23,5%
Ensino Superior Completo	19,1%
Pós-Graduação	37,4%
Outros	5,3%
Total	100% (115 indivíduos)

**Tabela 2: Grau de Escolaridade**

Quando os colaboradores foram questionados sobre o tempo em que trabalham na instituição, 55 respondentes declararam que possuem entre 2 a 5 anos de casa. Entre os colaboradores que responderam o questionário, cerca de 45% atuam na área administrativa e 38% na área assistencial.

<b>Área de Atuação</b>	
Assistencial	38,6%
Administrativa	45,6%
Corpo Clínico	3,5%
Médicos	10,5%
Higienização	2,6%
Total	100% (115 indivíduos)

**Tabela 3- Área de atuação**

A área assistencial representa os colaboradores que atuam diretamente com o cuidado dos pacientes, é constituída em sua totalidade por profissionais da área de enfermagem como: técnicos, auxiliares, assistentes e propriamente os enfermeiros.

Já os médicos estão representados neste questionário em duas categorias (corpo clínico e médico), que somados totalizam 14%. Profissionais de especialidades diferentes não possuem contrato de exclusividade com a instituição, atuando através de escalas, com horários e dias alternados. Atualmente, o HSA tem entre os seus profissionais cerca de 160 médicos cadastrados, no entanto, nem todos são atuantes com a instituição, mesclando muitas vezes as suas atividades com outras instituições da região e também com consultórios próprios.

Após a finalização da caracterização da amostra, damos continuidade a análise quantitativa no que diz respeito ao processo de comunicação interna da instituição.

#### **4.2.2 A comunicação interna do Hospital Santo Antônio e as suas principais ferramentas**

Em sequência, o público interno foi questionado sobre o processo de comunicação da instituição, tanto ascendente quanto descendente, se os mesmos se sentem ouvidos pela diretoria e gerências, se o público interno considera que há um fluxo de comunicação entre eles e a diretoria, foram questionados também se as informações que recebem são suficientes para a realização das suas atividades e também se a comunicação flui entre os departamentos, cooperando entre si.

<b>A diretoria /gerência ouve as sugestões e informações realizadas pelos colaboradores?</b>	
Discordo totalmente	3,48%
Discordo	35,65%
Nem concordo, nem discordo	26,96%
Concordo	26,96%
Concordo totalmente	6,96%
Total	100% (115 indivíduos)

**Tabela 4 - A diretoria/gerência ouve as sugestões e informações realizadas pelos colaboradores?**

Na tabela acima é possível observar que cerca de 36% dos respondentes optaram pelas respostas “discordo” quando questionados se a “ diretoria/gerência ouve as sugestões e

informações realizadas pelos colaboradores”. O maior percentual apresenta um aspecto negativo, ou seja, esses colaboradores não se sentem ouvidos pela liderança da instituição.

<b>A diretoria /gerência se comunica com os colaboradores e os mantém informados ?</b>	
Discordo totalmente	4,35%
Discordo	34,78%
Nem concordo, nem discordo	26,09%
Concordo	28,70%
Concordo totalmente	6,09%
Total	100% (115 indivíduos)

**Tabela 5 - A diretoria/gerência se comunica com os colaboradores e os mantém informados ?**

Um percentual semelhante à questão anterior se repete quando novamente o público interno é questionado se a diretoria/gerência se comunica com os mesmos e se os mantém informados sobre as decisões e informações da instituição, esse retorno traz um aspeto negativo quando representa o retorno da maioria dos respondentes.

<b>As informações que recebo da diretoria/ gerência são o suficiente para a realização das minhas atividades?</b>	
Discordo totalmente	4,35%
Discordo	27,83%
Nem concordo, nem discordo	25,22%
Concordo	33,91%
Concordo totalmente	8,70%
Total	100% (115 indivíduos)

**Tabela 6 - As informações que recebo da diretoria/ gerência são o suficiente para a realização das minhas atividades?**

Quando questionados se “as informações que são suficientes para a realização das minhas atividades” o cenário foi diferente, desta vez o maior percentual escolheu a opção “concordo” (33,91%), seguindo a mesma lógica estes dados enfatizam um retorno positivo, onde a maioria destaca que as informações que recebem são as necessárias para a realização das suas atividades diárias.

É possível que os colaboradores recebam as informações para a execução das suas tarefas através de outros meios de comunicação utilizados internamente na instituição, ou que não

relacionem as informações do seu dia a dia com o que é comunicado pela diretoria/gerência.

<b>Os departamentos comunicam-se entre si, transmitindo as informações úteis para o seu trabalho?</b>	
Discordo totalmente	2,61%
Discordo	33,04%
Nem concordo, nem discordo	28,70%
Concordo	30,43%
Concordo totalmente	4,35%
Total	100% (115 indivíduos)

**Tabela 7 - Os departamentos comunicam-se entre si, transmitindo as informações úteis para o seu trabalho?**

Já na próxima questão, quando o processo de comunicação entre as áreas é questionado através da pergunta “os departamentos comunicam-se entre si, transmitindo informações úteis ao seu trabalho” é possível notar que o maior percentual informa que discorda (33,04%), dessa afirmação, ou seja, que a comunicação entre as áreas seria ineficiente, conforme ilustra a tabela abaixo:

<b>Os departamentos comunicam-se entre si, transmitindo as informações úteis ao seu trabalho?</b>	
Discordo totalmente	2,61%
Discordo	33,04%
Nem concordo, nem discordo	28,70%
Concordo	30,43%
Concordo totalmente	4,35%
Total	100% (115 indivíduos)

**Tabela 8 - Os departamentos comunicam-se entre si, transmitindo informações úteis ao seu trabalho**

Finalizamos a análise sobre o processo de comunicação, no que diz respeito aos seus fluxos, com uma questão, na qual a análise sobre a comunicação interna, como um todo seja avaliada através da percepção do público interno.

<b>Em geral, considero que a comunicação interna na minha empresa é feita adequadamente.</b>	
Discordo totalmente	3,48%
Discordo	33,04%
Nem concordo, nem discordo	28,70%
Concordo	30,43%
Concordo totalmente	4,35%
Total	100% (115 indivíduos)

**Tabela 9 - Em geral, considero que a comunicação interna na minha empresa é feita adequadamente?**

Entre os 115 participantes que responderam o questionário quantitativo, mais de 33% discordam que o processo de comunicação seja realizado adequadamente. A continuidade da pesquisa analisa as ferramentas de comunicação e preferências do público interno quando buscam ou recebem informações da instituição.

#### **4.2.3 Análise das ferramentas de comunicação interna utilizadas na instituição e a sua usabilidade**

A continuidade do estudo quantitativo busca informações sobre as ferramentas de comunicação e a usabilidade pelo público interno na instituição. Nesta etapa da pesquisa questionamos sobre cada uma das ferramentas utilizadas no Hospital, foram analisadas as seguintes: mural, manual de boas-vindas, revistas/jornal interno, intranet, reuniões nas áreas, treinamentos, eventos, e-mails, redes sociais (Facebook), newsletter, site institucional e sistema *Tasy*. A análise individual de cada uma é apresentada a seguir:

##### **Mural:**

O mural na instituição é utilizado como um quadro de recados, nele as informações relacionadas aos eventos, programas e principais atividades direcionadas aos colaboradores são divulgadas.



Figura 1 - Foto Interna - Mural localizado no HSA

Ferramenta de Comunicação – Mural	
Não gosto nada	5,22%
Gosto pouco	27,83%
Indiferente	21,74%
Gosto	41,74%
Gosto MUITÍSSIMO	2,61%
Total	100% (115 indivíduos)

Tabela 10 - Ferramenta de Comunicação – Mural

Entre os entrevistados, 41,74% informam que gostam do mural e utilizam o mesmo para buscar informações da instituição, é importante destacar que este meio não é usado para a comunicação com os médicos da instituição, sendo utilizado restritamente pelos colaboradores.

### Manual de Boas-Vindas:

O manual de boas-vindas é entregue durante a integração logo nos primeiros dias na instituição, nele há informações gerais como: benefícios, normas, aspectos legais e deveres. E no final de todo o conteúdo há um termo de compromisso, no qual é oficializado através da coleta de assinatura e preenchimento do mesmo pelos novos funcionários, e ainda consta

nele as diretrizes. Sobre esta ferramenta, a maioria dos respondentes, 36,52%, informaram que gostam do material, seguido por 29,57% que responderam que gostam pouco.

<b>Ferramenta de Comunicação – Manual Boas-Vindas</b>	
Não gosto nada	9,57%
Gosto pouco	29,57%
Indiferente	15,65%
Gosto	36,52%
Gosto MUITÍSSIMO	4,35%
Total	100% (115 indivíduos)

**Tabela 11: Ferramenta de Comunicação – Boas-Vindas**

### **Revista/Jornal Interno:**

O hospital publica trimestralmente a Revista Prosit: Enfermagem Baseada em Evidências. Nela há notícias, eventos, entrevistas com profissionais da saúde, além da publicação de artigos científicos desenvolvidos pela equipe interna do hospital.



**Figura 2 - Foto Interna - Revista Prosit**

<b>Ferramenta de Comunicação – Revista Prosit.</b>	
Não gosto nada	7,83%
Gosto pouco	27,83%
Indiferente	24,35%
Gosto	32,17%
Gosto MUITÍSSIMO	2,61%
Total	100% (115 indivíduos)

**Tabela 12: Ferramenta de Comunicação – Revista Prosit.**

A revista é desenvolvida por um comitê multidisciplinar, constituído em maioria por profissionais da área assistencial que desenvolve a pauta e busca informações para as matérias. Sobre este meio, 32,17% relatam que gostam da revista e 27,83% informam que gostam pouco do material.

#### **Intranet:**

A intranet é um portal que está em desenvolvimento na instituição, já houve outros períodos em que ela estava mais ativa, mas atualmente a instituição está reformulando a ferramenta. No gráfico abaixo é possível observar que 33,04% informam que “gostam” da Intranet, seguidos por 21,74% que a classifica como “indiferente”.

<b>Ferramenta de Comunicação – Intranet.</b>	
Não gosto nada	8,70%
Gosto pouco	20,87%
Indiferente	21,74%
Gosto	33,04%
Gosto MUITÍSSIMO	6,09%
Total	100% (115 indivíduos)

**Tabela 11 - Ferramenta de Comunicação – Intranet**

#### **Reunião nas áreas:**

Cada área na instituição faz o gerenciamento de suas reuniões. No calendário de eventos da instituição existe a reunião mensal dos líderes e também a reunião semanal entre a diretoria. Esta reunião com os líderes envolve os gerentes e os demais líderes da instituição

(coordenadores e supervisores), nestes encontros as informações são divulgadas e os principais indicadores de gestão envolvendo custos e qualidade são apresentados. O principal objetivo é que estas informações sejam compartilhadas entre os demais posteriormente.

<b>Ferramenta de Comunicação – Reuniões nas áreas</b>	
Não gosto nada	0,87%
Gosto pouco	13,91%
Indiferente	26,09%
Gosto	41,74%
Gosto MUITÍSSIMO	14,78%
Total	100% (115 indivíduos)

**Tabela 12 - Ferramenta de Comunicação – Reuniões nas áreas**

Já a reunião semanal entre a diretoria acontece para que o presidente e demais membros da diretoria possam alinhar informações mais estratégicas com a gerente-geral, pessoa responsável pela gestão no dia a dia da instituição. Acontecem também reuniões semanais entre a gerente-geral e os demais gerentes para que o planejamento e atividade das áreas sejam acompanhados de perto. Quando questionamos os pesquisados sobre esta ferramenta de comunicação utilizada na instituição, 41,74% informaram que gostam das reuniões realizadas nas áreas, seguidos por 26,09% que a atividade é indiferente.

### **Treinamentos:**

A instituição realiza diversos treinamentos aos colaboradores, essas capacitações são utilizadas também para informar e sensibilizar o público interno. É possível observar uma grande preferência dos colaboradores para este canal quando 56,52% afirmam “gostar” da atividade, seguidos pela opção “gosto muitíssimo” com 17, 39%. É possível observar que o público entrevistado tem preferência pela realização de treinamentos como uma ferramenta de comunicação.

<b>Ferramenta de Comunicação – Treinamento.</b>	
Não gosto nada	0%
Gosto pouco	9,57%
Indiferente	12,17%
Gosto	56,52%
Gosto MUITÍSSIMO	17,39%
Total	100% (115 indivíduos)

**Tabela 13 - Ferramenta de Comunicação – Treinamento**



**Figura 3 - Foto Interna - Treinamento**

### **Eventos:**

Diversos eventos são realizados na instituição, sejam comemorativos ou apenas para atualizar o público interno. Exemplos de eventos que são realizados: Dia do Médico, Semana da Enfermagem, Aniversariantes do Mês, Simpósios e Congressos sobre temas relacionados ao meio hospitalar. Esta é uma das ferramentas nas quais o público interno mais se identifica, é possível constatar essa informação quando 55,65% dos respondentes informaram que “gostam” do evento.

<b>Ferramenta de Comunicação – Eventos.</b>	
Não gosto nada	0%
Gosto pouco	11,30%
Indiferente	18,26%
Gosto	55,65%
Gosto MUITÍSSIMO	11,30%
Total	100% (115 indivíduos)

**Tabela 14 - Ferramenta de Comunicação – Eventos**

### **E-mails:**

Os e-mails são uma das ferramentas mais utilizadas atualmente nas organizações. O público do HSA revela que 46,96% dos entrevistados “gostam” e utilizam esta ferramenta, provavelmente devido a praticidade que a mesma oferece.

<b>Ferramenta de Comunicação – E-mails.</b>	
Não gosto nada	1,74%
Gosto pouco	11,30%
Indiferente	20,87%
Gosto	46,96%
Gosto MUITÍSSIMO	16,52%
Total	100% (115 indivíduos)

**Tabela 15 - Ferramenta de Comunicação – E-mails**

### **Redes sociais:**

Atualmente apenas o Facebook é utilizado como rede social, tanto para o público interno através das divulgações das ações, eventos e informações do hospital, como também para o público externo. As publicações acontecem semanalmente e são realizadas pela área de comunicação. É possível observar bastante interesse, entre os pesquisados 43,48% afirmam “gostar” e utilizar o Facebook como canal de comunicação.

<b>Ferramenta de Comunicação – Redes Sociais.</b>	
Não gosto nada	6,09%
Gosto pouco	10,43%
Indiferente	21,74%
Gosto	43,48%
Gosto Muitíssimo	13,04%
Total	100% (115 indivíduos)

**Tabela 16 - Ferramenta de Comunicação – Redes Sociais**

### **Newsletter:**

A Newsletter é uma comunicação compartilhada periodicamente com informações sobre a instituição enviada via e-mail. Entre os respondentes, 34,78% afirmaram que “gostam” da ferramenta, seguido por 28,70% que informaram que a ferramenta é “indiferente”.

<b>Ferramenta de Comunicação – Newsletter</b>	
Não gosto nada	4,35%
Gosto pouco	20%
Indiferente	28,70%
Gosto	34,78%
Gosto Muitíssimo	6,09%
Total	100% (115 indivíduos)

**Tabela 17 - Ferramenta de Comunicação – Newsletter**

### **Site Institucional:**

O site institucional é utilizado também para comunicação interna e externa, através dele informações importantes também aos clientes são divulgadas. Entre os respondentes, 53,91%, ou seja, 62 participantes afirmaram que “gostam” do site, seguidos por 19,13%, 22 respondentes, que informam que a ferramenta é “indiferente”.



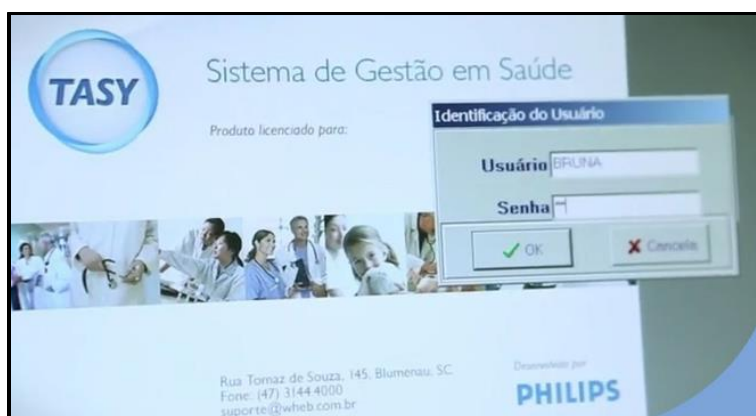
**Figura 4 - Imagem Interna – Site do HSA**

Ferramenta de Comunicação – Site	
Não gosto nada	0,87%
Gosto pouco	17,39%
Indiferente	19,13%
Gosto	53,91%
Gosto MUITÍSSIMO	4,35%
Total	100% (115 indivíduos)

**Tabela 18 - Ferramenta de Comunicação – Site**

### Sistema Tasy:

Este sistema é um software desenvolvido pela empresa Phillips voltado para a gestão da saúde. Este software é utilizado por várias instituições de saúde e permite o armazenamento e controle das informações relacionadas à gestão do hospital.



**Figura 5 - Foto Interna – Sistema Tasy**

Dentro deste sistema há uma ferramenta específica denominada “comunicação interna”, esta permite que informações mais técnicas como escalas, horários e informações relacionadas ao dia a dia sejam compartilhadas independente do fluxo e turno de trabalho.

<b>Ferramenta de Comunicação – Sistema Tasy</b>	
Não gosto nada	1,74%
Gosto pouco	5,22%
Indiferente	10,43%
Gosto	64,35%
Gosto MUITÍSSIMO	17,39%
Total	100% (115 indivíduos)

**Tabela 19 - Ferramenta de Comunicação – Sistema Tasy**

Quando questionados sobre o sistema *Tasy* 64,35% do público pesquisado informa que gosta da ferramenta, seguido pelo segundo maior percentual – 17,39% que afirmam que gostam muitíssimo da ferramenta. Essas informações são relevantes, porque reforçam a importância de investimento e de atuação da instituição principalmente nestas ferramentas. Através dos dados apresentados nesta etapa da pesquisa quantitativa é possível concluir que o sistema *Tasy* é o canal de preferência de comunicação com o público interno, seguido pelas capacitações, eventos e site institucional.

#### **4.4 Envolvimento com a Instituição**

O envolvimento do público interno com a organização é extremamente satisfatório para que a mesma alcance os seus resultados de maneira sadia, seguindo esta referência uma última pergunta foi realizada aos respondentes com o objetivo de avaliar o envolvimento dos mesmos com a instituição.

Para isso, foi utilizado o instrumento de análise (UWES), este já foi validado e utilizado em vários países desenvolvendo índices baseados em três fatores: vigor, motivação e absorção, utilizando esses critérios para as instituições de saúde. Os autores Schaufeli e Bakker, (2003), Angst, Benevides-Pereira, Porto-Martins (2009), descrevem as características relacionadas ao vigor, dedicação e absorção:

- **Vigor:** o vigor pode ser definido através dos níveis de energia mental, persistência para vencer dificuldades e desejo de investir esforços durante a realização das atividades no trabalho.
- **Dedicação:** Estar conectado e entusiasmado proporciona ao indivíduo a possibilidade de vivenciar a inspiração, desafio, prazer e reconhecimento no ambiente de trabalho.
- **Absorção:** Já a absorção está associada ao nível interno de concentração e atenção, no qual o tempo perde a noção do tempo e apresenta dificuldade em se desligar do trabalho. Apresentar índices de absorção elevados implica sentir-se envolvido e imerso no trabalho.

O questionário completo aplicado com o público interno está disponível entre os arquivos em anexo a este trabalho. Abaixo a tabela com o retorno dos participantes, quando os questionamos sobre as suas percepções e emoções relacionadas ao ambiente de trabalho.

		Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
<b>Vigor</b>	Em meu trabalho, sinto-me cheio de energia.	1,74%	18,26%	30,43%	40,87%	8,70%
	No trabalho, sinto-me forte e com vitalidade.	0,88%	21,24%	27,44%	43,36%	7,08%
	Quando me levanto pela manhã, tenho vontade de ir trabalhar	0,87%	14,78%	20,88%	53,04%	10,43%
	Posso continuar trabalhando durante longos períodos de tempo.	0%	11,40%	10,53%	63,16%	14,91%
<b>Dedicação</b>	Eu acho que o trabalho que realizo é cheio de significado e propósito.	0,87%	12,17%	13,04%	53,92%	20,00%
	Estou entusiasmado/a com meu trabalho.	0%	18,26%	24,35%	46,96%	10,43%
	Meu trabalho me inspira.	0%	14,78%	20,87%	46,09%	17,39%
	Estou orgulhoso com o	0,88%	10,53%	16,67%	55,26%	16,66%

	trabalho que realizo.					
	Para mim meu trabalho é desafiador (Dedicação).	1,74%	14,78%	11,30%	54,78%	17,39%
<b>Absorção</b>	O “tempo voa” quando estou trabalhando.	0,87%	20,87%	20,87%	40,87%	16,52%
	Quando estou trabalhando, esqueço tudo o que se passa ao meu redor.	1,74%	25,22%	29,57%	32,17%	11,30%
	Sinto-me feliz quando trabalho intensamente.	0,87%	22,61%	17,39%	46,09%	12,17%
	Sinto-me envolvido com o trabalho que faço.	1,77%	13,27%	8,85%	61,95%	14,16%
	“Deixo-me levar” quando estou a trabalhar.	2,63%	21,93%	21,93%	43,86%	9,65%

**Tabela 20 - Envolvimento do Público Interno**

Para a compilação destes dados foi utilizado o sistema Excel, aplicando os dados e transformando-os em percentuais através da regra de três. Para analisar o vigor dos respondentes 6 afirmações foram apresentadas, para mensurar o retorno dos entrevistados utilizamos a escalada - “discordo totalmente”, “discordo”, “nem concordo nem discordo”, “concordo” ou “ concordo totalmente”. A maioria dos participantes optou pela opção “concordo”, estes valores somados representaram a média abaixo:

<b>Vigor</b>	40,87%
	43,36%
	53,04%
	63,16%
	62,61%
	67,83%
<b>Média: 55,15%</b>	

A média conclui que 55% apresentam vigor em suas atividades, porém, este percentual não representa um número significativo de pessoas que sentem com a sua energia elevada para a realização das suas atividades diárias.

A segunda característica avalia a dedicação dos entrevistados, novamente utilizou-se como referência a média dos maiores percentuais apresentados.

<b>Dedicação</b>	53,92%
	46,96%
	46,09%
	55,26%
	54,78%
<b>Média: 51,40%</b>	

A média da característica “dedicação” novamente apresenta um grau não muito elevado entre os respondentes, a dedicação está associada ao prazer e entusiasmo no cumprimento das suas tarefas.

A terceira característica trata da absorção novamente 6 afirmações tratavam sobre o tema, através da média da maioria dos respondentes foi possível identificar ao seguinte resultado:

<b>Absorção</b>	40,87%
	32,17%
	46,09%
	61,95%
	43,86%
	27,83%
<b>Média: 42,13%</b>	

Este foi o menor percentual apresentado quando comparamos com as demais características, a absorção está relacionada com o envolvimento e o nível interno de concentração e atenção, os baixos valores neste índice representam a falta de envolvimento no ambiente de trabalho.

De acordo com os autores é possível constatar que profissionais engajados apresentam melhores resultados e desempenho, atuando de forma conectada e comprometido com os resultados da instituição (Schaufeli; Dijkstra e Vazquez, 2013). Assim como o envolvimento pode apresentar resultados positivos para a organização, a sua falta pode também trazer consequências e sintomas que podem ocasionar a falta de produtividade, rotatividade, problemas em sua comunicação, pouca cooperação e falta de alinhamento como um todo nas diretrizes da organização.

## 5. Conclusões

A partir de dados bibliográficos, informações obtidas através da revisão bibliográfica, artigos, livros, sites entre outros, foi possível desenvolver uma análise dos dados que foram coletados através das pesquisas realizadas tanto com o público interno quanto a realizada com os líderes da organização.

Através das duas pesquisas realizadas com públicos distintos da organização é possível observar a importância de desenvolvimento de planos, projetos e ações que tenham como objetivo a busca pelo envolvimento do público interno.

Quando falamos do cenário de comunicação interna, é possível identificar um grande número de canais e ferramentas, no entanto, poucos são valorizados e propriamente utilizados pelo público interno. Sugere-se então o desenvolvimento de uma análise crítica de cada uma destas avaliando a sua viabilidade, continuidade e possibilidade de reestruturação.

Uma sugestão para a realização dessa análise crítica seria a elaboração de um comitê multidisciplinar composto por colaboradores e médicos que analisassem todas as ferramentas da instituição, esse comitê se reportaria a direção da instituição e teria autonomia para desenvolver melhorias e acompanhar os resultados destas ferramentas analisando as necessidades de informação de cada público.

O sistema *Tasy* é a ferramenta mais utilizada pelo público interno, este software já é utilizado internamente na instituição para outras atividades e por estar associado a outras atividades acaba sendo o preferido do público. Em seguida as capacitações, eventos e o site institucional também são citados de maneira favorável na pesquisa realizada, este dado reforça também a preferência do público interno por atividades interativas, que envolvam as equipes e também possam agregar conhecimento.

Em continuidade ao retorno quanto aos objetivos deste trabalho, a pesquisa realizada com os públicos também buscava informações relacionadas com o fluxo de comunicação interno na organização.

É possível notar que o fluxo mais interno é o de comunicação descendente, aquele que acontece de cima para baixo, da diretoria/gerência para os colaboradores. O relato durante a pesquisa é de que é necessário ainda aperfeiçoar o fluxo de comunicação ascendente, a maioria dos pesquisados não se sentem ouvidos pela liderança da organização, fator que pode estar associado também com o nível de envolvimento dos profissionais.

Especificamente sobre o envolvimento buscou-se analisar o vigor, dedicação e absorção do público interno, através do retorno desta questão foi possível observar a necessidade de investimentos também neste importante aspecto, a saúde é um bem preciso, tanto para os pacientes que buscam atendimento na instituição, quanto para o público interno que já atua num ambiente diferenciado que é uma instituição hospitalar. Um ambiente saudável tanto fisicamente quanto emocionalmente proporciona resultados positivos para organização tanto em seus resultados quanto no aspecto do clima organizacional.

Os comentários e informações trazidas pelos questionários aplicados aos líderes trazem também preciosas informações, através dele foi possível observar a importância da disseminação da comunicação, garantindo a sua efetividade, e a importância do desenvolvimento de um programa organizacional que tenha como objetivo desenvolver aspectos como cooperação, comunicação, benefícios e trabalho em equipe.

Outro aspecto que chamou a atenção ao longo do estudo trazido também por um dos gestores é a importância da elaboração de uma área específica para fazer a gestão dos médicos da organização, além de questões relacionadas ao processo destes profissionais, ações de relacionamento também deveriam ser planejadas para que este público estratégico possa estar mais próximo da estratégia e das definições da organização.

Todas as informações trazidas pelas pesquisas reiteram a importância de um olhar diferenciado da instituição para a comunicação interna, cooperação e envolvimento do público interno, sugere-se o desenvolvimento de planos e de ações que possam promover a interação do público interno, aproximando-o da diretoria e principalmente das estratégias e desafios da organização.

Apesar das conclusões retiradas, este trabalho apresenta contudo algumas limitações nomeadamente o facto de se ter realizado numa organização concreta. Assim, não é possível extrapolar estes dados para todas as outras organizações ou para outros territórios. Outra limitação foi o tempo que não permitiu a realização de uma análise de dados mais aprofundada.

Como sugestões para futuras investigações sugerimos a realização de estudos mais gerais nos quais possam ser incluídas diversas organizações em simultâneo. Também se sugere a utilização de análises de dados mais aprofundadas que permitam retirar conclusões com mais detalhe quantitativo.

A comunicação interna é uma temática essencial nas organizações pelo que devem ser realizados mais estudos sobre este tema.

## Referências

- Allport, G. W. (1947). Scientific models and human morals. *Psychological Review*. (54), pp. 182-92.
- Almansa Martinez, A. *Assessorias de Comunicação*. Traduzido por Andreia Athaydes. São Caetano do Sul, São Paulo: Difusão, 2010.
- Alpuim, N. S. F. (2015). *O papel da comunicação estratégica nas Instituições de Saúde: o caso do Hospital de Braga* [Tese de Doutorado]. Universidade do Minho, Braga, Portugal.
- Angeloni, M. T. (2010). *Comunicação nas organizações da era do conhecimento*. São Paulo, Atlas.
- Argenti, P. A. (2011). *Comunicação empresarial*. 2 ed. Rio de Janeiro, Elsevier.
- Bakker, A. B, et alii. (2008). Work Engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Journal Work e Stress*, London, 22(3), pp. 187-200.
- Bakker, A. B., E Leiter, M. P. Where to go from here: Integration and future research on work engagement. In Bakker, A. B.; Leiter, M. P., *Work Engagement: a handbook of essential theory and research* New York: *Journal Psychology Press*, p. 181-196. 2010.
- Bekin, S. F. (1995). *Conversando sobre endomarketing*. São Paulo, Makron Books.
- Bordenave, J. E. D. (2006). *O que é comunicação?* São Paulo, Brasiliense.
- Bordenave, J. E. D. (1983). *Além dos meios e mensagens: introdução à comunicação como processo, tecnologia, sistema e ciência*. Petrópolis: Vozes.
- Breão, M. A. (2009). *Uma contribuição ao debate sobre a formação do empresariado industrial no Brasil: de laboratori na Itália a patrone em Ribeirão Preto (1890-1930)* [Tese de Doutorado]. Universidade Estadual Paulista, São Paulo, Brasil.
- Bueno, W. C. (2005). *Comunicação empresarial no Brasil: uma leitura crítica*. São Paulo, Contexto- All Print.
- Cardoso, R. (2004). Sustentabilidade, o desafio das políticas sociais no século 21. *São Paulo em Perspectiva*, 18(2), pp. 42-48.
- Casali, A. M. (2002). *Comunicação Integrada e novas tecnologias de informação*. São Paulo, FNAC.

Castells, M. (1999). *A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura*. Vol. 1, Porto Alegre, Paz e Terra.

Cerqueira, W. (2005). *Endomarketing: educação e cultura para a qualidade*. Rio de Janeiro, Qualitymark.

Chavez Ramirez, D. R., Pando Moreno, M., Aranda Beltran, *et alii*. (2014). Burnout y Work Engagement en Docentes Universitarios de Zacatecas. *Cienc Trab.*, 16 (50), pp.116-120.

Chiavenato, I. (2014). *Comportamento Organizacional*. Rio de Janeiro. Elsevier.

Chiavenato, I. (2004). *Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro. Elsevier. 9ª Reimpressão.

Christensen, M. (2014). Communication as a Strategic Tool in Change Processes. *International Journal of Business Communication*, 51(4). pp. 359-385.

Csikszentmihalyi, M. (1999). *A descoberta do fluxo: a psicologia do envolvimento com a vida cotidiana*. Rio de Janeiro, Rocco.

Curvello, J. J. A. (2012). *Comunicação interna e cultura organizacional*. 2ª ed. Brasília, Casa das Musas.

Demerouti E., Bakker A., Jonge J. *et alii*. (2001). Burnout e engagement at work as a function of demes e control. *Sce J Work Environ Health*, 27(4), pp. 279-286.

Dubin, R. (1956). Industrial workers' worlds: A study of the "central life interests" of industrial workers. *Social problems*, 3(3), pp. 131-142.

Esteves A. (2013). *O burnout e o engagement: estudo numa amostra de professores do ensino superior público portugueses*. [Tese de Mestrado]. Instituto Politécnico do Porto, Porto, Portugal.

Farias, L.A. (org.). (2011). *Relações Públicas estratégicas: Técnicas, conceitos e instrumentos*. São Paulo, Summus.

French, J. R. P.; Kahn, R. (1962). A programmatic approach to studying the industrial environment and mental health. *Journal of Social Issues*, 18, 1-47.

Fundação Hospitalar de Blumenau. (2017a). Institucional. [Em linha]. Disponível em <<http://www.hsan.com.br/o-hospital/institucional>>. [Consultado em 18/06/2018].

Fundação Hospitalar de Blumenau. (2017b). Setores. [Em linha]. Disponível em <<http://www.hsan.com.br/setores/>>. [Consultado em 18/06/2018].

Fundação Hospitalar de Blumenau. (2017c). ICDS. [Em linha]. Disponível em <<http://www.hsan.com.br/icds-2/>>. [Consultado em 18/06/2018].

Fundação Hospitalar de Blumenau. (2017d). Especialidades. [Em linha]. Disponível em <<http://www.hsan.com.br/especialidades/>>. [Consultado em 18/06/2018].

Fundação Hospitalar de Blumenau. (2017e). Cursos e Eventos. [Em linha]. Disponível em <<http://www.hsan.com.br/icds-2/ensino/cursos-e-eventos/>>. [Consultado em 18/06/2018].

Fundação Hospitalar de Blumenau. (2017f). Pós-graduação. [Em linha]. Disponível em <<http://www.hsan.com.br/icds-2/ensino/pos-graduacao/>>. [Consultado em 18/06/2018].

Fundação Hospitalar de Blumenau. (2017g). Programa Residência Médica. [Em linha]. Disponível em <<http://www.hsan.com.br/icds-2/ensino/programa-residencia-medica>>. [Consultado em 18/06/2018].

Fundação Hospitalar de Blumenau. (2017h). Estágio. [Em linha]. Disponível em <<http://www.hsan.com.br/icds-2/extensao/estagio/>>. [Consultado em 18/06/2018].

Fundação Hospitalar de Blumenau. (2017i). Estágio. [Em linha]. Disponível em <<http://www.hsan.com.br/comite-de-etica-em-pesquisa/>>. [Consultado em 18/06/2018].

Fundação Hospitalar de Blumenau. (2017j). Artigos. [Em linha]. Disponível em <<http://www.hsan.com.br/icds-2/pesquisa/artigos/>>. [Consultado em 18/06/2018].

Fundação Hospitalar de Blumenau. (2017l). Extensão. [Em linha]. Disponível em <<http://www.hsan.com.br/icds-2/extensao/>>. [Consultado em 18/06/2018].

Fundação Hospitalar de Blumenau. (2017m). Pedagogia Hospitalar. [Em linha]. Disponível em <<http://www.hsan.com.br/icds-2/extensao/pedagogia-hospitalar/>>. [Consultado em 18/06/2018].

Fundação Hospitalar de Blumenau. (2017n). Movimento nós Podemos. [Em linha]. Disponível em <<http://www.hsan.com.br/icds-2/extensao/movimento-nos-podemos/>>. [Consultado em 18/06/2018].

Fundação Hospitalar de Blumenau. (2017o). Curso de Gestantes. [Em linha]. Disponível em <<http://www.hsan.com.br/projetos/curso-de-gestantes-gestacao-a2/>>. [Consultado em 18/06/2018].

Fundação Hospitalar de Blumenau. (2017p). Curso de Gestantes. [Em linha]. Disponível em <<http://www.hsan.com.br/o-hospital/gerencias/>>. [Consultado em 18/06/2018].

Fundação Hospitalar de Blumenau. (2017q). Curso de Gestantes. [Em linha]. Disponível em <<http://www.hsan.com.br/o-hospital/conselhos/>>. [Consultado em 18/06/2018].

G. Campos. (2013). *Burnout e engagement nos médicos dos Hospitais do Gree Porto*. [Tese de Mestrado] Instituto Politécnico do Porto, Porto, Portugal.

Gartner, I. R., Zwicker, R. e Rödder, W. (2009). Investimentos em tecnologia da informação e impactos na produtividade empresarial: uma análise empírica à luz do paradoxo da produtividade. *Revista de Administração Contemporânea*, 13(3), pp. 391-409.

González-Romá, V., Schaufeli W., Bakker A. e et alii (2006). Burnout e work engagement: Independent factors or opposite poles? *J Vocat Behav.*, 68, pp. 65-174.

GRATES, G. (2006). Maintaining reputation in a time of global change corporate. *Corporate Communication Institute*. [Em linha]. Disponível em <[http://www.corporatecomm.org/pdf/CCI\\_Grates\\_ReputationDeck\\_2112706.ppt](http://www.corporatecomm.org/pdf/CCI_Grates_ReputationDeck_2112706.ppt)>. [Consultado em 02/08/2018].

Guimarães, A. S. e SQUIRRA, S. de M. (2007). Comunicação organizacional e o processo comunicacional: uma perspectiva dialógica”. *Revista FAMECOS*, Porto Alegre, 33, pp.46-52.

Guion, R. (1958). Industrial morale – The problem of terminology. *Personal Psychology*, 2, pp. 59-61.

Hooley, G.J., et al. (2001). *Estratégia de marketing e posicionamento competitivo*. 2. ed. São Paulo, Prentice Hall.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), pp. 692-724.

Kahn, W.A. (1992). To Be Fully There Psychological Presence at Work. *Human Relations*, 45, pp. 321-349.

Kanungo, R. N. (1979). The concepts of alienation and involvement revisited. *Psychological Bulletin*, 86(1), pp. 119.

Kanungo, R. N. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of applied Psychology*. 67(3), pp.341.

Kotler, P. (2012). *Administração de marketing*. 14ª ed. São Paulo, Pearson.

Kotler, P. (2000). *Administração de Marketing*. 10ª Edição. 7ª reimpressão. Tradução Bazán Tecnologia e Linguística. Revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo, Prentice Hall.

- Kotler, P. (1997). *Marketing management*. 9.ed. Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall.
- Kotler, P.; Armstrong, G. *Princípios de Marketing*. (2003). 9. ed. São Paulo, Prentice Hall.
- Kreps, Gary L. (1990). *Organizational communication*. New York, Longmann.
- Kunsch, M. (2014). Comunicação Organizacional: contextos, paradigmas e abrangência conceitual. Matrizes, *Universidade de São Paulo*. São Paulo, Brasil, 8(2), pp. 35–61.
- Kunsch, M. M. K. (2003). *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. São Paulo, Summus.
- Lawler, E. E.; Hall, D. T. (1970). Relationship of job characteristics to job involvement, satisfaction, and intrinsic motivation. *Journal of applied Psychology*, 54 (4), pp. 305-312.
- Lee, J. e Ok, C. (2015). Drivers of Work Engagement: An Examination of Core Self Evaluations e Psychological Climate among Hotel Employees. *International Journal of Hospitality Management*, 44(1), pp. 84-98.
- Leiter, M. P.; Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, (9), pp. 297-308.
- Lesly, P. (2002). *Os fundamentos de relações públicas e da comunicação*. São Paulo, Pioneira.
- Lima, S. B. (2003). A comunicação organizacional rompendo barreiras. *Rev. CCEI - URCAMP*, 7(11), pp. 32-37.
- Lisbona A., Morales J., e Palací F. (2009). El engagement como resultado de la socialización organizacional. *Int J Psychol Psychol Ther.*, 9(1), pp. 89-100.
- Llorens, S.; Schaufeli, W.; Bakker, A.; Salanova, M. (2007). Does a positive gain spiral of resources efficacy beliefs and engagement exist? *Computers in Human Behavior*, (23), pp. 825-841.
- Lodahl, T. M., e Kejner, M. (1965). The definition e measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49(1). pp. 23-33.
- Louis, M. R. (1980). Surprise and sense making. What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*, (25), pp. 226-251.

Marchiori, M. (2008). Os Desafios da Comunicação Interna nas Organizações. Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. *XXXI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação*.

Marchiori, M. Comunicação interna: um fator estratégico no sucesso dos negócios. In: Marchiori, M. (2006). *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. São Caetano do Sul, Difusão. pp. 205-222.

Mota, A. E. (2008). *A nova fábrica de consensos*. São Paulo, Cortez.

Nassar, P. (2005). *Comunicação interna a força das empresas*, São Paulo, Aberje.

Nelson D. e Cooper C. (2005). Stress e health. A positive direction. *Stress e Health*, 21(2), pp.73-75.

Oliveira, I. L. e De Paula, M. A. (2010). *Interações no ambiente interno das organizações: Implicações da complexidade*. São Caetano do Sul, Difusão Editora.

Pinho, J.B. (2006). *Comunicação nas organizações*. Viçosa: Editora UFV.

Silva Neto, Belmiro R. (2010). *Comunicação Corporativa e Reputação: construção e defesa da imagem favorável*. São Paulo, Saraiva.

Porto-Martins P., Basso-Machado P., e Benevides-Pereira A. (2013). Engagement no trabalho: uma discussão teórica, *Fractal Rev Psicol.*, 25(3), pp. 629-644.

Purcell, J. (2004). Business strategies and human resource: management: uneasy bedfellows or strategies partner? *Lecture Bath University*, 138, pp. 0-49.

Rego, A. (2004) Organizações autênticas: Desenvolvimento e validação de um instrumento de medida. *Portuguese Journal of Management Studies*, 9(1), pp. 53-76.

Salanova M., e Schaufeli W. (2009). *El engagement en el trabajo: como el trabajo se convierte en passion*, Madrid, Alianza Editorial.

Salanova, M.; Schaufeli, W. B. (2009). *El engagement en el trabajo*. Madrid: Alianza Editorial.

Schaufeli W., e Bakker A. (2003). UWES–Utrecht Work Engagement Scale. Preliminary Manual. *Occupational Health Psychology Unit*, Utrecht, Utrecht University.

Schaufeli W., e Bakker A. (2010). Defining e measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. In: A.B. Bakker, M.P. Leiter (Eds.). *Work engagement: A hebook of essential theory e research*. East Sussex, UK, Psychology Press, pp. 10-24.

Schaufeli, W. B.; Bakker, A. B (2009). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, pp. 293-315.

Silva Neto, B. R. (2010). *Comunicação corporativa e reputação: construção da defesa da imagem favorável*. São Paulo, Saraiva.

Silva, M. B. R. (2007). O evento como estratégia na comunicação das organizações: modelo de planejamento e organização. *XXX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação*. Santos, SP.

Siqueira, M. M. M. (1995). *Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: análise de um modelo pós-cognitivo*. [Tese de Doutorado] Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, Brasil.

Siqueira, M. M. M. (2008). “Envolvimento com o trabalho”, in: M.M.M. Siqueira (Org.). *Medidas de comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão*, ARTMED, São Paulo, SP, pp. 139-144.

Siqueira, M. M. M.; Gomide Jr., S. (2004). *Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre, Artmed.

Siqueira, M. M. M. (2005). *Antecedentes de intenção da rotatividade: estudo de um modelo psicossocial*. Dissertação (Mestrado) – Universidade Metodista de São Paulo, SP.

Soares, A. T. N. (2005). A comunicação organizacional sob o olhar teórico – contribuições de Niklas Luhmann. *XXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação*, UERJ pp. 1-12.

Tavares, M. (2010). *Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e prática*. 3ª ed. São Paulo, Atlas.

Tiburcio, S. J.; Santana, L. C. (2014). A comunicação interna como estratégia organizacional. *Revista de Iniciação Científica Cairu*, (1), jun.

Torquato, G. (1991). *Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa*. São Paulo, Pioneira.

## Anexo I

### Questionário Gestores

#### **Universidade Fernando Pessoa, Faculdade de Ciências Humanas e Sociais Estudo sobre a comunicação interna e o envolvimento em instituições de saúde**

Pedimos a sua colaboração para fazer parte de uma pesquisa sobre a comunicação interna em instituições de saúde. Esta pesquisa está a ser realizada no âmbito do Mestrado de Ciências da Comunicação, da Universidade Fernando Pessoa, em Portugal.

Os dados recolhidos pelo presente questionário serão tratados estatisticamente e nunca de forma individual. Garantimos também o anonimato da sua participação e a confidencialidade da informação aqui expressa. Reforçamos que as suas respostas serão utilizadas unicamente como fins de investigação.

Por favor, responda este questionário e lembre-se que estamos interessados apenas em sua opinião, não existem respostas certas ou erradas.

**Qual é a sua atividade nesta instituição?**

---

---

**Qual é a sua percepção sobre o processo/fluxo de comunicação na instituição?**

---

---

---

**Você conhece e participa das decisões estratégicas da instituição?**

---

---

---

**A instituição mensura de alguma maneira a satisfação dos seus colaboradores?**

---

---

---

**Em sua opinião, os colaboradores são comprometidos e desejam crescer/permanecer na instituição?**

---

---

Muito obrigado pela sua participação! 😊

## Anexo II

### Universidade Fernando Pessoa, Faculdade de Ciências Humanas e Sociais Estudo sobre a comunicação interna e o envolvimento em instituições de saúde

Pedimos a sua colaboração para fazer parte de uma pesquisa sobre a comunicação interna em instituições de saúde. Esta pesquisa está a ser realizada no âmbito do Mestrado de Ciências da Comunicação, da Universidade Fernando Pessoa, em Portugal.

Os dados recolhidos pelo presente questionário serão tratados estatisticamente e nunca de forma individual. Garantimos também o anonimato da sua participação e a confidencialidade da informação aqui expressa. Reforçamos que as suas respostas serão utilizadas unicamente como fins de investigação.

Por favor, responda este questionário e lembre-se que estamos interessados apenas em sua opinião, não existem respostas certas ou erradas.

**Gostaríamos de conhecer alguns dados sobre si.**

**Idade:** \_\_\_\_\_ **Sexo:**  Feminino  Masculino

**Cidade onde reside:** \_\_\_\_\_

**Há quanto tempo você trabalha nesta Instituição?** \_\_\_\_\_

**Selecione qual é a sua área de atuação: Preencha com um “X” a sua área de atuação:**

Assistencial  Administrativa  Corpo Clínico  Médico  Higienização

**Grau de escolaridade**

Ensino Fundamental Completo

Ensino Médio Completo

Ensino Superior Incompleto

Ensino Superior Completo

Pós-graduação

Outros: \_\_\_\_\_

**Dê-nos a sua opinião sobre a comunicação que é feita no interior da sua organização. Para cada uma das seguintes afirmações por favor coloque um X no quadrado que melhor corresponde à sua opinião.**

	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
A diretoria/gerência ouve as sugestões e informações realizadas pelos colaboradores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A diretoria/gerência se comunica com os colaboradores e os mantém informados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As informações que recebo da gerência/diretoria são suficientes para a realização das minhas atividades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os departamentos comunicam entre si, transmitindo informações úteis ao seu trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Em geral, considero que a comunicação interna na minha empresa é feita adequadamente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Diga-nos quais os canais de comunicação prefere para enviar ou receber informação no interior da sua organização. Para cada um dos seguintes canais de comunicação por favor coloque um X no quadrado que melhor corresponde à sua opinião.**

	Não gosto nada	Gosto pouco	Indiferente	Gosto	Gosto muitíssimo
Mural	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Manual de Boas-Vindas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Revista/Jornal Interno	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Intranet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reuniões nas áreas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Treinamentos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Eventos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E-mail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Redes Sociais (Facebook)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Newsletter (Material enviado periódico com notícias da instituição)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Site Institucional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sistema <i>Tasy</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**De todos os canais mencionados, qual o que você mais utiliza para buscar informações sobre a instituição?**

---

**Para finalizar este questionário, gostaríamos de saber o sente em relação ao seu trabalho. Para cada das seguintes afirmações por favor coloque um X no quadrado que melhor corresponde à sua opinião.**

	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Em meu trabalho, sinto-me cheio de energia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
No trabalho, sinto-me forte e com vitalidade.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quando me levanto pela manhã, tenho vontade de ir trabalhar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Posso continuar trabalhando durante longos períodos de tempo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Em meu trabalho, sou uma pessoa capaz de superar as adversidades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
No trabalho sou persistente, mesmo quando as coisas não vão bem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eu acho que o trabalho que realizo é cheio de significado e propósito.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Estou entusiasmado/a com meu trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Meu trabalho me inspira.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estou orgulhoso com o trabalho que realizo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Para mim meu trabalho é desafiador.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O “tempo voa” quando estou trabalhando.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quando estou trabalhando, esqueço tudo o que se passa ao meu redor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sinto-me feliz quando trabalho intensamente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sinto-me envolvido com o trabalho que faço.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
“Deixo-me levar” quando estou a trabalhar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
É difícil desligar-me do meu trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Muito obrigado pela sua participação!

## **Anexo III**

### **A Fundação Hospitalar de Blumenau**

A Fundação Hospitalar de Blumenau (FHB) é mantenedora do Hospital Santo Antônio (HSA), instituído pelo Dr. Herman Otto Blumenau no dia 22 de agosto de 1860, atualmente com 158 anos, localizada na cidade de Blumenau (SC), e a instituição tem sua história associada “ao desenvolvimento econômico, político e social da cidade” (Fundação Hospitalar de Blumenau, 2017a). Dr. Blumenau observou a carência de um lugar “para o atendimento médico hospitalar com qualidade para a população da região do Vale do Itajaí”. E a Fundação Hospitalar de Blumenau busca proporcionar qualidade e segurança nos serviços prestados à comunidade, ela conta com mais de 150 profissionais das mais distintas especialidades da área médica, e ainda com cerca de 650 colaboradores, os quais atendem a instituição internamente e externamente.

Anualmente a entidade realiza em média 260.000 atendimentos e sua infraestrutura contem 198 leitos, ainda seu Centro Cirúrgico tem 05 salas totalmente equipadas para atender bem a comunidade dos municípios da região do Vale do Itajaí.

A instituição é uma fundação privada sem fins lucrativos, a maioria dos seus atendimentos é pelo SUS, por este motivo recebe repasses das esferas governamentais e é fundamental para a saúde pública da região do Vale do Itajaí, já que atende Blumenau e outros 13 municípios.

A sua estrutura administrativa da FHB divide-se em Diretoria Executiva, Presidente do Conselho Curador, Tesoureiro e Secretária da Diretoria Executiva, e a Gerência: Gerente Geral, Diretor Técnico, Diretor Clínico, Gerente Administrativo/Financeiro, Gerente de Desenvolvimento Humano e Gerente Assistencial (Fundação Hospitalar de Blumenau, 2017p). A Fundação Hospitalar de Blumenau (2017q) em seu sítio descreve seus Conselhos:

Conselho Superior de Administração:

*“O Conselho Superior de Administração é o órgão máximo de deliberação da Fundação Hospitalar de Blumenau. Este Conselho (não-remunerado, como todos os outros conselhos a seguir), reúne-se uma vez ao ano, e delibera sobre extinção da Fundação, destituição de cargos dos conselhos, homologa orçamentos, planejamentos, orçamentos, relatórios e outros”.*

Conselho Curador: “O Conselho Curador é um órgão de deliberação, gestão e representação da Fundação. É ele quem determina, fiscaliza e aprova as políticas de funcionamento da Instituição, detendo grande relevância e responsabilidade na administração hospitalar”.

Diretoria Executiva:

*“A Diretoria Executiva da Fundação é composta pelo Presidente, Secretário e Tesoureiro. Estes terão assento nato nas reuniões do Conselho Superior de Administração, e elaboram propostas de planejamento, supervisionam as demonstrações contábeis, adquirem e alienam bens imóveis, entre outros”.*

Conselho Fiscal: “órgão fiscalizador. Examina documentos, opina sobre demonstrações contábeis e aprecia orçamento, entre outras funções”.

Em 2010 a Fundação Hospitalar de Blumenau passou a ser Hospital Acreditado nível 1 pela Organização Nacional de Acreditação (ONA), sendo a primeiro hospital da região do Vale do Itajaí a conquistar. “Para instituições que atendem aos critérios de segurança do paciente em todas as áreas de atividade, incluindo aspectos estruturais e assistenciais”. Já no ano de 2017, conquistou o nível 2, Acreditado Pleno, “que atende aos critérios de segurança, apresenta gestão integrada, com processos ocorrendo de maneira fluida e plena comunicação entre as atividades”, segundo a Fundação Hospitalar de Blumenau (2017a).

Os setores que incorporam a FHB são: Agência Transfusional, Alojamento Conjunto (maternidade), Auditoria de Enfermagem, Central de Materiais Esterilizados (CME), Centro Cirúrgico, Centro de Diagnóstico de Imagem, Clínica Cirúrgica, Clínica Médica, Clínica Oncológica, Clínica Pediátrica, Clínica Psiquiátrica, Ambulatório de Quimioterapia, Unidade de Cuidados Intermediários e Neonatais (UCIN), Serviço de Controle de Infecção

Hospitalar (SCIH), UTI Geral, UTI Pediátrica e Neonatal e o Instituto Catarinense de Desenvolvimento da Saúde (ICDS) (Fundação Hospitalar de Blumenau, 2017b, 2017c).

O Hospital Santo Antônio conta atualmente com diversas especialidades médicas, ele é referência na região do Vale do Itajaí nas áreas de ginecologia e obstetrícia, gestação de alto risco, oncologia, ortopedia e traumatologia, além de pediatria, cirurgia bariátrica e psiquiatria. Mas o hospital ainda conta com as outras áreas médicas atendendo todas as faixas etárias.

Ainda na instituição há o Instituto Catarinense de Desenvolvimento da Saúde (ICDS), segundo o site do hospital “A área de saúde demanda transformação contínua. O Instituto Catarinense de Desenvolvimento da Saúde atua frente aos projetos de desenvolvimento de Pesquisa, Ensino e Extensão do Hospital Santo Antônio, mantido pela Fundação Hospitalar Blumenau.

A Fundação Hospitalar Blumenau realiza ações voltadas ao desenvolvimento dos seus “colaboradores e profissionais da área da saúde”, sempre focando no atendimento, por meio de um “serviço digno e ampliado” à comunidade de Blumenau e região. As ações realizadas pela entidade incluem “cursos de qualificação, de curta e média duração”, pois sua equipe esta em constante desenvolvimento. São oferecidos cursos à “equipe interna” como: Instrumentação Cirúrgica, Punção Intra-óssea, Manchester, Programa de Atendimento ao Cliente, Manejo Clínico do Aleitamento Materno, Método Canguru, entre outros”. Além dos cursos são ofertados “Programas de Especialização”, sempre com a finalidade de aprofundar e debater “o conhecimento com o objetivo de melhorar e ampliar nossos serviços diante dos desafios diários”. Especializações e MBA oferecidos nos programas de Pós-Graduação “em parceria com o Centro Educacional São Camilo”: Especialização em Urgência e Emergência, curso direcionado “aos profissionais que atuam nos serviços de emergência, pronto socorro e serviço de atendimento pré-hospitalar”. Ainda o “MBA em Gestão Hospitalar” (Fundação Hospitalar de Blumenau, 2017e, 2017f).

O ICDS através da FHB conta com Programa Residência Médica, os quais graduados na área de medicina participam, primeiramente passam por um concurso realizado anualmente.

*“A Residência Médica constitui uma modalidade de ensino de pós-graduação, destinada a médicos, sob a forma de cursos de especialização, caracterizada por treinamento em serviço, funcionando sob a responsabilidade de instituições de saúde, universitárias ou não, sob a orientação de profissionais médicos de elevada qualificação ética e profissional (Art. 1.º da lei 6932 de 7/7/1981 – que dispõe sobre as atividades do médico residente)” (Fundação Hospitalar de Blumenau, 2017g).*

As Especialidades de Residência Médica ofertadas são: Cirurgia Geral, Clínica Médica, Ginecologia e Obstetrícia, Ortopedia e Traumatologia, Pediatria, Cancerologia Clínica. A Carga horária é de 2.880 horas/ano, através de um regime de 60 horas/semana. Os residentes são acompanhados por um supervisor de cada especialidade.

Além das Residências Médicas, o hospital recebe todos os meses diversos estágios “curriculares ou não curriculares, atualização em serviço ou de atualização profissional em serviço”, de diferentes cursos: “técnicos, graduações e especializações/residências”. O hospital esta “a mais de 20 anos contribuindo com a formação dos profissionais que atuam na área de saúde”. Todos são “organizados pelo ICDS, com o apoio e supervisão dos setores envolvidos” (Fundação Hospitalar de Blumenau, 2017h).

Outra importante contribuição à comunidade interna e externa da instituição é o “Comitê de Ética em Pesquisa – CEP” do HSA, vinculado à FHB:

*“é um órgão colegiado interdisciplinar, deliberativo, consultivo e educativo criado para defender os interesses dos participantes de pesquisa em sua integridade e dignidade e para contribuir no desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos preconizados na atualidade” (Fundação Hospitalar de Blumenau, 2017j).*

O CEP atua “independente para tomada de decisões referentes a análise de projetos de pesquisa em seres humanos, no âmbito da Instituição e região, considerando as disposições das Resoluções 466/2012 e 510/2016, do Conselho Nacional da Saúde” (Fundação Hospitalar de Blumenau, 2017i). Por meio da Pesquisa avançam em “termos de inovação e novas tecnologias”, o comitê é composto por “membros, interdisciplinar e independente”, engajando “as equipes técnicas de diversos setores e serviços” do HSA, e reúnem-se mensalmente (Fundação Hospitalar de Blumenau, 2017j).

Outra contribuição à pesquisa e a extensão é a Revista *Prosit: Enfermagem Baseada em Evidências*, elaborada pela FHB, com “edições trimestrais”, por meio dela é incentivado o desenvolvimento de artigos, e ela nasceu com uma abordagem técnica, científica e humanístico dos profissionais de enfermagem na busca da qualidade e segurança do paciente.

A articulação do ensino e da pesquisa geram as atividades de extensão a qual envolve inúmeros indivíduos de diferentes projetos internos ou externos. “A atividade extensionista é o processo educativo, criativo e cultural, científico que articula ensino e pesquisa de forma indissociável e viabiliza a relação transformadora na sociedade”. A FHB procura trabalhar os temas: saúde, “questões de responsabilidade social, [...] obesidade, câncer, AIDS, gestação, aleitamento materno, oferecendo acesso a informação e esclarecimento quanto a temas relacionadas a qualidade de vida” (Fundação Hospitalar de Blumenau, 2017). Projetos que o HSA participa:

Movimento Nós Podemos SC: A FHB participa desde 2012, o movimento foi criado em 2004, com o objetivo de: “conscientizar e mobilizar a sociedade civil e os governos para o alcance, até 2015, dos 8 Objetivos do Milênio (ODM), estabelecidos em 2000 pela Organização das Nações unidas (ONU)”.

Pedagogia Hospitalar é outro importante projeto de extensão, “criado em 2008”, HSA conta com as parcerias da Secretaria Municipal de Educação de Blumenau (SEMED) e FURB, o projeto:

*“[...] propõe um trabalho pedagógico educacional para atender crianças e adolescentes internados no HSA que lhes garantam continuar estudando, criando e produzindo, mesmo sem estar na escola, sem prejuízo ao seu aprendizado regular. Garantir ao educando o gozo pleno dos direitos ao desenvolvimento global e a universalização do atendimento escolar, preconizado pela Constituição Federal, ECA e LDB é uma forma preventiva de impedir a ruptura de tratamento e/ou evasão escolar. Hoje o Programa, garante a continuidade das ações. Objetivando possibilitar às crianças e adolescentes hospitalizadas o acompanhamento pedagógico educacional do processo de desenvolvimento e construção do conhecimento no âmbito da Educação Infantil e Ensino Fundamental, temporariamente interrompido por uma internação hospitalar” (Fundação Hospitalar de Blumenau, 2017m).*

O projeto é realizado no espaço do hospital, e o currículo escolar é organizado e adaptado, e são adequadas às atividades de acordo com o “estado biopsicossocial da criança hospitalizada”. São promovidas “atividades de leitura, escrita, cálculos e resoluções de problemas matemáticos e oficinas de artes, propiciando a continuidade da aquisição de conhecimentos oferecidos pela escola em parceria com o Hospital Santo Antônio” (Fundação Hospitalar de Blumenau, 2017m).

O HSA é “referência na assistência materno-infantil, integrante da Iniciativa Hospital Amigo da Criança (UNICEF e Organização Mundial de Saúde), e integrante da Rede Cegonha (programa do Governo Federal)”, ele promove por meio do ICDS, o Curso de Gestantes (Fundação Hospitalar de Blumenau, 2017o).

*“Com a intenção de proporcionar a integração da gestante, da família e do bebê a todo o processo de gestação, os profissionais do HSA enfatizam não só a preparação física e mental para o parto, como também propicia uma atenção individualizada a parturiente – família – recém-nascido. Desta forma, o curso oportuniza a familiarização com as dependências do Hospital, equipe médica e de enfermagem, reduzindo a ansiedade quanto aos procedimentos hospitalares e garantindo o sucesso do aleitamento materno, além de estabelecer precocemente os laços afetivos da família com o bebê” (Fundação Hospitalar de Blumenau, 2017o).*

O Curso de Gestantes prioriza a participação de um acompanhante no curso, como pai ou qualquer outro indivíduo que a gestante propor, com exceção de outra gestante. São ofertados três cursos ao ano, no qual podem participam comunidade interna (gratuito) e externa (pagam uma contribuição) da entidade (Fundação Hospitalar de Blumenau, 2017o).

## Anexo IV

### Declaração da autorização para coleta de informações do FHB



## DECLARAÇÃO

Informamos que Bruna José Raimundo CPF 351.475.448-95, está autorizada a coletar informações junto aos colaboradores da Fundação Hospitalar de Blumenau / Hospital Santo Antônio para sua Pesquisa de Mestrado intitulada: Estudo sobre comunicação organizacional em instituições de saúde. A mesma foi apresentada na reunião do Comitê de Ética em Pesquisa da Fundação Hospitalar de Blumenau tendo seu parecer APROVADO, sem restrições e considerações.

Ficamos a disposição para quaisquer esclarecimentos necessários através do telefone (47) 3231-4089 ou [icds@hsan.com.br](mailto:icds@hsan.com.br).

Blumenau, 03 de setembro de 2018.

Atenciosamente,

Karina G. Longo Demarchi  
Coordenadora do Comitê de Ética em Pesquisa  
Gestora Instituto Catarinense de Desenvolvimento de Saúde/HSA