

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE
ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS**

Vinicius Nascimento Rocha

**AS ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO INTERNA NAS
ORGANIZAÇÕES MILITARES DE SAÚDE DO
EXÉRCITO BRASILEIRO: UM ESTUDO DE CASO NO
HOSPITAL GERAL DE SANTA MARIA**

**Santa Maria, RS
2021**

Vinicius Nascimento Rocha

**AS ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO INTERNA NAS
ORGANIZAÇÕES MILITARES DE SAÚDE DO
EXÉRCITO BRASILEIRO: UM ESTUDO DE CASO NO
HOSPITAL GERAL DE SANTA MARIA**

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do título de **Mestre em Gestão de Organizações Públicas**.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Fernanda Kieling Pedrazzi

Santa Maria, RS
2021

Rocha, Vinicius Nascimento

AS ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO INTERNA NAS ORGANIZAÇÕES MILITARES DE SAÚDE DO EXÉRCITO BRASILEIRO: UM ESTUDO DE CASO NO HOSPITAL GERAL DE SANTA MARIA / Vinicius Nascimento Rocha.- 2021.

97 p.; 30 cm

Orientadora: Fernanda Kieling Pedrazzi

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas, RS, 2021

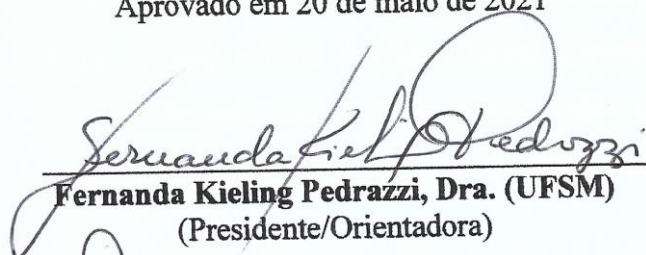
1. Comunicação Interna 2. Hospital 3. Organização Militar de Saúde 4. Gestão Hospitalar I. Pedrazzi, Fernanda Kieling II. Título.

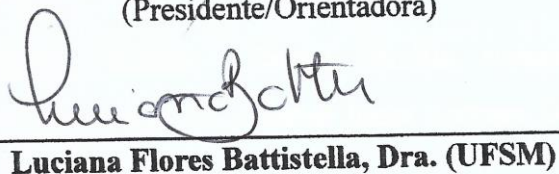
Vinicius Nascimento Rocha

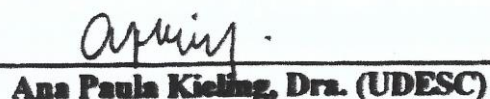
**AS ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO INTERNA NAS
ORGANIZAÇÕES MILITARES DE SAÚDE DO
EXÉRCITO BRASILEIRO: UM ESTUDO DE CASO NO
HOSPITAL GERAL DE SANTA MARIA**

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do título de **Mestre em Gestão de Organizações Públicas**.

Aprovado em 20 de maio de 2021


Fernanda Kieling Pedrazzi, Dra. (UFSM)
(Presidente/Orientadora)


Luciana Flores Battistella, Dra. (UFSM)


Ana Paula Kieling, Dra. (UDESC)

Santa Maria, RS
2021

AGRADECIMENTOS

A materialização deste trabalho ocorreu devido ao apoio, incentivo e dedicação de várias pessoas. Nesta ocasião, externo uma profunda gratidão àqueles, que de alguma forma, contribuíram para a conclusão desta pesquisa, e em especial:

- a minha esposa Rebeca, pela serenidade, apoio e incentivo, elementos que se tornaram os balizadores para o alcance desta e de outras conquistas. Amo muito você!

- as minhas filhas Yasmin e Isabelle, pelas quais nutro um amor incondicional e um orgulho imenso;

- aos meus pais Rocha e Eliana, os grandes responsáveis por moldarem a minha caminhada pessoal e profissional, meus maiores exemplos de vida!

- aos meus avós, Lourdes (*in memorian*) e Ariel (*in memorian*) que constantemente são alvos dos meus pensamentos, e que sei que estão vibrando por esta conquista;

- as minhas irmãs Elaine e Eline, mulheres aos quais possuo amor, respeito, admiração e muito orgulho;

- a minha amiga, Prof^a Fernanda Kieling Pedrazzi, ao qual tive o privilégio de ser orientado, e que por meio do seu balizamento correto, seguro e oportuno, obtive a segurança e tranquilidade necessárias para alcançar este objetivo;

- aos professores e funcionários do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas por contribuírem de forma direta e indireta nesta pesquisa;

- as Prof^a Ana Paula Kieling e Prof^a Luciana Flores Batistella pelas orientações oportunas e de grande valia emitidas para a concepção deste trabalho. Destaco aqui, especial reverência à Prof^a Luciana pela forma cordial e atenciosa dispensada a mim, nos meus primeiros contatos com a UFSM.

- aos amigos Magnus Ferrando e Daniel Camillo, companheiros na labuta dos trabalhos acadêmicos, e em especial ao TC Ademir Jones Antunes Dorneles pelo incentivo e orientações oportunas e pertinentes;

- ao Exército Brasileiro, por conceder a permissão necessária para efetivação desta pesquisa, se mostrando uma instituição preocupada com o aperfeiçoamento constante dos seus quadros;

Enfim, todos aqueles presentes fisicamente ou que em pensamento vibraram para a consecução deste objetivo. Meu muito obrigado!

RESUMO

AS ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO INTERNA NAS ORGANIZAÇÕES MILITARES DE SAÚDE DO EXÉRCITO BRASILEIRO: UM ESTUDO DE CASO NO HOSPITAL GERAL DE SANTA MARIA

AUTOR: Vinicius Nascimento Rocha
ORIENTADORA: Fernanda Kieling Pedrazzi

O ambiente hospitalar tem como característica singular a sua complexidade. A diversidade de profissionais, tanto aqueles que tratam da atividade-fim – a área médica – como aqueles voltados à atividade-meio – a área administrativa – necessitam estabelecer uma sincronia de ações para que os processos fluam de maneira eficiente. Para alcançar o objetivo geral, foi necessário traçar objetivos específicos com vistas a melhor delinear a comunicação interna no âmbito do HGeSM. O estudo se caracteriza quanto a sua natureza pela abordagem de uma pesquisa aplicada, de caráter descritivo. A população estudada foram os gestores do HGeSM, uma amostra de colaboradores da Divisão Administrativa e o Chefe do Programa de Acreditação da Saúde Assistencial Militar (PASAM). Para desenvolvimento da presente pesquisa utilizou-se, para coleta de dados, consulta nos portais de pesquisa de trabalhos de pós-graduação, técnica de entrevista semiestruturada e a aplicação de um grupo focal. A análise dos dados foi realizada por meio de análise de conteúdo nas três coletas. Antes disso, foi feito um levantamento bibliográfico e documental, por meio de livros e outros materiais atinentes ao assunto. A pesquisa revelou que, no HGeSM, os processos de comunicação interna se configuram por uma forte hierarquização, com prevalência de uma comunicação descendente e centralizadora. Constatou-se também, uma tendência na aplicação de ferramentas de comunicação digitais, tanto no âmbito dos canais formais e informais, principalmente na situação da pandemia do COVID-19 – com destaque para o aplicativo móvel Whatsapp – onde as informações têm que ser veiculadas de forma muito rápida. A comunicação informal existe na instituição, mas não interfere de forma negativa no processo e auxilia, na maioria das vezes, nas soluções de problemas.

Palavras-chave: Comunicação Interna. Hospital. Organização Militar de Saúde. Gestão Hospitalar

ABSTRACT

INTERNAL COMMUNICATION STRATEGIES IN MILITARY HEALTH ORGANIZATIONS IN THE BRAZILIAN ARMY: A CASE STUDY AT SANTA MARIA HOSPITAL GENERAL

AUTHOR: Vinicius Nascimento Rocha

ADVISOR: Fernanda Kieling Pedrazzi

The hospital environment has a unique feature of its complexity. The diversity of professionals, both those who deal with the core activity - the medical area - as well as those focused on the middle activity - the administrative area - need to establish a synchrony of actions so that the processes flow efficiently. To achieve the general objective, it was necessary to outline specific objectives in order to better outline the internal communication within the scope of the HGeSM. The study is characterized in terms of its nature by the approach of applied research, of a descriptive character. The population studied were the managers of HGeSM, a sample of employees from the Administrative Division and the Head of the Military Assistance Health Accreditation Program (PASAM). For the development of this research, data collection was used in the research portals of postgraduate studies, semi-structured interview technique and the application of a focus group. Data analysis was performed through content analysis in the three collections. Before that, a bibliographic and documentary survey was carried out, using books and other materials related to the subject. The research revealed that, in the HGeSM, the internal communication processes are configured by a strong hierarchy, with a prevalence of downward and centralized communication. There was also a trend in the application of digital communication tools, both within the scope of formal and informal channels, mainly in the situation of the COVID-19 pandemic - with emphasis on the Whatsapp mobile application - where information has to be conveyed in a timely manner very quickly. Informal communication exists in the institution, but it does not interfere negatively in the process and helps, most of the time, in solving problems.

Keywords: Internal Communication. Hospital. Military Health Organization. Hospital Management

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura organizacional simplificada do Exército Brasileiro	19
Figura 2 - Unidades de Saúde do Exército Brasileiro	20
Figura 3 - Cadeia de evacuação médica dos hospitais militares do Rio Grandedo Sul.....	25
Figura 4 - O processo de comunicação.....	30
Figura 5 - Processo de comunicação determinante em uma organização	31
Figura 6 - Processo da Comunicação Organizacional Integrada	34
Figura 7 - Número de publicações selecionadas quanto à abordagem	39
Figura 8 - Número de publicações selecionadas quanto ao ano de publicação	40
Figura 9 - Número de publicações selecionadas quanto à região de procedência.....	40
Figura 10 - Diagrama de metodologia.....	38
Figura 11 - Ferramentas mais citadas pelos entrevistados.....	72

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Oferta básica de atendimento em tempo de paz, por tipo de OMS	23
Quadro 2 – Classificação das OMS conforme complexidade no atendimento	24
Quadro 3 – Conceitos organizacionais do HGeSM.....	26
Quadro 4 – Objetivos estratégicos do HGeSM	27
Quadro 5 – Conceitos do processo de comunicação	30
Quadro 6 – Fluxos de comunicação interna	36
Quadro 7 – Canais de comunicação interna	37
Quadro 8 – Representação das buscas realizadas nas bases de dados da CAPES.....	39
Quadro 9 – Descrição das dissertações selecionadas na revisão integrativa.....	41
Quadro 10 – Categorias e conteúdo norteador das análises dos dados	51
Quadro 11 – Objetivos específicos e processos metodológicos propostos.....	51
Quadro 12 – Identificação dos gestores entrevistados.....	55
Quadro 13 – Perfil dos participantes do Grupo Focal	56
Quadro 14 – Vinculação dos entrevistados com os objetivos específicos.....	58

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Número de participação de cada indivíduo em cada pergunta	57
--	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABERJE	Associação Brasileira de Comunicação Empresarial
ABRACOM	Associação Brasileira das Agências de Comunicação
BDTD	Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CIPNSP	Comitê de Implementação do Programa Nacional de Segurança do Paciente
CONSSEB	Conselho Consultivo de Saúde do Exército Brasileiro
COVID-19	<i>CO</i> rona <i>VI</i> rus <i>D</i> isease
DE	Diretoria de Enfermagem
DGP	Departamento-Geral do Pessoal
DSAU	Diretoria de Saúde
EME	Estado-Maior do Exército
FA	Forças Armadas
FUSEx	Fundo de Saúde do Exército
HGeSM	Hospital Geral de Santa Maria
HGuSM	Hospital de Guarnição de Santa Maria
HMAPA	Hospital Militar de Área de Porto Alegre
HU/IFES	Hospitais Universitários vinculados à Instituições de Ensino Superior
JCI	<i>Joint Commission International</i>
MD	Ministério da Defesa
OMS	Organização Militar de Saúde
OE	Objetivo Estratégico
PASAM	Programa de Acreditação da Saúde Assistencial Militar
PASS	Prestação de Assistência à Saúde Suplementar aos servidores civis do Exército Brasileiro
PNSP	Programa Nacional de Segurança do Paciente
RISG	Regulamento Interno de Serviços Gerais
SAME	Seção de Arquivo Médico e Estatística
SAMEx-Cmb	Sistema de Assistência Médico-hospitalar do Exército aos ex-Combatentes, dependentes e pensionistas
SAMMED	Sistema de Atendimento Médico-hospitalar aos Militares do Exército, Pensionistas Militares e seus Dependentes
SPED	Sistema de Protocolo Eletrônico de Documentos
SSEx	Sistema de Saúde do Exército

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	TEMA E PROBLEMA	14
1.2	OBJETIVOS	15
1.2.1	Objetivo geral	15
1.2.2	Objetivos específicos	15
1.3	JUSTIFICATIVA	15
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO	17
2	CONTEXTO DA PESQUISA	18
2.1	O SISTEMA DE SAÚDE DO EXÉRCITO BRASILEIRO	18
2.2	O HOSPITAL GERAL DE SANTA MARIA	22
2.2.1	Conceitos organizacionais	26
2.2.2	Organograma	28
3	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	29
3.1	COMUNICAÇÃO E O ATO INFORMATIVO	29
3.2	COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	33
3.3	COMUNICAÇÃO INTERNA	35
3.4	TENDÊNCIAS DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA BRASILEIRA SOBRE A COMUNICAÇÃO INTERNA EM HOSPITAIS	38
4	METODOLOGIA	44
4.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA	44
4.2	UNIDADES DE ANÁLISE	45
4.2.1	Programa de Acreditação Assistencial Militar do Exército Brasileiro	45
4.2.2	Direção	46
4.2.3	Subdireção	46
4.2.4	Comunicação Social	46
4.2.5	Divisão de Medicina	47
4.2.6	Divisão de Apoio Administrativo	47
4.3	TÉCNICA DE COLETA DE DADOS	48
4.4	TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS	50
4.5	PROCESSOS METODOLÓGICOS E OBJETIVOS PROPOSTOS	51
5	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	54
5.1	CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS	54
5.1.1	Entrevista em Profundidade	54
5.1.2	Grupo Focal	55
5.2	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DAS ENTREVISTAS	58
5.2.1	Dimensão Comunicação Interna	59
5.2.2	Dimensão Ferramentas de Comunicação Interna	67
5.2.3	Diretrizes para aplicação de um plano de Comunicação Interna no HGeSM	72
6	CONCLUSÃO	74
	REFERÊNCIAS	77
	APÊNDICES	85
	ANEXOS	93

1 INTRODUÇÃO

Nos dias atuais, com o aumento da competitividade entre as empresas, surgiu-se a necessidade de implementar mecanismos que resultem numa satisfação maior do público interno. Segundo Bassotto, Pereira e Cunha (2021), criar formas particulares de identificação dentro das organizações, aumenta a troca de informações ligadas aos aspectos administrativos e econômicos, refletindo diretamente no atingimento das metas a alcançar.

Para Ljajić e Pirsl (2021) a comunicação interna eficiente com envolvimento de todo público interno de uma organização, dinamiza as tomadas de decisões e incentiva o grupo desenvolvendo um clima organizacional salutar que resulta em ações proativas entre todos. Os autores complementam ainda, dizendo que bons canais de comunicação interna fortalecem o relacionamento, trazendo resultados de sucesso quando sua eficácia é plenamente alcançada.

Estudos realizados por Verčič e Vokić (2017) mostraram que a comunicação interna tem um alto impacto na disseminação dos valores da organização, refletindo de forma satisfatória no engajamento dos colaboradores. Para Freire et al (2019), a efetividade da comunicação está ligada diretamente ao desdobramento do planejamento estratégico de uma instituição de saúde, ao internalizar princípios de qualidade na prática profissional, resultando em melhoria nos serviços. Percebe-se então, que a implementação de técnicas de comunicação interna eficazes, proporciona dinamismo nas relações institucionais da empresa gerando ganhos ao público interno e externo, e no âmbito hospitalar, essas técnicas se revestem de uma importância peculiar.

De acordo com Moscon, Rodríguez e Moreira (2017), os hospitais caracterizam-se como unidades complexas e delicadas, na lide com a vida humana, com funcionamento ininterrupto e uma grande gama de atividades especializadas. Ainda segundo as autoras, uma comunicação dinâmica alcança todos os setores do estabelecimento de saúde, influenciando no desempenho funcional dos profissionais no que diz respeito as suas relações internas, àquelas no interior da organização, como nas relações externas, na interação com o público. Desta maneira, nota-se que a abordagem ligada à comunicação interna hospitalar extrapola o simples conceito de lucro ou prejuízo retratado pelas empresas que atuam em outras áreas; em um hospital, uma comunicação precária, pode, em alguns casos, levar um paciente a óbito.

O emprego da comunicação interna nas instituições hospitalares ganha destaque quando, em 2006, a Organização Mundial de Saúde em parceria com a *Joint Commission International* (JCI) implementa as seis metas internacionais de segurança do paciente, que

foram adotadas pelo Ministério da Saúde por intermédio da Portaria nº 529, de 1º de abril de 2013 que institui o Programa Nacional de Segurança do Paciente (PNSP) e, posteriormente, a Portaria nº 1.978, de 12 de setembro de 2014, que aprova o Regimento Interno do Comitê de Implementação do Programa Nacional de Segurança do Paciente (CIPNSP), que estabelece no seu art. 7º o seguinte: “Art. 7º Compete ao CIPNSP: I - propor e validar protocolos, guias e manuais voltados à segurança do paciente em diferentes áreas, tais como: [...] e) **comunicação no ambiente dos serviços de saúde**; [...]”. Esse protocolo é corroborado pelo descrito nas diretrizes internacionais de segurança do paciente lançadas pela Organização Mundial de Saúde e adotadas pelo Ministério da Saúde, onde a 2ª meta corresponde a uma melhora na comunicação entre os profissionais de saúde (ANEXO A).

Com objetivo de se alinhar aos procedimentos estabelecidos pelo Ministério da Saúde e implementar de forma eficaz esses princípios supracitados, o Exército Brasileiro, por intermédio do seu Departamento-Geral de Pessoal, emitiu, em 11 de julho de 2018, a Diretriz para Implantação da Campanha de Marketing Interno nas Organizações Militares de Saúde (OMS) do Exército Brasileiro, que busca minimizar os problemas relacionados à comunicação interna dentro das OMS, com fins a aumentar a interação entre público interno e os diversos setores da instituição, refletindo, no final, em uma melhora do atendimento ao público externo.

O HGeSM, organização militar de saúde, englobada pelo Sistema de Saúde do Exército (SSEx), tem como função principal, conforme seu Plano de Gestão 2019-2022, proporcionar assistência de saúde aos beneficiários dos seguintes sistemas:

- Sistema de Atendimento Médico-hospitalar aos Militares do Exército, Pensionistas Militares e seus Dependentes (SAMMED);
- Fundo de Saúde do Exército (FUSEx);
- Prestação de Assistência à Saúde Suplementar aos servidores civis do Exército Brasileiro (PASS) e;
- Sistema de Assistência Médico-hospitalar do Exército aos ex-combatentes, dependentes e pensionistas (SAMEx-Cmb).

Desse modo, o HGeSM propicia um atendimento a cerca de 53 mil usuários do Sistema de Saúde do Exército, na região centro-sudeste no Estado do Rio Grande do Sul (BRASIL, 2019).

No Plano de Gestão 2019-2022, estão elencados 10 objetivos estratégicos com vistas a atender a visão de futuro da organização. No seu Objetivo Estratégico número 3 (OE3), que busca implementar a administração estratégica e a gestão por processos, o Plano de Gestão

estabelece a capacitação dos quadros previstos com a inserção da acreditação hospitalar, que é uma iniciativa do Ministério da Saúde para aprimorar o atendimento médico-hospitalar à população, bem como melhorar a gestão das instituições hospitalares (BRASIL, 2002). Desta forma, vislumbra-se que o principal plano de ação para o cumprimento do OE3, do Plano de Gestão do HGeSM, seria a implantação do Projeto de Acreditação Hospitalar, que está estritamente ligado a efetiva aplicação de técnicas de comunicação interna.

Desta feita, este estudo realizou uma análise das atuais estratégias de comunicação interna implementadas no Hospital Geral de Santa Maria, com objetivo de criar subsídios que se incorporem de forma adequada à Campanha de Marketing Interno no âmbito do Exército Brasileiro.

1.1 TEMA E PROBLEMA

O ambiente hospitalar tem como característica singular a sua complexidade. A diversidade de profissionais, tanto aqueles que tratam da atividade-fim – a área médica – como aqueles voltados à atividade-meio – a área administrativa – necessitam estabelecer uma sincronia de ações para que os processos fluam de maneira eficiente. Segundo Farias e Araújo (2017), a diversidade de profissionais que atendem demandas variadas, correlacionando seus anseios, motivações, *status* e hierarquia fazem com que convivam dentro de um ambiente hospitalar agrupamentos humanos diversos, tornando o nosocômio, um ambiente psicossocial delicado.

O presente trabalho entende como uma necessidade, a otimização e adequação de procedimentos voltados ao público interno num contexto de uma Organização Militar de Saúde – sob a ótica do Marketing Interno – que tem como lastro principal, o aumento na comunicação interna dos indivíduos, aumento este, que proporciona a disseminação das funções e finalidades dos diversos departamentos e seções da instituição e, conseqüentemente, uma melhor aplicação das informações destinadas ao cliente final, no caso, o usuário do serviço de saúde.

Partindo desse pressuposto, pretende-se, por meio desse trabalho, avaliar as rotinas e processos comunicativos que ocorrem em uma Organização Militar de Saúde, e obter uma perspectiva sobre a comunicação interna atualmente empregada visando contribuir na implementação de um Marketing Interno eficiente dentro de um hospital militar.

Em virtude disso, o estudo apresenta o seguinte problema de pesquisa: De que maneira as estratégias, atualmente, empregadas na comunicação interna do HGeSM contribuem para atender as Diretrizes de Implantação do Marketing Interno determinadas pelo Departamento Geral do Pessoal do Exército Brasileiro?

1.2 OBJETIVOS

A seguir, nos subitens 1.2.1 e 1.2.2, são apresentados os objetivos gerais e específicos que norteiam este trabalho de pesquisa científica.

1.2.1 Objetivo geral

Analisar as atuais estratégias de comunicação interna implementadas no Hospital Geral de Santa Maria, com objetivo de criar subsídios que se incorporem de forma adequada à Campanha de Marketing Interno no âmbito do Exército Brasileiro.

1.2.2 Objetivos específicos

São objetivos específicos deste estudo:

- a) diagnosticar a dinâmica da comunicação interna;
- b) conhecer a posição dos ocupantes dos principais cargos de chefia do HGeSM, quanto às ações voltadas à comunicação interna desenvolvidas dentro da instituição;
- c) análise comparada entre a comunicação interna aplicada no HGeSM com a Diretriz para Implantação da Campanha de Marketing Interno nas OMS do Exército Brasileiro;
- d) propor diretrizes para aplicação de um plano de comunicação interna efetiva dentro do HGeSM, alinhado com a Diretriz para Implantação da Campanha de Marketing Interno nas OMS do Exército Brasileiro.

1.3 JUSTIFICATIVA

O Governo Federal vem envidando esforços na criação de programas que incentivem as instituições de saúde a buscarem a melhoria contínua na qualidade dos seus serviços. Neste

sentido, foi criado, por meio da Secretaria de Assistência à Saúde do Ministério da Saúde, o Programa de Acreditação Hospitalar que estabelece critérios de avaliação da qualidade assistencial do serviço prestado por uma organização de saúde:

A missão essencial das instituições hospitalares é atender a seus pacientes da forma mais adequada. Por isso, todo hospital deve preocupar-se com a melhoria permanente da qualidade de sua gestão e assistência, buscando uma integração harmônica das áreas médica, tecnológica, administrativa, econômica, assistencial e, se for o caso, de docência e pesquisa (BRASIL, 2002).

O Exército Brasileiro por meio do seu Departamento-Geral do Pessoal, lançou a Diretriz para Implantação da Campanha de Marketing Interno nas Organizações Militares de Saúde do Exército Brasileiro, com objetivo de se enquadrar no Programa de Acreditação Hospitalar do Governo Federal.

Na referida Diretriz, está explícito que o Marketing Interno, por meio de uma comunicação interna eficaz, promove uma melhora na autoestima das pessoas envolvidas, motivando e mudando o comportamento dos colaboradores, refletindo assim, no atingimento dos objetivos da instituição e consolidando a construção de uma imagem positiva perante a sociedade. Nesse sentido, Fernandes e Brum (2019) dizem que uma organização não é composta de um simples binômio envolvendo processos mecânicos e econômicos, o fator humano, que a compõem, é extremamente importante, pois uma organização não pode buscar um conceito positivo com seus clientes, sem que não tenha opiniões favoráveis frente ao seu público interno.

Nessa perspectiva, Motoi (2017) diz que a comunicação interna desempenha um papel muito importante na promoção de várias iniciativas da organização voltadas aos seus colaboradores, dentre elas – a motivação – pois, permite que os mesmos identifiquem os sistemas corporativos informacionais, fazendo-os se posicionar dentro da organização ao ter acesso a informações úteis no momento certo; e ao mesmo tempo em que proporciona a eles a sensação de sentirem-se profissionalmente realizados.

Entretanto, conforme citado por Oliveira, Passos e Ribeiro (2019), no seu estudo, o conhecimento dos gestores sobre a importância do marketing interno ainda é bastante escasso, apesar dos dados recolhidos concluírem que a implementação de um marketing interno eficiente implementa novos métodos de trabalho, fortalece as relações interpessoais, aumenta a autoestima dos colaboradores, desenvolve a cultura organizacional, motiva o público interno e por fim, promove indiretamente a satisfação do cliente final.

Ressalta-se, portanto, que o presente trabalho deseja oferecer uma contribuição acadêmica no sentido de ampliar a área dos estudos sobre comunicação interna no âmbito das organizações militares de saúde.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Além desse capítulo introdutório, o presente trabalho está dividido da seguinte maneira: Capítulo 2, no qual se encontra o Contexto de Pesquisa: HGeSM; Capítulo 3, Fundamentação Teórica, o qual delineou a pesquisa em suas bases teóricas; no Capítulo 4 são apresentados os Procedimentos Metodológicos; no Capítulo 5 são analisados e discutidos os resultados. Para fechar o texto de pesquisa, no Capítulo 6 são apresentadas as principais conclusões a que se chegou. Ao final são listadas as referências utilizadas, além de contar com apêndices e anexos.

2 CONTEXTO DA PESQUISA

Com objetivo de contextualizar o ambiente no qual ocorreu o presente trabalho, será apresentado como o Hospital Geral de Santa Maria se insere no Sistema de Saúde do Exército Brasileiro.

2.1 O SISTEMA DE SAÚDE DO EXÉRCITO BRASILEIRO

A assistência médico-hospitalar aos militares das Forças Armadas e seus dependentes, determinada pelo decreto nº 92.562, de 02 de abril de 1986, regula em seu inciso I do artigo 2º que a mesma deverá ser prestada, primeiramente, pelas organizações de saúde de cada Força. Desta forma, o Exército Brasileiro busca por meio do seu Sistema de Saúde do Exército Brasileiro (SSEx), atender as prerrogativas estabelecidas no presente decreto.

O SSEx segue as diretrizes da Política de Saúde do Ministério da Defesa (MD) regulada pela Portaria Normativa nº 2076, de 22 de setembro de 2015 do MD. Esta Portaria tem como objetivos o seguinte:

Art. 3º - A Política de Saúde do Ministério da Defesa tem os seguintes objetivos:

I - **aprimorar a gestão em saúde no âmbito das Organizações Militares de Saúde (OMS);**

II - melhorar a qualidade da prestação de serviço integral à saúde aos beneficiários dos Sistemas de Saúde das Forças Armadas;

III - promover a interoperabilidade entre as Forças Armadas (FA), com vistas ao preparo dos profissionais de saúde para o pronto apoio de saúde às novas ameaças epidemiológicas/emergências em saúde pública de importância nacional e internacional e para as missões sob a égide da Organização das Nações Unidas (ONU) ou referentes a Grandes Eventos; e

IV - promover mecanismos de incentivo para a captação e permanência dos profissionais de saúde do Ministério da Defesa e das FA (BRASIL, 2015).

O gerenciamento e regulação do SSEx ainda está sujeito a um órgão colegiado que busca assessorar o Chefe do Departamento-Geral do Pessoal, primordialmente, nas estratégias de médio e longo prazo. Trata-se do Conselho Consultivo de Saúde do Exército Brasileiro (CONSSEB) que, de acordo com a Portaria nº 1.038, de 22 de agosto de 2016, tem as seguintes prerrogativas:

I - a proposta orçamentária para as ações do SSEx;

II - a execução orçamentária e financeira das ações do SSEx;

III - as proposições de atualização das diretrizes, da legislação e das normas para o SSEx;

- IV - os estudos de questões estratégicas de interesse para o SSEX;
 - V - os projetos estratégicos de maior relevância para o SSEX;
 - VI - o Plano Estratégico do Sistema de Saúde do Exército (PESSEX); e
 - VII - outras questões ou assuntos correlatos ao SSEX, a critério do Chefe do DGP.
- (BRASIL, 2016)

Portanto, as Organizações Militares de Saúde (OMS) como o Hospital Geral de Santa Maria está classificado, têm sua gestão estratégica oriunda do Ministério da Defesa, perpassando pela estrutura organizacional do Exército Brasileiro (Figura 1).

Figura 1 - Estrutura organizacional simplificada do Exército Brasileiro



Fonte: o autor.

Legenda:



Hospital Central do Exército - HCE (Rio de Janeiro/RJ)



OMS Especiais

- Hospital Militar de Resende - HMR (Resende/RJ)
- Hospital de Campanha - H Cmp (Rio de Janeiro/RJ)
- Instituto de Biologia do Exército - IBEx (Rio de Janeiro/RJ)
- Odontoclínica Central do Exército - OCEX (Rio de Janeiro/RJ)
- Laboratório Químico Farmacêutico do Exército - LQFEx (Rio de Janeiro/RJ)



Hospitais Militares de Área

- Hospital Militar de Área de São Paulo - HMASP (São Paulo/SP)
- Hospital Militar de Área de Porto Alegre - HMAPA (Porto Alegre/RS)
- Hospital Militar de Área de Recife - HMAR (Recife/PE)
- Hospital Militar de Área de Campo Grande - HMACG (Campo Grande/MS)
- Hospital Militar de Área de Brasília - HMAB (Brasília/DF)
- Hospital Militar de Área de Manaus - HMAM (Manaus/AM)



Hospitais Gerais

- Hospital Geral do Rio de Janeiro - HGeRJ (Rio de Janeiro/RJ)
- Hospital Geral de Juiz de Fora - HGeJF (Juiz de Fora/MG)
- Hospital Geral de Curitiba - HGeC (Curitiba/PR)
- Hospital Geral de Salvador - HGeS (Salvador/BA)
- Hospital Geral de Belém - HGeBe (Belém/PA)
- Hospital Geral de Fortaleza - HGeF (Fortaleza/CE)
- Hospital Geral de Santa Maria - HGeSM (Santa Maria/RS)



Hospitais de Guarnição

Tipo I

- Hospital de Guarnição de Bagé - HGuBa
- Hospital de Guarnição de Alegrete - HGuA
- Hospital de Guarnição de Santiago - HGuST

Tipo II

- Hospital de Guarnição de Florianópolis - HGuFl
- Hospital de Guarnição de João Pessoa - HGuJP

Tipo III

- Hospital de Guarnição de Marabá - HGuMba
- Hospital de Guarnição de Porto Velho - HGuPV
- Hospital de Guarnição de São Gabriel da Cachoeira - HGuSGC
- Hospital de Guarnição de Tabatinga - HGuT

Tipo IV

- Hospital de Guarnição de Natal - HGuN



Policlínicas Militares

- Policlínica Militar de Niterói - PMN (Niterói/RJ)
- Policlínica Militar do Rio de Janeiro - PMRJ (Rio de Janeiro/RJ)
- Policlínica Militar da Praia Vermelha - PMPV (Rio de Janeiro/RJ)
- Policlínica Militar de Porto Alegre - PMPA (Porto Alegre/RS)



Postos Médicos de Guarnição

Tipo I

- Posto Médico de Guarnição de Pouso Alegre (Pouso Alegre/MG)
- Posto Médico de Guarnição de Cruzeiro do Sul (Cruzeiro do Sul/AC)

Tipo II

- Posto Médico de Guarnição de Ponta Grossa (Ponta Grossa/PR)
- Posto Médico de Guarnição de Barueri (Barueri/SP)

- Posto Médico de Guarnição de São Vicente (São Vicente/SP)
- Posto Médico de Guarnição de Taubaté (Taubaté/SP)
- Posto Médico de Guarnição de São Luís (São Luís/MA)
- Posto Médico de Guarnição de São Gabriel (São Gabriel/RS)
- Posto Médico de Guarnição de Corumbá (Corumbá/MS)
- Posto Médico de Guarnição de Maceió (Maceió/AL)
- Posto Médico de Guarnição de Aracajú (Aracajú/SE)
- Posto Médico de Guarnição de São Borja (São Borja/RS)
- Posto Médico de Guarnição de Santana do Livramento (S. do Livramento/RS)

Tipo III

- Posto Médico de Guarnição de Campinas (Campinas/SP)
- Posto Médico de Guarnição de Cuiabá (Cuiabá/MT)
- Posto Médico de Guarnição de Tefé (Tefé/AM)
- Posto Médico de Guarnição de Rio Branco (Rio Branco/AC)
- Posto Médico de Guarnição de Vila Velha (Vila Velha/ES)
- Posto Médico de Guarnição de Cascavel (Cascavel/PR)
- Posto Médico de Guarnição de Três Corações (Três Corações/MG)
- Posto Médico de Guarnição de Cruz Alta (Cruz Alta/RS)
- Posto Médico de Guarnição de Santo Ângelo (Santo Ângelo/RS)
- Posto Médico de Guarnição de Uruguaiana (Uruguaiana/RS)
- Posto Médico de Guarnição de Teresina (Teresina/PI)
- Posto Médico de Guarnição de Pelotas (Pelotas/RS)

Tipo IV

- Posto Médico de Guarnição de Dourados (Dourados/MS)
- Posto Médico de Guarnição de Belo Horizonte (Belo Horizonte/MG)
- Posto Médico de Guarnição de Boa Vista (Boa Vista/RR)
- Posto Médico de Guarnição de Goiânia (Goiânia/GO)

Dentro de uma OMS existem, basicamente, duas áreas que se destacam no escopo da sua estrutura organizacional: uma área técnica, direcionada à atividade-fim; e uma área administrativa, vocacionada à atividade-meio (ANEXO B). A área técnica tem seu foco primordial na prestação dos serviços de saúde propriamente ditos; enquanto a área administrativa prioriza o suporte necessário para que a atividade-fim aconteça.

É possível observar na Figura 2 que as Organizações Militares de Saúde do Exército Brasileiro constituem uma malha bastante pulverizada em todo território nacional. Observa-se que o Hospital Geral de Santa Maria (destacado na Legenda e posicionado bem ao centro do Estado do Rio Grande do Sul no mapa, como HGeSM), alvo deste estudo, está vinculado à 3ª Região Militar e ao Comando Militar do Sul.

2.2 O HOSPITAL GERAL DE SANTA MARIA

O Decreto nº 13.645 de 18 de junho de 1919, deu início as atividades do então Hospital Militar de Santa Maria, que desenvolveu seus trabalhos iniciais na Enfermaria

Militar da Guarnição de Santa Maria, que atualmente é sede da 6ª Brigada de Infantaria Blindada¹.

O início da construção na localização atual ocorreu a partir de 1922, e foi finalizada no ano de 1924; onde obteve a denominação de Hospital de Guarnição de Santa Maria (HGuSM).

As Organizações Militares de Saúde são classificadas em virtude das especialidades e áreas de atuação médicas, farmacêuticas e odontológicas; e com objetivo de justificar as denominações das mesmas, o Comandante do Exército resolveu aprovar a Portaria nº 726 de 07 de outubro de 2009, conforme sintetizado no Quadro 1:

Quadro 1 - Oferta básica de atendimento em tempo de paz, por tipo de OMS

ORGANIZAÇÃO MILITAR DE SAÚDE		ESPECIALIDADES E ÁREAS DE ATUAÇÃO PREVISTAS
Hospitais de Guarnição	Tipo I	Medicina: auditoria e lisura de contas hospitalares, anesthesiologia, cardiologia, cirurgia geral, clínica médica, ginecologia-obstetrícia, ortopedia, perícia médica, pediatria, radiologia e ultrassonografia; Farmácia: bacteriologia e bioquímica; e Odontologia: cirurgia bucomaxilo-facial, dentística restauradora, endodontia, periodontia, odontopediatria, ortodontia e prótese.
	Tipo II	As previstas para o hospital de guarnição tipo I, acrescidas de dermatologia, geriatria, oftalmologia, psiquiatria e urologia, na Medicina; e hematologia, na Farmácia.
	Tipo III	As previstas para o Hospital tipo II, exceto geriatria e acrescida de infectologia, na Medicina e radiologia oral, na Odontologia.
	Tipo IV	As previstas para o hospital de guarnição tipo II, acrescidas de cirurgia vascular, endocrinologia, endoscopia, gastroenterologia, infectologia, medicina intensiva, neurologia, otorrinolaringologia, pneumologia, na Medicina; e implantodontia, na Odontologia.

Fonte: BRASIL (2009).

Além dos critérios elencados supramencionados, a Portaria nº 727 de 07 de outubro de 2009, assinada pelo Comandante do Exército, estabeleceu também a complexidade do nível de atendimento e o número de usuários assistidos como mais um item de classificação das OMS, conforme podemos observar no Quadro 2:

¹ Endereço: Av. Borges de Medeiros, 1515 - Centro, Santa Maria - RS, 97015-680

Quadro 2 - Classificação das OMS conforme complexidade no atendimento

CLASSIFICAÇÃO	TIPO	LOCALIDADES
Postos Médicos de Guarnição	Tipo I	Pouso Alegre - MG e Cruzeiro do Sul - AC
	Tipo II	Dourados - MS, Barueri - SP, São Vicente - SP, Taubaté - SP, São Luís - MA, São Gabriel - RS, Corumbá - MS, Maceió - AL, Aracaju - SE, São Borja - RS e Santana do Livramento - RS
	Tipo III	Campinas - SP, Cuiabá - MT, Tefé - AM, Rio Branco - AC, Vila Velha - ES, Cascavel - PR, Três Corações - MG, Cruz Alta - RS, Santo Ângelo - RS, Uruguaiana - RS, Teresina - PI e Pelotas - RS
	Tipo IV	Belo Horizonte - MG, Boa Vista - RR e Goiânia - GO
Policlínicas Militares		Niterói - RJ, Rio de Janeiro - RJ (PMPV e PMRJ) e Porto Alegre - RS
Hospitais de Guarnição	Tipo I	Alegrete - RS, Bagé - RS, e Santiago - RS
	Tipo II	Florianópolis - SC e João Pessoa - PB
	Tipo III	Marabá - PA, Porto Velho - RO, Tabatinga - AM e São Gabriel da Cachoeira - AM
	Tipo IV	Santa Maria - RS e Natal - RN

Fonte: BRASIL (2009).

De acordo com o Quadro 2, até o ano de 2017, o Hospital de Guarnição de Santa Maria era assim classificado dentre as OMS do Exército. Entretanto, no ano de 2017, após uma reestruturação na sua capacidade operacional, ascendeu para a classificação de Hospital Geral, de acordo com a Portaria nº 415-EME, de 29 de setembro de 2017, passando a assumir atual nomenclatura: Hospital Geral de Santa Maria. Foram ampliadas as suas estruturas físicas e diversificadas as possibilidades de atendimento nos mais diversos setores como Oncologia, Imagenologia e Odontologia; proporcionando um atendimento a mais de 17 Guarnições ou 84 organizações militares, totalizando uma assistência médico-hospitalar a cerca de 53 mil usuários (BRASIL, 2017).

Cabe ressaltar que a classificação das OMS, conforme visto nos Quadros 1 e 2, leva-se em conta critérios que se baseiam no nível de complexidade de atendimentos, números de usuários, números de especialidades médicas etc. Anterior ao ano de 2017, o Estado do Rio Grande do Sul era contemplado pelo SSEX, com os Hospitais de Guarnição de Santiago, Alegrete, Bagé e Santa Maria que atendiam todo o interior do Estado, e a capital, Porto Alegre, coberta pelo Hospital Militar de Área de Porto Alegre (HMAPA) e uma Policlínica

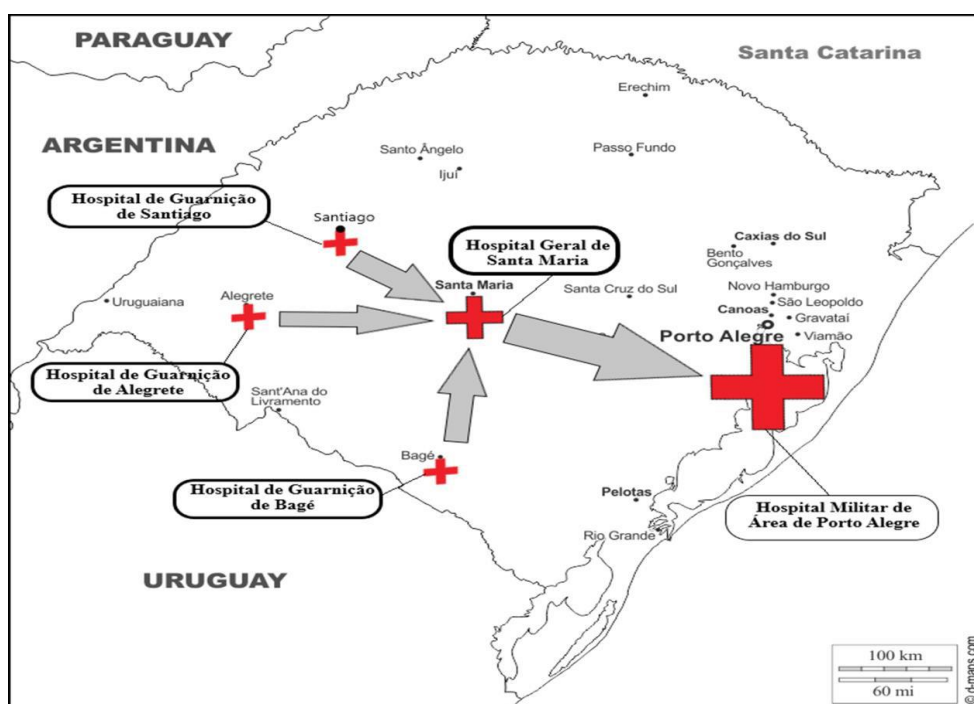
Militar. Desta maneira, aqueles usuários do interior do Estado que, devido à complexidade do atendimento médico ao qual estavam sujeitos, não podiam ser atendidos pelos Hospitais de Guarnição, eram prontamente encaminhados ao HMAPA. Sendo assim, as medidas que levaram o Comandante do Exército a proceder a transformação do HGuSM para HGeSM se sustentaram em dois motivos principais:

1) O HGeSM, por sua localização estratégica privilegiada no Estado do Rio Grande do Sul, faz com que o processo de evacuação se torne mais eficaz em relação aos pacientes do interior do Estado até o HMAPA, ao realizar uma triagem que proporcione a absorção daqueles casos que outrora seguiam diretamente para a capital; e

2) O aumento na demanda por atendimentos de militares e dependentes na guarnição de Santa Maria.

A cadeia de evacuação médica dos hospitais militares no interior do Estado do Rio Grande do Sul está composta basicamente da seguinte forma: os hospitais de guarnição de Santiago, de Alegrete e de Bagé, encaminham aquelas demandas que extrapolam suas capacidades para o Hospital Geral de Santa Maria, que remete os casos mais graves ao Hospital Militar de Área de Porto Alegre, conforme descrito na Figura 3: Cadeia de evacuação médica dos hospitais militares sediados no Rio Grande do Sul.

Figura 3 - Cadeia de evacuação médica dos hospitais militares sediados no Rio Grande do Sul



Fonte: O autor, com base em informações da Portaria 415-EME, de 29 de setembro de 2017.

Verifica-se a complexidade do Sistema de Saúde do Exército nesta região do Estado do Rio Grande do Sul, e a participação do Hospital Geral de Santa Maria neste contexto, o qual demanda um controle e um gerenciamento de recursos humanos e recursos públicos para melhor atender aos beneficiários.

2.2.1 Conceitos Organizacionais

Como um conjunto de diretrizes fundamentais que regem o planejamento estratégico de qualquer instituição, os conceitos organizacionais adotados no HGeSM, estão atualmente consolidados no Plano de Gestão 2019-2022 do nosocômio. O Quadro 3 apresenta, de modo resumido, o conjunto de conceitos tendo em vista a Missão, a Visão de Futuro e os Valores do HGeSM.

Quadro 3 - Conceitos organizacionais do HGeSM

Conceitos	Objetivo
Missão	Promover assistência à saúde aos militares da ativa, inativos, pensionistas, servidores civis e dependentes dos sistemas SAMMED/FUSEx/PASS e SAMEx-Cmb na área de sua Jurisdição através de: 1) atendimento médico ambulatorial; 2) atendimento médico de internação; 3) atendimento médico de urgência; 4) atendimento odontológico; 5) atendimento laboratorial; 6) atendimento fisioterápico.
Visão de futuro	Até 2022 ser uma OMS de abrangência regional no atendimento aos beneficiários SAMMED/FUSEx/PASS e SAMEx-Cmb, pela capacidade técnica e administrativa de seus recursos humanos e pela relevância de serviços prestados a todos os seus usuários.
Valores	- Disciplina e Unidade de Comando; - Hierarquia e Lealdade; - Liderança; - Competência Profissional e Dedicação; e Espírito de Corpo

Fonte: BRASIL (2019).

Além desses principais conceitos organizacionais, destacados no Quadro 3, o Plano de Gestão 2019-2022 do HGeSM traz em seu arcabouço, dez objetivos estratégicos que balizam de forma mais detalhada as ações que deverão ser executadas para o alcance das metas de excelência a serem cumpridas, conforme descrito no Quadro 4:

Quadro 4 - Objetivos estratégicos do HGeSM

Objetivo Estratégico (OE)	Descrição	Fatores críticos de sucesso	Plano de Ação
OE1	Ampliar continuamente a assistência à saúde prestada.	Atendimento médico-hospitalar da melhor qualidade com pessoal capacitado.	Projeto Excelência no Atendimento
OE2	Integrar as informações assistenciais e gerenciais	Disponibilidade de recursos para implementar os Sistemas de TI	Projeto Integração da TI
OE3	Implementar a administração estratégica e a gestão por processos	Quadros permanentes capacitados e mudança da cultura organizacional	Projeto Acreditação Hospitalar
OE4	Ser um hospital humanizado e promover ações voltadas à comunidade.	Ambiente de trabalho seguro e saudável com pessoas comprometidas e cientes de suas responsabilidades.	Projeto Humanização
OE5	Aprimorar o modelo de gestão de pessoas.	Pessoal motivado e capaz de desempenhar as tarefas, ou seja, a pessoa certa no lugar certo.	Projeto Gestão de Pessoas
OE6	Implementar um programa de segurança orgânica (corporativa) eficaz.	Colaboração de todos os integrantes, visando melhor e maior segurança	Projeto Segurança Orgânica
OE7	Preservar os valores, as tradições e a memória do Exército Brasileiro.	Comemoração das datas relevantes da história do EB.	Projeto Exército de Sempre
OE8	Aperfeiçoar a cultura de sustentabilidade ambiental	Pessoal capacitado para implementar o Programa de Gestão Ambiental da OMS. Comissões atualizadas e ativas. Cultura organizacional	Projeto Sustentabilidade ambiental
OE9	Otimizar planejamento e execução de obras.	Emprego efetivo do Sistema OPUS	Projeto Obras
OE10	Desenvolver cultura orientada para resultados.	Pessoal capacitado e motivado Implementação de Sistema de Medição de desempenho organizacional consistente	Projeto Foco nos Resultados

Fonte: BRASIL (2019).

Cabe destaque especial ao Objetivo Estratégico 3 (OE3), na qual busca-se a ações nos quadros permanentes da instituição por meio de mudança da cultura organizacional, utilizando as diretrizes do Plano de Acreditação Hospitalar, o qual estabelece no seu escopo uma ênfase na comunicação interna.

2.2.2 Organograma

A estrutura organizacional do Hospital Geral de Santa Maria, é formada por cinco seções/setores vinculados diretamente à Direção: Ajudância Geral/Secretaria, Seção de Comunicação Social, Ouvidoria Hospitalar, Assessoria de Gestão, Controladoria Hospitalar, Seção de Inteligência e Contingente. Abaixo da Subdireção, o HGeSM possui duas grandes divisões: Divisão de Apoio Administrativo e a Divisão de Medicina.

A Divisão de Apoio Administrativo compreende as seguintes seções/setores: Fiscalização Administrativa, Conformidade de Registro de Gestão, Setor Financeiro, Licitação e Contratos, Almoxarifado, Aprovisionamento, Seção de Pessoal Militar, Setor de Pagamento de Pessoal, Seção de Pessoal Civil, Informática, SAMMED/FUSEx, Lavanderia, Caldeira, Serviços Gerais, Manutenção e Transporte, Serviço de Telefonia, Serviço de Recepção/Portaria e Contingente.

Já a Divisão de Medicina possui as seguintes seções/setores vinculados na sua estrutura: Unidade de Pacientes Internos, Unidade de Pacientes Externos/Seção de Arquivos Médicos e Estatística, Centro Cirúrgico, Unidade de Terapia Intensiva, Serviço de Imagenologia, Farmácia Hospitalar/Farmácia do Exército, Laboratório de Análises Clínicas, Pronto Atendimento Médico, Seção de Serviço Social, Serviço de Odontologia, Serviço de Enfermagem, Serviço de Fisioterapia, Serviço de Nutrição, Serviço de Oncologia e Auditoria/Lisura. Todas as informações deste subcapítulo estão ilustradas no organograma do HGeSM em anexo a este trabalho (ANEXO B).

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica abordará questões relacionadas ao conceito mais amplo de comunicação e sua implementação dentro de uma organização, particularizando os processos comunicativos dentro de uma Organização Militar de Saúde.

3.1 COMUNICAÇÃO E O ATO INFORMATIVO

Conceituar comunicação não é uma tarefa fácil. Diferentes perspectivas apontam para a comunicação como encontro, como relação, como processo e até como troca de informação. Steffanelli (1993) define o processo de comunicação da seguinte forma:

[...] um processo de compreender, compartilhar mensagens enviadas e recebidas, sendo que as próprias mensagens e o modo como se dá seu intercâmbio exercem influência no comportamento das pessoas nele envolvidas, a curto, médio ou longo prazo; esta mudança pode ocorrer no ambiente em que a comunicação é efetuada ou quando as pessoas se encontram isoladas, distantes umas das outras ou do contexto. (Steffanelli, 1993, p.28).

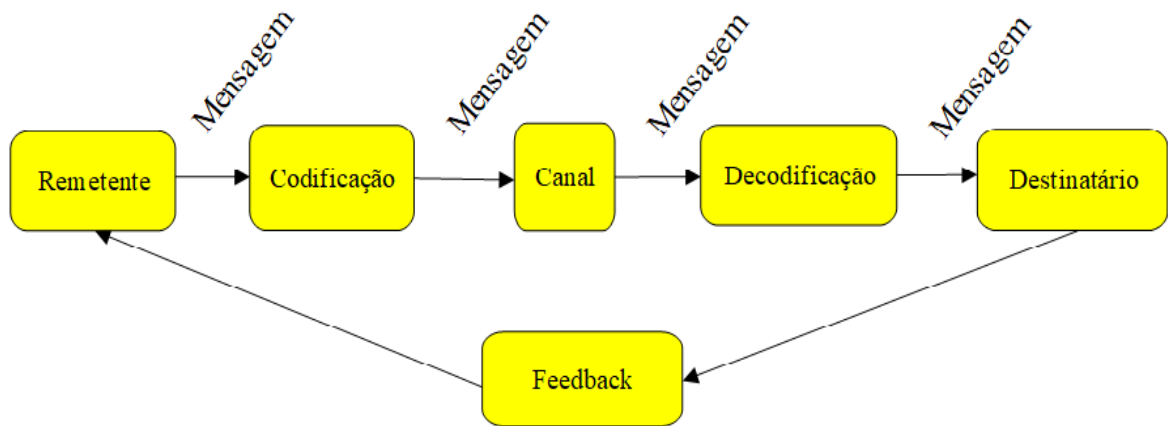
Para Robbins, Decenzo e Wolter (2014) comunicação se caracteriza pela transferência de significado, onde a mesma ocorre, no momento em que uma ideia ou informação está explícita. Essa informação numa definição mais resumida, configura-se pela transmissão de saber, utilizando-se determinada linguagem, na qual um indivíduo passa de um estado de ignorância a um estado de saber (CHARAUDEAU, 2010).

Conforme Duarte e Monteiro (2009), a comunicação permeia todos os sistemas dando robustez à identidade organizacional:

[...] Ela é o oxigênio que confere vida as organizações. Está presente em todos os setores, em todas as relações, em todos os fluxos de informação, espaços de interação e diálogo. É consenso que uma boa compreensão e um bom uso da comunicação são capazes de qualificar práticas gerenciais, melhorar o desempenho operacional, promover mudanças significativas nas múltiplas relações da instituição com os seus diversos públicos e agregar valor à organização. (Duarte e Monteiro, 2009).

Entretanto, autores relatam, que o sucesso na comunicação não está relacionado unicamente à transmissão do significado e sim a sua correta compreensão por parte do receptor. A Figura 4 ajuda a entender a ideia base do processo de comunicação:

Figura 4 - O processo de comunicação



Fonte: Robbins, Decenzo e Wolter (2014).

Os conceitos dos elementos do processo de comunicação apresentados na Figura 4 são compreendidos de uma forma melhor por meio do Quadro 5, disposto a seguir:

Quadro 5 - Conceitos do processo de comunicação

Conceito	Significado
Remetente	Sujeito transmissor da mensagem
Mensagem	Informação que é enviada
Codificação	Conversão de uma mensagem em forma simbólica
Canal	Meio pelo qual uma mensagem trafega
Decodificação	Tradução feita pelo receptor da mensagem de um remetente
Destinatário	Sujeito receptor da mensagem
Feedback	Checagem que determina se o remetente foi bem-sucedido naquilo que ele quis transmitir

Fonte: Robbins, Decenzo e Wolter (2014).

Ampliando o entendimento do que foi exposto na Figura 4 e no Quadro 5, a comunicação é dotada de um modelo de codificação e, portanto, é o lugar onde os significados se constituem e ampliam as possibilidades de entendimento e de percepção. Analisada como um fluxo, que faz os sentidos circulararem, a comunicação através da codificação de uma mensagem, passa a ser transmitida por um meio (canal) e, por fim, é traduzida pelo receptor (decodificação). Como forma de checagem do que o receptor quis transmitir, e como a mensagem foi traduzida pelo receptor, utiliza-se o *feedback* que determina o sucesso ou não da comunicação (ROBBINS, DECENZO e WOLTER, 2014).

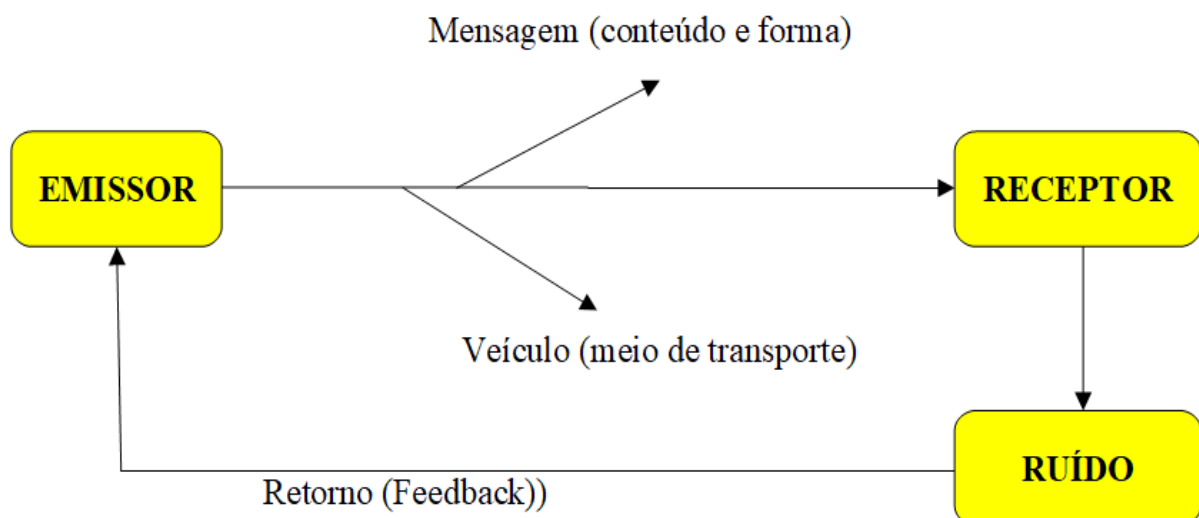
Um processo de comunicação normal, segundo Jakobson (1969), opera com a interpretação da mensagem pelo receptor, que conhece o código utilizado em questão, pois é a partir do código (a língua) que o receptor compreende a mensagem:

O código combina o *signans* ('significante') com o *signatum* ('significado') e este com aquele. Hoje, no que se diz respeito ao tratamento dos problemas de codificação na teoria da comunicação, a dicotomia saussuriana entre *langue* e *parole* pode ser reformulada de maneira muito mais precisa, o que lhe dá um novo valor operacional. (JAKOBSON, 1969, p.77).

Neste sentido Maingueneau (2011) afirma que cada enunciado transporta um sentido estável – um código linguístico – o qual lhe foi conferido pelo locutor, onde o receptor decifrará esse sentido por meio do conhecimento deste mesmo código. Outro aspecto, comentado pelos autores, diz que a codificação da mensagem depende dos conhecimentos, habilidades e valores culturais do remetente (pois cada interlocutor recorre a seus conhecimentos de mundo para entender melhor o texto, relacionando-o a sua experiência de vida, aos seus saberes prévios) sendo que o mesmo acontece com o destinatário, o qual depende desses mesmos valores para que a comunicação seja bem-sucedida.

Diante deste recorte teórico, a comunicação, no contexto organizacional, deve ser entendida como relação, porque ela compreende um ato, uma ação, uma atividade que relaciona as partes (Figura 5) e que coloca em interação os pares.

Figura 5 - Processo de comunicação determinante em uma organização



Fonte: Fidelis (2008).

Com base no esquema da Figura 5, Fidelis (2008) relata que o perfeito entendimento dos principais conceitos ligados à comunicação, por parte dos gestores, resulta em um processo de comunicação efetivo.

Desta maneira se destaca por parte tanto dos autores da Figura 4, como o da Figura 5, que o processo da comunicação não se limita à transmissão da mensagem, existindo, sim, outras variáveis que viabilizam ou não a eficácia do processo. Para Peruzzolo (2015, p. 18), “mensagem, então, não mais é apenas o que circula entre os comunicantes; é, principalmente, o que institui sujeitos, papéis e intenções no ato da comunicação”. Entretanto, a mensagem é o meio para os comunicantes entrarem em relação porque é o lugar onde os sentidos se constituem e se colocam em movimento.

Diante disso, Maingueneau (2011) ratifica o seguinte:

A comunicação não é, com efeito, um processo linear: inicialmente, uma necessidade de se exprimir por parte do enunciador; a seguir, a concepção de um sentido; depois, a escolha de um suporte de gênero; posteriormente, a redação; a seguir, a busca de um modo de difusão; finalmente, o hipotético encontro com um destinatário. (Maingueneau, 2011, p. 72).

Assim na análise destas variantes, o discurso, que se configura como uma combinação de circunstâncias em que se fala e escreve (relação de identificação do destinatário com o receptor da mensagem, intenção da mensagem e os canais comunicativos), traz à tona questionamentos a respeito da mecânica de construção de sentido, sobre a natureza do saber que é transmitido e o efeito final produzido no receptor (CHARAUDEAU, 2010).

Dito isso, Orlandi (2010) afirma que o conceito de discurso se relaciona com a comunicação, via Análise de Discurso, ao explicitar que tanto a identidade, como a imagem corporativa podem ser, de forma intencional, construídas e comunicadas. Nesta concepção, o discurso se torna algo maior que o simples ato comunicativo, e sim um cabedal de ideias e pressupostos construídos a partir de formações ideológicas (MARTINS, 2012).

Desta feita, no processo de se comunicar, o conjunto de práticas linguísticas, semânticas e retóricas, como os textos produzidos pelas instituições – pela fala ou por escrito – são manifestações do seu discurso e recebem o nome de discurso organizacional (HALLIDAY, 2009).

Nesse sentido a complexidade dos movimentos de emissor e de receptor é implicada no sucesso da comunicação. Uma mensagem vazia de informação não provoca o sentido

relacional do ato comunicativo, portanto, não estabelece fluxos interativos nos diferentes níveis organizacionais.

3.2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

De acordo com Bueno (2009) a comunicação organizacional ocorre quando a instituição cria uma série de procedimentos (ações, planos, políticas etc) com o propósito de estabelecer uma relação com seus públicos de interesse. Já Torquato (2015), explicita a comunicação no âmbito das organizações da seguinte maneira:

A comunicação, como processo e técnica, fundamenta-se nos conteúdos de diversas disciplinas do conhecimento humano, intermedia o discurso organizacional, ajusta interesses, controla os participantes internos e externos, promove, enfim, maior aceitabilidade da ideologia empresarial. Como poder expressivo, exerce uma função-meio perante outras junções-fim da organização. Nesse sentido, chega a contribuir para a maior produtividade, corroborando e reforçando a economia organizacional. (TORQUATO, 2015, p. 13).

Azevedo e Neto (2020) dizem que a etimologia do termo: comunicação organizacional deriva-se de dois grupos bem definidos: a comunicação e a organização. A comunicação no conceito mais puro de emissor, canal, mensagem e receptor; e a organização como uma instituição que trata da produção de bens de consumo ou como prestadora de serviço. Sendo então definida – a comunicação organizacional – como redes e fluxos comunicativos, formais e informais, entre o público interno da organização.

Neste contexto, a comunicação organizacional tende a ser uma ferramenta essencial para a plena consecução das atividades administrativas, bem como o grande lastro para formação de uma imagem institucional positiva. Isso porque, diminui conflitos internos, promove um fluxo de informações relevantes e fortalece o espírito de corpo no ambiente de trabalho resultando em tomadas de decisões gerenciais mais assertivas (MEDEIROS E SANTOS, 2018).

Segundo Kunsch (2018) a comunicação organizacional é um processo amplo e holístico que envolve diversos processos comunicativos. Desta maneira, a autora traz a concepção do termo comunicação organizacional integrada, conforme pode-se observar na Figura 6:

Figura 6 - Processo da Comunicação Organizacional Integrada



Fonte: Kunsh (2003)

Na concepção de Kunsh, e conforme a Figura 6, a comunicação organizacional atinge seus objetivos quando, dentro da instituição, uma filosofia que leva em conta as demandas dos públicos interno, externo e da sociedade como um todo, perpassa e norteia as modalidades comunicacionais: comunicação institucional, a comunicação mercadológica e a **comunicação interna**.

A comunicação institucional está ligada à elaboração de uma imagem e de uma identidade da empresa, por meio de técnicas capazes de angariar a empatia dos seus colaboradores e seu público externo (MATTOS, 2016). De acordo com Kunsh (2003), a comunicação institucional orientada por uma política estratégica de relações públicas, se torna a principal responsável pela formação de uma imagem forte e positiva de uma empresa. Tem-se, então, a comunicação institucional como principal forma que uma organização tem para consolidar e preservar sua imagem diante dos seus públicos (interno/externo).

No escopo da comunicação integrada, a comunicação mercadológica é definida por Lupetti (2007) da seguinte forma:

A comunicação mercadológica abrange toda forma de comunicação capaz de atingir um objetivo de marketing e deve ser elaborada a partir do quadro sociocultural do

consumidor-alvo. Seus principais instrumentos são a propaganda, a promoção de vendas, a venda pessoal, o merchandising, os eventos e o marketing direto de relacionamento. (LUPETTI, 2007, p.23).

Para Kunsh (2003) a comunicação mercadológica trata-se de todas as manifestações simbólicas ligadas ao marketing, que tem por finalidade, a conquista do consumidor final. Sendo assim, pode-se observar que a comunicação mercadológica se caracteriza por estabelecer estratégias direcionadas ao público externo de uma organização.

A terceira modalidade integrante da comunicação integrada – a Comunicação Interna – que por apresentar uma relevância no presente trabalho, será melhor detalhada em tópico específico.

3.3 COMUNICAÇÃO INTERNA

De acordo com Bahia (1995), o fortalecimento de vínculos dos colaboradores com a instituição em que trabalham, acontece quando seus dirigentes transmitem de forma clara e precisa as ações futuras, bem como a posição dos seus dirigentes, levando a um entendimento da função social da organização a qual pertencem.

Quando se trata do termo “comunicação interna”, nos referimos àquelas ações voltadas para a troca de informações dentro de uma organização. Segundo Curvello (2012, p. 22), a comunicação interna abarca ações que visam manter os integrantes de uma organização, alinhados com os valores da organização, que precisam ser difundidos a todos.

Corroborando a assertiva acima, Ochoa (2014) diz que:

A comunicação interna é a forma oficial de a organização estabelecer o diálogo entre a empresa e o público interno. Além disso, é o meio pelo qual a instituição consegue reforçar e repassar valores e disseminar informações que influenciam na relação empresa-empregado. (Ochoa, 2014).

Portanto, a comunicação interna se configura por uma inter-relação, por meio de mensagens entre os integrantes em um ambiente laboral, cujo objetivo principal seria o alcance dos objetivos da organização. Neste sentido, o Caderno de Comunicação Organizacional da Associação Brasileira das Agências de Comunicação (ABRACOM, 2008) salienta que:

Esse relacionamento intenso, vivo e permanente com os colaboradores (sejam eles efetivos, terceirizados ou estagiários) e seus familiares, permite que a Comunicação Interna realize a primeira de suas funções estratégicas: a difusão da Visão, Missão e

Valores Corporativos. Além disso, amplia e harmoniza o diálogo entre capital e trabalho, equaliza interesses, integra equipes e valoriza o conhecimento e a produção, fruto da razão de ser da organização. (ABRACOM, 2008, p. 9).

Desta maneira, percebe-se a comunicação interna como uma ferramenta estratégica valiosa dentro de um ambiente corporativo, pois a troca de informações do público interno, de forma eficiente, contribui para que a instituição alcance as metas definidas.

Segundo Aguiar et al (2019) a comunicação interna desempenha um papel fundamental nos relacionamentos dos colaboradores, ao criar uma esfera amistosa, gerando lealdade do funcionário com a empresa aumentando o engajamento dos mesmos, tendo como consequência o aumento da produtividade, do lucro e do mais importante: satisfação do consumidor final.

Intrínseco à comunicação interna, se destaca, dentro da comunicação integrada, o conceito de comunicação administrativa, que segundo Kunsh (2003) tem por função precípua realizar a confluência dos fluxos comunicacionais entre os diferentes escalões hierárquicos da organização. Portanto, a comunicação administrativa caracteriza-se como uma ferramenta facilitadora das modalidades da comunicação integrada organizacional.

Com intuito de melhor compreender como essa comunicação integrada organizacional se operacionaliza dentro de uma instituição, Curvello (2012) estabelece quatro fluxos comunicativos principais: ascendente, descendente, horizontal e transversal. Os fluxos descritos seguem detalhados conforme o Quadro 6.

Quadro 6 - Fluxos de comunicação interna

Fluxos	Conceito
Ascendente	As informações, geralmente em forma de sugestões, críticas e apelos, oriundas dos baixos escalões (colaboradores) e dirigidas aos altos escalões (direção).
Descendente	As informações partem dos altos escalões e são direcionadas aos colaboradores por intermédio de vários canais comunicativos (boletins, intranet, informativos etc).
Horizontal	As informações que circulam no cotidiano diário da instituição, entre os colaboradores e/ou os setores, geralmente no campo informal.
Transversal	As informações tramitam sem seguir uma hierarquia, ou seja, entre colaboradores de diferentes setores ou departamentos, inclusive entre níveis hierárquicos diferentes. Geralmente ocorrem no contexto de elaboração de projetos e programas interdepartamentais.

Fonte: Adaptado de Curvello (2012).

Outra distinção bastante relevante, diz respeito às redes de comunicação formal e informal, onde, segundo Curvello (2012), a primeira depende dos canais protocolares de

comunicação da instituição e a segunda, se caracteriza pelas manifestações comunicativas espontâneas dos colaboradores da empresa.

Torquato (2012) cita ainda que, a comunicação formal e informal processa ideias distintas, situações particulares e projetos específicos sendo ambas extremamente importantes. O autor cita o caso da comunicação oral, que ocorre pelo canal informal de comunicação, na qual, muita das vezes, é o cerne da maioria dos conflitos intersetoriais e em outras, pode figurar como a solução de problemas de integração nos escalões verticais e/ou horizontais.

Neste sentido, a comunicação formal e informal se conceituam de maneiras bastante semelhantes, conforme Rego (1986), que destaca a rede formal como declarações oficiais e legitimadas inerentes ao escopo burocrático da instituição, enquanto o fluxo informal exprime os discursos puros e instintivos do grupo, incluindo nesta definição o que o autor chama de “cadeia sociológica dos grupinhos”.

As redes de comunicação formais e informais, bem como os fluxos comunicativos (ascendente, descendente, horizontal e transversal) ocorrem, segundo Carramenha, Cappelano e Mansi (2013) por meio de canais de comunicação divididos em quatro grandes grupos, apresentados no Quadro 7:

Quadro 7 - Canais de comunicação interna

Canais	Conceito	Exemplos
Veículos impressos	Canais que precisam ser impressos e por isso existem “fisicamente”. Caracterizam-se por possuir alto custo, tanto na produção do conteúdo, como na impressão e distribuição	- Revistas; - Jornais; - Jornais-Mural.
Veículos <i>on-line</i>	Canais altamente dinâmicos, sendo necessário, para sua eficácia, atualizações rápidas e constantes. Diferente do pensamento geral, o desenvolvimento de algumas ferramentas possui custo bem elevado.	- Intranet; - <i>Newsletter on-line</i> ; - TV Corporativa; - Redes Sociais Corporativas; - Murais Digitais; - Comunicador Instantâneo; - SMS; - <i>Hotsite</i> ; - Rádios Corporativas; - Vídeos
Veículos presenciais	Estabelecido quando ocorre encontro de pessoas.	- Reuniões; - Cafês da Manhã; - Cerimônias veiculadas a ritos; - Comemorações
Veículos esporádicos	Canais utilizados quando eventualmente ocorrerem demandas específicas. O investimento financeiro nesse caso está diretamente atrelado à complexidade do canal ou peça que será produzido	- Brindes; - Cartilhas; - Mobiliário Interno (jogo americano para refeitórios, adesivos, totens, vídeos etc)

Fonte: O autor, adaptado de Carramenha, Cappelano e Mansi (2013) e Abracom (2012).

De acordo com a Abracom (2012), o estabelecimento de uma comunicação efetiva, ocorre na mescla dos diversos veículos comunicativos, levando em conta o perfil do público e da instituição ao qual serão empregados. No próximo subcapítulo será exposta uma visão panorâmica da tendência da produção científica brasileira sobre comunicação interna em ambiente hospitalar nas dissertações e teses.

3.4 TENDÊNCIAS DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA BRASILEIRA SOBRE COMUNICAÇÃO INTERNA EM HOSPITAIS

Trata-se de uma revisão narrativa com busca sistemática de teses e dissertações realizadas entre os anos de 2003 e 2018, a partir das bases de dados online: Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD). Como estratégia de busca, foram utilizados os seguintes descritores: “comunicação interna and hospital” [Descritor de assunto].

Acentua-se que uma revisão narrativa não emprega critérios explícitos e sistemáticos para a busca e análise crítica da literatura; a busca pelas pesquisas não precisa esgotar as fontes de informações; a escolha dos estudos e a interpretação das informações podem estar sujeitas à subjetividade dos autores (MARTINS et al, 2017; GONÇALVES; CORREA, 2020).

Definiram-se como critérios de inclusão: teses e dissertações completas e disponíveis na íntegra, escrito nos idiomas português e que respondessem à questão de pesquisa. Os critérios de exclusão limitaram-se a não apresentar resumo ou ter resumo incompleto, o que dificultaria uma primeira avaliação. Quanto ao recorte temporal, embora não se tenha definido marco inicial, a publicação mais antiga encontrada datava do ano de 2003.

Assim, conforme o estabelecido, encontraram-se 925 produções nas bases de dados da CAPES (onde no campo “TIPO” foram marcadas as opções “Doutorado” e “Mestrado”) e 191 produções na BDTD de forma que, nessas duas bases de dados, foram selecionados, 14 dissertações e 1 tese para análise, conforme demonstrado no Quadro 8. As produções repetidas nas bases de dados foram contabilizadas apenas uma vez.

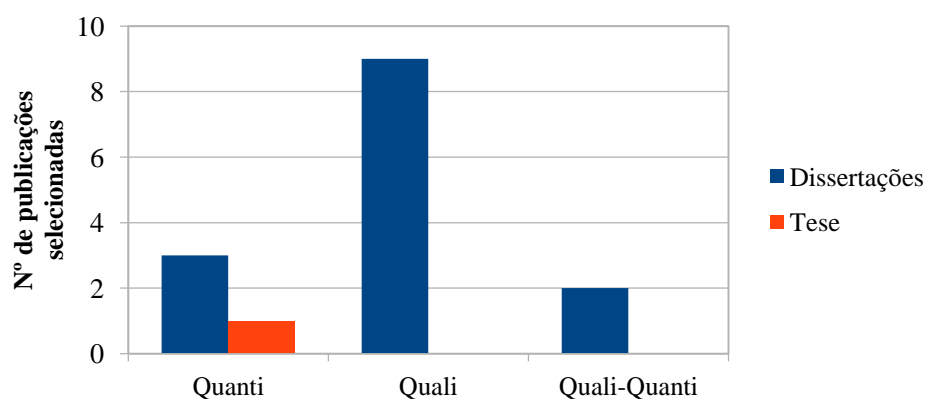
Quadro 8 - Representação das buscas realizadas nas bases de dados da CAPES

Base de dados	Tipo de trabalho	Nº de estudos encontrados	Estudos que atendem a temática		Área de conhecimento	Total
			Ano	Total		
CAPES	Dissertação	668	2003	1	Administração	9
			2008	1	Administração	
			2010	1	Comunicação	
			2013	1	Enfermagem	
			2014	1	Meio Ambiente e Agrárias	
			2015	1	Administração	
			2016	2	Administração/Comunicação	
			2017	1	Saúde Coletiva	
	Tese	257	-	0	-	0
BDTD	Dissertação	154	2005	1	Enfermagem	5
			2009	1	Ciências da Saúde	
			2015	1	Administração	
			2017	1	Enfermagem	
			2018	1	Ciências da Saúde	
	Tese	37	2017	1	Ciências da Saúde	1

Fonte: O autor.

Desta forma, em uma avaliação global, verifica-se de acordo com a Figura 7, que em relação ao tipo de abordagem, nove estudos eram qualitativos (dissertações), dois eram quali-quantitativos (dissertações) e quatro eram quantitativos (uma tese e três dissertações):

Figura 7 - Número de publicações selecionadas quanto à abordagem

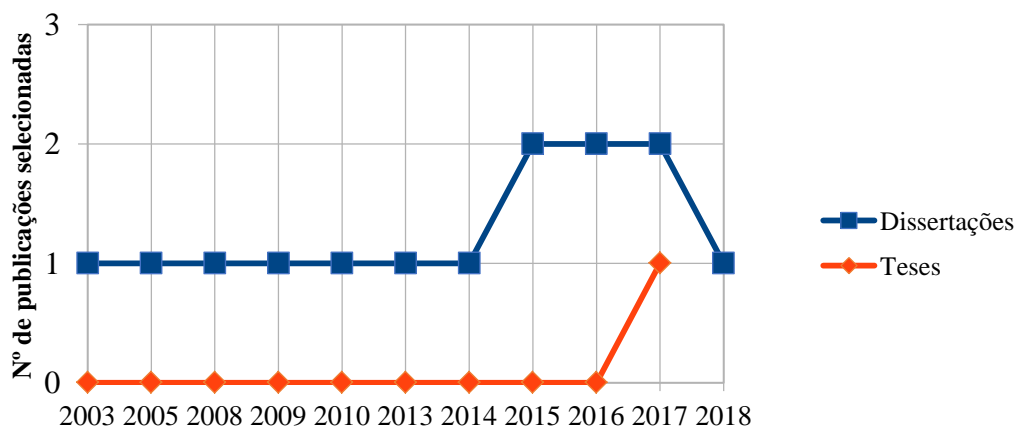


Fonte: o autor

Em relação ao ano de publicação, a Figura 8 mostra que os anos de 2003, 2005, 2008, 2009, 2010, 2013 e 2014 aparecem uma vez (todos em dissertações), dois estudos são de 2015

(dissertações), dois de 2016 (dissertações), três de 2017 (uma tese e duas dissertações) e ainda um de 2018 (dissertação):

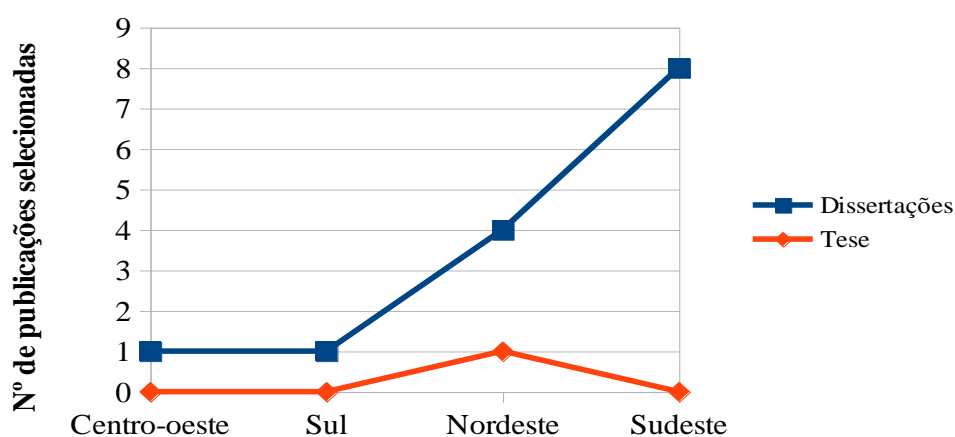
Figura 8 - Número de publicações selecionadas quanto ao ano de publicação



Fonte: o autor

Em referência a região de procedência desses estudos, um da região centro-oeste (dissertação), um da região sul (dissertação), cinco da região nordeste (uma tese e quatro dissertações) e oito da região sudeste (dissertações), conforme Figura 9:

Figura 9 - Número de publicações selecionadas quanto à região de procedência



Fonte: o autor

No Quadro 9 são apresentadas as 14 dissertações e uma tese, incluídas nessa revisão narrativa de acordo com critérios estabelecidos e análise dos estudos, encontrando-se datado de 2003 a primeira dissertação identificada.

Quadro 9 – Descrição das dissertações selecionadas na revisão integrativa

Nr	Base	Tipo	Autor(a)	Título	Ano
1	CAPES	D	Magalhães, Carla Marisa Rebelo de.	A atitude como linha de ação do endomarketing: um estudo de caso sobre as possibilidades de aprendizagem para o Hospital Geral de Santo Antônio do Porto.	2003
2		D	Romagnolli, Marisa	O diálogo entre trabalhadores em saúde e usuários: análise do processo de comunicação praticado em um hospital público sob a ótica das tensões sociais.	2010
3		D	Goncalves, Daniela Faustino	O Marketing em um hospital universitário na relação com o trabalho da enfermagem: um estudo de caso.	2013
4		D	Moreira, Geovana Andrea	Percepção sobre a comunicação entre profissionais de saúde em um hospital de Lauro de Freitas-BA: estudo de caso.	2015
5		D	Canin, Daniela de Oliveira.	Comunicação interna e complexidade: uma perspectiva dos públicos internos como sujeitos comunicacionais e legitimadores da organização.	2016
6		D	Mattos, Viviane Borges	Comunicação interna: um estudo em um hospital geral privado de Belo Horizonte.	2016
7		D	Caldas, Bárbara do Nascimento	O Papel do Dirigente Hospitalar: A Percepção de Diretores de Hospitais Universitários Vinculados às Instituições de Ensino Superior.	2008
8		D	Aguiar, Andreia Paula de Oliveira	Implementação de tecnologia para o gerenciamento de leitos em maternidade de ensino	2017
9		D	Pereira, André Marcelo Lima	Ambiente, relações de trabalho e psicopatologias: estudo da saúde do trabalhador	2014
10	BDTD	D	Nunes, Fernanda Costa	O processo de comunicação organizacional das unidades de enfermagem de um hospital universitário - estudo de caso	2009
11		D	Carvalho, Patrícia Menezes Trefilio de	Análise dos processos de comunicação à luz do humaniza SUS em um hospital público de ensino em Fortaleza	2015
12		T	Alves, Kisna Yasmin Andrade	Comunicação escrita dos profissionais de saúde em hospitais públicos do Rio Grande do Norte	2017
13		D	Carvalho, César Júnior Aparecido de	Análise dos registros de enfermagem em uma unidade cirúrgica de um hospital escola	2005
14		D	Pereira, Fernanda Simões	Percepções acerca da comunicação na equipe de Enfermagem da unidade de terapia intensiva neonatal e pediátrica de um hospital de ensino	2017
15		D	Oliveira, Patrícia Lopes	Avaliação da qualidade dos registros em prontuários de um Hospital do Nordeste Brasileiro	2018

D=Dissertação; T= Tese.

Fonte: o autor

Os estudos foram analisados na íntegra e, para posterior extração dos dados, utilizou-se a análise de conteúdo temática; que consiste nas fases de pré-análise, exploração do material, tratamento dos resultados obtidos e interpretação (MARTINS, 2017; GONÇALVES

e CORREA, 2020). À vista disso, emergiram dessa análise, três categorias temáticas: comunicação formal e informal; fragilidades na comunicação e vantagens de uma comunicação interna adequada

Assim, em relação comunicação formal e informal, a pesquisa revelou que, no Hospital Felício Rocho, os processos de comunicação interna se configuram obedecendo à hierarquia da instituição, com comunicação descendente e centralizadora. A comunicação informal existe na instituição, mas não interfere de forma negativa no processo (MATTOS, 2016).

Nesse sentido, Canin (2016), na sua pesquisa, diz por meio dos depoimentos dos participantes, que a comunicação interna assume um caráter instrumental/operacional, na qual os meios formais e informais fortalecem as relações interpessoais. Por fim, nas suas considerações finais, a autora afirma que no seu estudo a comunicação interna é uma ferramenta de gestão, que desde que pensada de forma integrada dá legitimidade à instituição.

Por conseguinte, no Hospital de Reabilitação de Anomalias Craniofaciais da Universidade de São Paulo (HRAC/USP), Romangnolli (2010) identificou que as ações voltadas à comunicação interna devem romper conceitos pré-estabelecidos, a fim de buscar uma relação igualitária e eficiente entre os usuários do hospital. Tal medida, reflete direto nas práticas profissionais desenvolvidas pelos colaboradores contribuindo em um melhor atendimento ao paciente.

Nesta continuidade, a Diretoria de Enfermagem (DE) de um hospital universitário em Goiânia, estudado por Carvalho (2015), mostrou que a comunicação entre os setores ocorre prioritariamente por contatos telefônicos, encontros pessoais e documentos de circulação interna; sendo o uso da comunicação informal um dos fatores que se destacam no fluxo interno de informações. Alves (2017), afirma em seu estudo focado em três hospitais públicos de Natal, que a comunicação escrita entre os profissionais de saúde apresenta sérias deficiências impactando no contexto ligado as relações formais e informais no campo comunicativo interpessoal.

No que se refere fragilidades, na comunicação, Moreira (2015) verificou que o Hospital Geral Menandro de Farias, em Lauro de Freitas – BA, apesar de possuir um fluxo comunicacional operante, foi detectado grandes falhas de comunicação interna, em virtude dos profissionais de saúde se utilizarem da comunicação informal, quase que exclusivamente, para solução das demandas intersetoriais e intrasetoriais.

De forma geral, Caldas (2008) observou que os respondentes da sua pesquisa realizada em Hospitais Universitários vinculados à Instituições de Ensino Superior (HU/IFES),

identificaram como grande fragilidade, a inoperância dos gestores em promover uma comunicação interna nos hospitais, comprometendo o exercício da transparência em gestão, do controle social e do engajamento de todo público interno com os resultados.

Neste sentido, estudos identificaram também, nos colaboradores do Hospital de Ensino Santa Casa de Fernandópolis, situações adversas que provocavam nos colaboradores o surgimento de diversas patologias e psicopatologias no ambiente laboral. Uma dessas situações explicitadas no estudo, cita a comunicação interna ineficiente como uma mola propulsora do adoecimento nos locais de trabalho (PEREIRA, 2014).

As fragilidades na comunicação interna também são latentes no trabalho desenvolvido por Pereira (2017), o qual constatou falhas na comunicação interna entre profissionais de enfermagem e outras classes profissionais integrantes da Divisão de Enfermagem do Hospital de Clínicas da Universidade Federal do Triângulo Mineiro, que trabalhavam na Unidade de Terapia Intensiva Neonatal e Pediátrica. Concluindo que esta falha na comunicação compromete as relações profissionais, interferindo no ambiente de trabalho e refletindo na assistência prestada ao paciente.

Por fim, em referência as vantagens de uma comunicação interna, Aguiar (2017) apontou que por meio da implementação de ferramentas tecnológicas no gerenciamento de leitos de uma maternidade terciária de ensino, ampliou-se o compartilhamento interno de informações – comunicação interna – entre os profissionais de saúde, agilizando todos os trâmites relacionados às internações nos leitos da instituição.

Nesta perspectiva, estratégias inovadoras geradas por um plano de marketing interno, atuam diretamente na dinamização da comunicação interna, a qual proporciona aos profissionais de saúde a possibilidade de atualização permanente ante as práticas científicas mais vigentes no ambiente hospitalar (GONÇALVES, 2013).

Conforme os dados apresentados, evidencia-se a importância da elaboração deste estudo sobre a comunicação interna no HGeSM, especialmente porque ainda não foi foco de pesquisas, o que dá ao presente trabalho um *status* de ineditismo. Dando sequência ao estudo, no capítulo seguinte, será apresentada a metodologia empregada no presente trabalho.

4 METODOLOGIA

Este capítulo tem por objetivo explicitar a abordagem metodológica empregada para responder ao problema de pesquisa proposto neste trabalho. Primordialmente, realizou-se o delineamento da pesquisa; abordando as competências das unidades a serem analisadas. Posteriormente, buscou-se apresentar os procedimentos para realização da análise propriamente dita e, finalizando, as limitações metodológicas e os aspectos éticos da pesquisa.

4.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O estudo proposto neste trabalho se caracteriza, quanto a sua natureza, pela abordagem de uma pesquisa aplicada, a qual se destaca, por gerar conhecimentos voltados para resolução de problemas específicos (PRODANOV e FREITAS, 2003). Será uma pesquisa de caráter descritivo que, segundo Matias-Pereira (2019), tem por principal característica descrever sobre determinada população ou fenômeno. O autor afirma ainda que, o caráter descritivo se torna adequado ao tipo de pesquisa voltado a aplicação de técnicas de coleta de dados por meio de questionários e observações sistemáticas. Sendo assim, em virtude do fenômeno comunicação interna no Hospital Geral de Santa Maria apresentar nuances de pesquisa, relacionados à uma investigação descritiva, a mesma torna-se a mais adequada. Além da realização de um levantamento bibliográfico e documental, por meio de livros, artigos científicos, dissertações e documentos internos da instituição voltados ao tema abordado.

Segundo Godoy (1995) a obtenção de dados sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, juntamente com a perspectiva dos sujeitos participantes da situação, enquadra-se no modelo qualitativo de análise. No contexto da pesquisa qualitativa, Yin (2016) diz que:

...a pesquisa qualitativa difere por sua capacidade de representar as visões e perspectivas dos participantes de um estudo. Capturar suas perspectivas pode ser um propósito importante de um estudo qualitativo. Assim, os eventos e ideias oriundos da pesquisa qualitativa podem representar os significados dados a fatos da vida real pelas pessoas que os vivenciam, não os valores, pressuposições, ou significados mantidos por pesquisadores. (Yin, 2016, p.22).

A abordagem qualitativa na concepção de Prodanov e Freitas (2003), tem no ambiente a fonte direta de dados, no qual o pesquisador necessita de um trabalho mais intensivo de campo, estudando as questões sem qualquer manipulação intencional. Portanto, a escolha

desta abordagem para o presente trabalho, se deu pela forma de realização dos procedimentos investigatórios ocorrerem sob o ponto de vista da interpretação/percepção dos gestores e colaboradores quanto a comunicação interna do HGeSM.

Quanto à forma de investigação utilizada, Gil (2011) diz existir dois grandes grupos de delineamento: os que utilizam pesquisa por documentos e os que usam dados fornecidos por pessoas, no qual, no segundo grupo, destaca-se os seguintes casos: a pesquisa experimental, a pesquisa *ex-post-facto*, o levantamento, o estudo de campo e o estudo de caso. Na análise das estratégias de comunicação interna do HGeSM optou-se pelo estudo de caso.

Conforme Yin (2005), o estudo de caso caracteriza-se pela investigação de um fenômeno dentro de uma realidade com várias fontes de evidência. Gil (2011, p.57) diz que “O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante outros tipos de delineamento considerados”. Portanto, o estudo de caso se enquadra como o tipo de estudo mais adequado para aferir e explicar o funcionamento da comunicação interna no nosocômio alvo deste estudo.

4.2 UNIDADES DE ANÁLISE

Conforme conceitua Yin (2005), uma unidade de análise pode ser um indivíduo, um grupo de pessoas, um processo de trabalho ou uma estratégia organizacional, onde tudo depende da finalidade do pesquisador na abordagem do problema. Ainda, segundo o autor, um estudo de caso pode comportar uma ou múltiplas unidades de análise. De acordo com estudo realizado por Lukosevicius e Guimarães (2018), 90% dos estudos de caso utilizam uma unidade de análise. Desta forma, o presente trabalho utilizou como unidade de análise única, o Hospital Geral de Santa Maria, sendo os sujeitos da pesquisa seus gestores e colaboradores. Dito isso, a seguir serão apresentadas as definições para cada um dos setores envolvidos, de modo a explicitar a sua abrangência.

4.2.1 Programa de Acreditação Assistencial Militar do Exército Brasileiro

O Programa de Acreditação Assistencial Militar do Exército Brasileiro (PASAM) é uma iniciativa do Departamento-Geral do Pessoal (DGP), órgão de direção geral na estrutura organizacional da Força Terrestre, e tem por objetivo melhorar o gerenciamento da instituição,

garantindo uma assistência de saúde mais segura e eficiente aos seus usuários (BRASIL, 2019). Ainda de acordo com o DGP, o PASAM busca, por meio de uma equipe multidisciplinar e sem vínculo com a OMS, verificar o cumprimento de protocolos e padronizações afetos à área de saúde (BRASIL, 2019). Cabe ressaltar, que nestes protocolos estão incluídas a gestão da comunicação interna e sua percepção por todos seus integrantes.

4.2.2 Direção

A Direção é o setor do HGeSM responsável por exercer, por intermédio do diretor, o gerenciamento nas decisões mais importantes do nosocômio. Segundo o Regulamento Interno de Serviços Gerais (RISG), o diretor da OMS exerce sua ação de comando em todos os setores e seções do hospital, ação de comando está, caracterizada pelos atos de planejar, orientar, coordenar, acompanhar, controlar, fiscalizar e apurar responsabilidade (BRASIL, 2003).

4.2.3 Subdireção

A Subdireção é o setor responsável pela coordenação de todos os elementos integrantes do Estado-Maior da OMS, onde o subdiretor é o principal auxiliar e substituto imediato do diretor. Segundo o RISG, tem como principal função intermediar a expedição de todas as ordens relativas à disciplina, à instrução e aos serviços gerais emitidas pelo diretor, cabendo-lhe, ainda, fiscalizar a execução das mesmas (BRASIL, 2019).

4.2.4 Comunicação Social

A seção de Comunicação Social tem como seu principal integrante o oficial de comunicação social que realiza, junto ao diretor, todo tipo de assessoramento informacional com o público interno e externo ao hospital. Dentre as principais funções do oficial de comunicação social explicitadas no artigo 35 do RISG, aquelas que mais se destacam são as seguintes:

Art. 35. Ao O Com Soc incumbe:

I - acompanhar, para efeito de levantamento do grau de satisfação do público interno, a execução do serviço especial que compreende, entre outras, as atividades

de biblioteca, espaços culturais, cantina, salas de estar, atividades de recreação, barbearia, lavanderia e alfaiataria;
II - ouvir opinião, principais anseios e preocupações dos públicos interno e externo, propondo medidas para explorar aspectos positivos e neutralizar efeitos negativos. (BRASIL, 2009, p.19).

Portanto a seção de Comunicação Social tem papel fundamental no que diz respeito à comunicação interna no HGeSM.

4.2.5 Divisão de Medicina

Dentro da estrutura organizacional do HGeSM, a Divisão de Medicina coordena todas as atividades ligadas à área-fim, ou seja, a área médica. Tem as seguintes seções sob sua subordinação: Unidade de Pacientes Internos, Unidade de Pacientes Externos/SAME, Centro Cirúrgico, Unidade de Terapia Intensiva, Serviço de Imagenologia, Farmácia Hospitalar/Farmácia do Exército, Laboratório de Análises Clínicas, Pronto Atendimento Médico, Seção de Serviço Social, Serviço de Odontologia, Serviço de Enfermagem, Serviço de Fisioterapia, Serviço de Nutrição, Serviço de Oncologia e Auditoria/ Lisura.

4.2.6 Divisão de Apoio Administrativo

A seção que proporciona todo suporte para execução da atividade-fim é a Divisão de Apoio Administrativo. Ela está vinculada à atividade-meio, e tem como subordinadas as seguintes seções: Fiscalização Administrativa, Conformidade de Registro de Gestão, Setor Financeiro, Licitação e Contratos, Almoxarifado, Aprovisionamento, Seção de Pessoal Militar, Setor de Pagamento de Pessoal, Seção de Pessoal Civil, Informática, SAMMED/FUSEx, Lavanderia, Caldeira, Serviços Gerais, Manutenção e Transporte, Serviço de Telefonia e Serviço de Recepção/Portaria.

Os entrevistados foram escolhidos dentro dos setores/seções do Hospital que exercem ligação direta ou indireta na execução e implementação das diretrizes de comunicação interna do hospital, tendo como único entrevistado externo à unidade de análise o Chefe do Programa de Acreditação da Saúde Assistencial Militar (PASAM) do Exército Brasileiro, o qual está lotado no Departamento-Geral do Pessoal, em Brasília/DF. Os gestores locais entrevistados foram: o Diretor do HGeSM, o Subdiretor do HGeSM, o Chefe da Comunicação Social, o Chefe da Divisão de Medicina e o Chefe da Divisão de Apoio Administrativo.

4.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Para desenvolvimento da presente pesquisa utilizou-se um levantamento bibliográfico e de legislação, consultas à portais de pesquisas de trabalhos acadêmico, aplicação de entrevista em profundidade e de grupo focal. A fim de desenvolver melhor este tópico, será descrita de forma mais detalhada como transcorreu cada técnica aplicada.

O levantamento bibliográfico e de legislação explicitado no referencial teórico deste trabalho teve como fontes de pesquisa o acervo de livros das bibliotecas da UFSM. Já os conteúdos obtidos de fontes online foram: Catálogo de Teses e Dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES)², Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD)³, Scopus⁴, Scielo⁵, Google Acadêmico⁶ e Portal do Governo Federal⁷. As pesquisas nesses portais consistiram na busca de artigos científicos e outros materiais que tratassem sobre o tema da comunicação interna.

Nos sítios da internet, os dados sobre legislação foram obtidos por meio da pesquisa por Leis, Decretos, Atos, entre outros documentos, ligados ao Hospital Geral de Santa Maria, bem como a legislação hospitalar brasileira. Segundo Gil (2011), o uso da análise documental complementa e valoriza as evidências de outras fontes. Essa etapa do processo contribuiu para ampliar o portfólio do pesquisador sobre o tema, aproximando-o da linguagem e dos termos comumente citados no ambiente hospitalar; contribuindo de sobremaneira na etapa de coleta de trabalhos acadêmicos sobre o assunto pesquisado.

A coleta dos trabalhos acadêmicos, que versavam sobre o tema da comunicação interna em ambiente hospitalar, envolveu uma consulta as páginas de pesquisa vinculadas à Coordenação de Nível de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e a Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), conforme detalhamento no subcapítulo 3.4, deste trabalho, que trata da tendência da produção científica brasileira sobre comunicação interna em hospitais. Esta etapa, contribui de sobremaneira para a obtenção de dados norteando a elaboração das perguntas utilizadas na fase de entrevistas. A entrevista, segundo Gil (2011, p.109) “é uma das técnicas de coleta de dados mais utilizada no âmbito

² Catálogo de Teses e Dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - <[https://catalogodeteses.capes.gov.br/catalogo-teses/#!/>](https://catalogodeteses.capes.gov.br/catalogo-teses/#!/)

³ Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) - <[https://bdtd.ibict.br/vufind/>](https://bdtd.ibict.br/vufind/)

⁴ Scopus - <[https://scopus.com/>](https://scopus.com/)

⁵ Scielo - <[https://scielo.org/>](https://scielo.org/)

⁶ Google Acadêmico - <[https://scholar.google.com.br/>](https://scholar.google.com.br/)

⁷ Portal do Governo Federal - <<https://www.gov.br/pt-br>>

das ciências sociais”. Mattos (2016) afirma que o emprego da entrevista no seu trabalho possibilitou a compreensão detalhada de sentimentos, crenças, atitudes e valores por parte dos entrevistados. Diante disso, foram realizadas entrevistas individuais face a face com o Chefe do Programa de Acreditação da Saúde Assistencial Militar (PASAM) do Exército Brasileiro e cinco gestores da estrutura organizacional do Hospital. As escolhas dos gestores ocorreram em virtude do impacto que suas diretrizes provocam frente ao público interno do nosocômio. Os cargos escolhidos foram: Diretor, Subdiretor, Chefe da Comunicação Social, Chefe da Divisão de Medicina e Chefe da Divisão de Apoio Administrativo.

A fase de entrevistas ocorreu em duas etapas: a primeira, com um entrevistado externo ao HGeSM (Chefe do PASAM), realizada em 19 de setembro de 2019 e a segunda etapa, com os gestores do hospital, a qual teve duração de 3 meses (onde a primeira ocorreu no dia 15 de setembro de 2020 e a última em 09 de julho de 2020). Nas entrevistas realizadas todas as respostas às indagações foram gravadas em áudio devidamente autorizado pelo participante. Na transcrição dos áudios, algumas expressões corriqueiras da linguagem oral foram excluídas a fim de deixar as declarações mais objetivas, no entanto sem modificações ou substituições significativas que viessem a alterar o sentido original do que foi dito.

A entrevista com o Chefe do PASAM consistiu em onze perguntas, cuja principal finalidade foi entender como o órgão de direção geral do Exército Brasileiro, o Departamento-Geral do Pessoal, analisa a questão da comunicação interna no âmbito das Organizações Militares de Saúde. Já o roteiro de entrevista utilizado com os membros locais, teve perguntas divididas em três blocos, por meio das quais, captou-se qual a percepção dos respondentes sobre a comunicação interna no Hospital Geral de Santa Maria. Todos os entrevistados, com exceção do Chefe do PASAM, responderam ao mesmo modelo de roteiro de entrevista. O primeiro bloco teve como função caracterizar os respondentes e realizar uma integração do entrevistador com o entrevistado, a fim de promover um ambiente de cordialidade e simpatia. Neste bloco, o respondente foi convidado a falar de sua trajetória profissional e de sua história com o HGeSM. O segundo bloco teve como foco central o tema da pesquisa. E no terceiro e último bloco, houve um fechamento, com questões relacionadas a sugestões que visassem contribuir com a comunicação interna do HGeSM.

Na segunda etapa, os sujeitos de pesquisa foram oito colaboradores do Hospital Geral de Santa Maria. Nesta etapa foi utilizado a técnica de grupo focal, cuja finalidade foi descrever a percepção acerca do processo de comunicação interna no âmbito do nosocômio. Gil (2011), diz o seguinte sobre grupos focais:

... são muito utilizados em estudos exploratórios, com o propósito de proporcionar melhor compreensão do problema, gerar hipóteses e fornecer elementos para a construção de instrumentos de coleta de dados. Mas também podem ser utilizados para investigar em profundidade, como ocorre nas pesquisas designadas como qualitativas. (Gil, 2011, p. 114).

Segundo Trad (2009), o grupo focal busca reunir informações detalhadas acerca de um assunto específico, elencado por um pesquisador/moderador e dirigido a um grupo de pessoas previamente escolhidas. A autora afirma que esta técnica tende a proporcionar ao pesquisador a percepção dos entrevistados sobre crenças e atitudes sobre o assunto em questão. Desta forma, chega-se à conclusão que a aplicação do grupo focal como uma das técnicas de coleta de dados para o atingimento dos objetivos propostos por este trabalho, está em total consonância.

Por fim, foram analisados todos os veículos de comunicação do HGeSM: jornal mural, intranet, *sites* e os projetos dos eventos institucionais internos e externos. Após o processo de apresentação das informações sobre a coleta, estão expostas, no próximo item, as informações sobre o processo de análise de dados.

4.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

Os dados coletados nesta pesquisa serão analisados por meio da técnica de análise de conteúdo. Segundo Castro, ABS e Sarriera (2011), a análise de conteúdo visa, por meio de indicadores qualitativos ou quantitativos, realizar inferências sobre as mensagens recebidas, após a devida coleta de dados.

De acordo com Bardin (2016), qualquer veículo de significados entre um emissor e um receptor deveria poder ser decifrado por um conjunto de técnicas de comunicação denominado análise de conteúdo. No contexto deste trabalho, a análise de conteúdo será estruturada de acordo com a revisão da literatura e o resultado obtido nas entrevistas com os gestores e os colaboradores do Hospital.

Segundo Gil (2011, p. 157) “as respostas fornecidas pelos elementos pesquisados tendem a ser mais variadas. Para que essas respostas possam ser adequadamente analisadas, torna-se necessário, portanto, organizá-las, o que é feito mediante o seu agrupamento em certo número de categorias”. Assim, com objetivo de responder aos problemas propostos, os dados coletados previamente neste trabalho, serão analisados por categorias. A escolha da análise

categorial se deu em virtude da mesma se mostrar a mais adequada no estudo dos valores, das crenças, das opiniões e das atitudes. Desta maneira, a apreciação dos dados ocorre pelo método de análise de conteúdo, concomitantemente as observações *in loco*. No Quadro 10, são apresentadas as categorias que norteiam, preliminarmente, as análises:

Quadro 10 - Categorias e conteúdo norteador das análises dos dados

CATEGORIA		CONTEÚDO NORTEADOR
Comunicação Interna		O papel da comunicação interna no Hospital Geral de Santa Maria
Ferramentas de comunicação	Conhecimento	Conhecimento dos gestores e colaboradores do Hospital Geral de Santa Maria sobre as ferramentas de Comunicação Interna
	Sugestões	Sugestões dos gestores e colaboradores do Hospital Geral de Santa Maria para aprimoramento das ferramentas de Comunicação Interna

Fonte: O autor.

Após a exposição das informações sobre a técnica utilizada para a análise dos dados, segue no próximo subcapítulo, os processos metodológicos delimitados do estudo e os objetivos.

4.5 PROCESSOS METODOLÓGICOS E OBJETIVOS PROPOSTOS

Com fins de explicitar melhor como os processos metodológicos propostos no trabalho e empregados na pesquisa se alinham com os objetivos específicos deste projeto, segue o quadro abaixo:

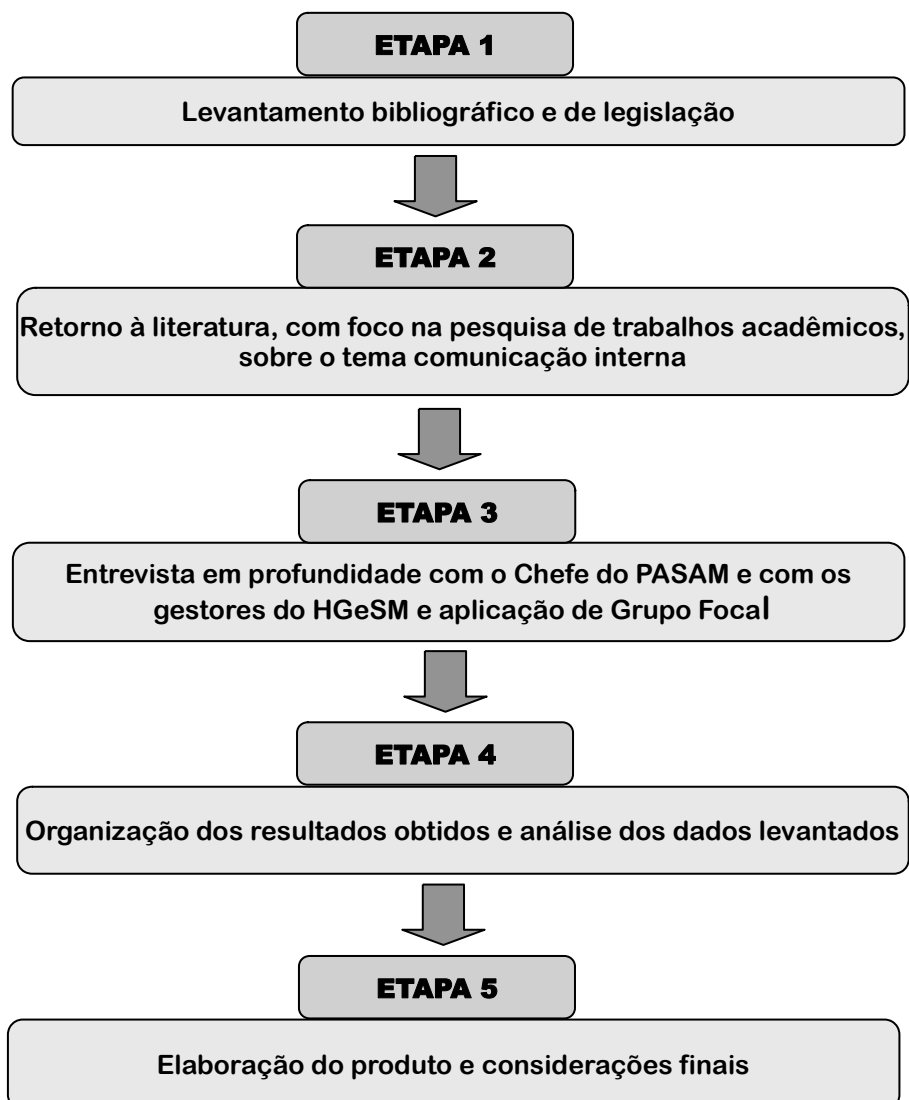
Quadro 11 – Objetivos específicos e processos metodológicos propostos

OBJETIVO ESPECÍFICO	PROCESSOS METODOLÓGICOS PROPOSTOS
Diagnosticar a situação atual sobre as estratégias de comunicação interna atualmente aplicadas no HGeSM	Entrevista em profundidade com os gestores e aplicação do grupo focal com os colaboradores
Conhecer a posição dos ocupantes dos principais cargos de chefia do HGeSM, quanto as ações voltadas à comunicação interna desenvolvidas dentro da Instituição	Entrevista em profundidade com os gestores do Hospital Geral de Santa Maria
Análise comparada entre a comunicação interna atualmente aplicada no HGeSM com a Diretriz para Implantação da Campanha de Marketing Interno nas OMS do Exército Brasileiro	Entrevista em profundidade com o Chefe do PASAM, com os gestores e aplicação do grupo focal com os colaboradores
Propor diretrizes para aplicação de um plano de comunicação interna efetiva dentro do HGeSM, alinhado com a Diretriz para Implantação da Campanha de Marketing Interno nas OMS do Exército Brasileiro	

Fonte: O autor.

O Quadro 11 demonstra a necessidade de uma abordagem diferenciada para o atingimento de cada objetivo específico. As entrevistas com os gestores e o grupo focal com os colaboradores serviram para demonstração de um panorama sobre a comunicação interna mais restrita ao ambiente do HGeSM, enquanto a implementação da entrevista com o Chefe do PASAM ampliou a visão da comunicação interna do HGeSM frente a outros hospitais militares. A fim de expor de forma mais clara as etapas da pesquisa, será demonstrado abaixo, o diagrama da metodologia:

Figura 10 - Diagrama de metodologia



Fonte: o autor

As etapas descritas na figura do diagrama da metodologia ilustram os processos que foram necessários para obter os dados e os resultados da pesquisa que seguem nos próximos capítulos. Como referido na Figura 10, as entrevistas foram reunidas na etapa três, o que proporcionou um ponto de inflexão na pesquisa, otimizando a coleta dos dados. O diagrama acima apresentado de forma faseada, encerrou o capítulo da metodologia deste trabalho. Assim a próxima etapa da pesquisa, terá como objetivo apresentar os dados e o processo de análise do estudo.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta etapa tem como objetivo realizar a apresentação e a análise dos resultados da pesquisa, na qual empreende-se uma análise dos conteúdos abordados pelos depoimentos colhidos por intermédio das entrevistas e do grupo focal, que evidenciam informações acerca da percepção dos gestores e dos colaboradores, a respeito da comunicação interna desenvolvida no âmbito do Hospital Geral de Santa Maria.

É perceptível que a preocupação com as limitações e possibilidades da comunicação interna no ambiente hospitalar perpassa o alcance local, sendo comum a várias outras instituições hospitalares do Brasil. Diante do exposto, dos trabalhos acadêmicos verificados em nível nacional, serão analisados os dados no âmbito do HGeSM por meio das entrevistas.

5.1 CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

No total, foram realizadas entrevistas em profundidade com 6 pessoas e aplicado um grupo focal com 8 participantes, no Hospital Geral de Santa Maria. O total de horas de gravação em áudio e vídeo dos entrevistados e dos participantes do grupo focal foi aproximadamente de quatro horas, sendo que foram contabilizadas em torno de 24 horas de transcrição de áudio, em média uma hora de transcrição para cada 10 minutos de gravação. Logo, foram seis dias de transcrição, trabalhando em torno de quatro horas/dia.

5.1.1 Entrevista em profundidade

Os entrevistados foram selecionados entre os principais gestores do HGeSM, os quais responderam à uma pesquisa qualitativa semiestruturada. A identificação dos entrevistados foi feita por ordem de realização das mesmas e os seus componentes foram identificados, pela letra “E”, seguida da numeração em ordem crescente, para que fosse possível a identificação dos participantes sem nominá-los (mantendo em reserva a sua identidade, ou seja, com confidencialidade, conforme o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – Apêndice A), conforme Quadro 12.

Quadro 12 – Identificação dos gestores entrevistados

Entrevistado	Sexo	Idade	Tempo na instituição	Escolaridade	Formação	Cargo
E1	Masculino	57	Não possui	Pós-Graduação “ <i>Lato Sensu</i> ”	Administração	Chefe do Programa de Acreditação da Saúde Assistencial Militar
E2	Masculino	53	20 anos	Pós-Graduação “ <i>Stricto Sensu</i> ”	Medicina	Subdiretor
E3	Masculino	51	18 anos	Pós-Graduação “ <i>Lato Sensu</i> ”	Odontologia	Chefe da Comunicação Social
E4	Masculino	43	9 anos	Pós-Graduação “ <i>Lato Sensu</i> ”	Administração	Chefe da Divisão Administrativa
E5	Masculino	47	22 anos	Pós-Graduação “ <i>Lato Sensu</i> ”	Enfermagem	Chefe da Divisão de Medicina
E6	Masculino	49	3 anos	Pós-Graduação “ <i>Lato Sensu</i> ”	Medicina	Diretor

Fonte: O autor.

Dos seis gestores entrevistados, todos são do sexo masculino. Quanto a idade, observa-se que a faixa etária está entre 43 anos, o gestor mais novo, e 57 anos o mais velho; evidenciando tratar-se de pessoas experientes. Outra característica bastante interessante diz respeito ao tempo na instituição, no caso do primeiro entrevistado (E1), o mesmo não faz parte dos quadros funcionais do Hospital, entretanto gerencia um importante programa que tem como lastro central a comunicação interna nos hospitais militares (conforme descrito no subcapítulo 4.2). Quanto aos demais entrevistados, cabe salientar que todos possuem tempo razoável no Hospital, onde aquele com mais tempo possui 22 anos de casa, e o com menos tempo, possui três anos. No que se refere a escolaridade, cinco entrevistados possuem pós-graduação “*Lato Sensu*” e somente um possui pós-graduação “*Stricto Sensu*”. Ainda no Quadro 12, pode-se observar a heterogeneidade no quesito formação, onde temos no cargo de Diretor e Subdiretor, dois médicos, e nas demais funções gerenciais, temos dentista, enfermeiro e administradores.

5.1.2 Grupo Focal

Numa segunda etapa, foi conduzido o grupo focal com os colaboradores. Esse trabalho em foco com os colaboradores lotados na Divisão Administrativa do HGeSM, foi realizado

em uma sala ampla, seguindo as recomendações de distanciamento estabelecidas nos protocolos de combate ao COVID-19, e teve duração de uma hora e meia.

O grupo de foco foi conduzido pelo pesquisador, que foi o moderador, acompanhado por dois observadores. A sessão foi gravada em áudio e vídeo, onde tanto o moderador, como os observadores realizaram apontamentos. Após a realização propriamente dita do grupo focal, os áudios foram transcritos para que o pesquisador realizasse, juntamente aos apontamentos dos observadores, uma análise dos dados coletados.

Esse trabalho em foco foi conduzido em duas etapas. Na primeira etapa, o moderador apresentou o objetivo da pesquisa e explicou como seria a dinâmica de trabalho. Na segunda etapa, o moderador conduziu a dinâmica dos eventos por meio de um roteiro estruturado de entrevista em grupo focal (Apêndice D) com 11 perguntas, nas quais seis estavam relacionadas a dimensão Comunicação Interna e as outras cinco ligadas à dimensão Ferramentas de Comunicação.

A escolha dos participantes foi realizada com base nas áreas mais críticas dentro da Divisão Administrativa do HGeSM, as quais foram: Fiscalização Administrativa, Setor Financeiro, Seção de Pessoal Civil, Contingente, Seção de Pessoal Militar, Seção de Informática, Seção de Comunicação Social e Seção de Licitações.

Os partícipes foram classificados por posição nos assentos e identificados pela letra “P”, de forma que fossem apontados sem precisar nominá-los, conforme Quadro 13:

Quadro 13 – Perfil dos participantes do Grupo Focal

Identificação	Sexo	Idade	Formação acadêmica	Tempo de serviço no HGeSM
P1	Masculino	49 anos	Superior completo	1 ano e 11 meses
P2	Feminino	31 anos	Superior completo	10 meses
P3	Feminino	46 anos	Superior completo	14 anos
P4	Masculino	46 anos	Superior completo	4 anos
P5	Feminino	33 anos	Superior completo	4 anos
P6	Masculino	42 anos	Superior completo	9 meses
P7	Masculino	48 anos	Superior completo	1 ano
P8	Masculino	56 anos	Superior completo	27 anos

Fonte: O autor.

O grupo focal foi formado por oito pessoas, todas com ensino superior completo, sendo a maioria, cinco participantes, homens. A média de idade é de 43 anos, sendo o mais

velho com 56 anos (que também é aquele com mais tempo no HGeSM, 27 anos) e o mais jovem com 31 anos. A pessoa com menos tempo de Hospital na data da reunião contava com nove meses de tempo de serviço no local. Outro participante tinha menos de um ano e outros dois pouco mais de um ano. Os demais tinham quatro ou 14 anos.

Foram feitas nove questões abertas a todos que quisessem participar, sem indicar quem iria falar, deixando os participantes totalmente à vontade. Abaixo uma tabela com a participação de cada indivíduo em cada pergunta.

Tabela 1 – Número de participação de cada indivíduo em cada pergunta

		PARTICIPANTES							
		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8
QUESTÕES	Q1		1x	1x	2x	1x	1x	1x	1x
	Q2	1x	1x				1x		
	Q3	1x				1x		1x	1x
	Q4	1x		1x			1x		1x
	Q5				1x			1x	
	Q6	1x	1x	1x		1x	1x		
	Q7	1x		1x			1x	1x	1x
	Q8					1x	1x		1x
	Q9		1x					1x	1x

Fonte: O autor.

Foram 37 intervenções no geral, e a questão com mais comentários foi a primeira que queria saber o entendimento de cada um sobre comunicação interna. Já a questão com menos participações foi a número cinco, apenas duas, que buscava as sugestões de melhorias na comunicação interna do HGeSM. Em média, quatro das oito pessoas participantes faziam colocações a cada questão. As pessoas que fizeram mais intervenções foram P6 e P8, ambas com seis respostas, sendo que um é o que tem mais tempo de casa e o outro, menos. A pessoa que menos interveio foi P4, com um total de três participações em apenas duas questões.

Na próxima seção serão apresentadas as análises de categoria, e realizado um viés comparativo com os resultados alcançados na pesquisa, em conjunto com o referencial teórico.

5.2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

A fim de atingir as metas propostas pelo trabalho, a análise qualitativa dos dados pesquisados teve como parâmetro as dimensões definidas pelo pesquisador que foram: Comunicação Interna e Ferramentas de Comunicação. Assim, esta fase busca relacionar os objetivos específicos citados no número 1.2.2 do capítulo da Introdução e o Quadro 9 no capítulo da Metodologia. Dessa maneira, as entrevistas foram transcritas, organizadas e aplicado o método de análise de conteúdo. Por fim, o Quadro 14 mostra, de forma resumida, a vinculação dos entrevistados com os objetivos específicos da pesquisa.

Quadro 14 – Vinculação dos entrevistados com os objetivos específicos

OBJETIVO ESPECÍFICO	PROCESSOS METODOLÓGICOS PROPOSTOS	ENTREVISTADO
Diagnosticar a situação atual sobre as estratégias de comunicação interna atualmente aplicadas no HGeSM	Entrevista em profundidade com os gestores e aplicação do grupo focal com os colaboradores	E2, E3, E4, E5 e E6 P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7 e P8
Conhecer a posição dos ocupantes dos principais cargos de chefia do HGeSM, quanto as ações voltadas à comunicação interna desenvolvidas dentro da Instituição	Entrevista em profundidade com os gestores do Hospital Geral de Santa Maria	E2, E3, E4, E5 e E6
Análise comparada entre a comunicação interna atualmente aplicada no HGeSM e a Diretriz para Implantação da Campanha de Marketing Interno nas OMS do Exército Brasileiro	Entrevista em profundidade com o Chefe do PASAM, com os gestores e aplicação do grupo focal com os colaboradores	E1, E2, E3, E4, E5 e E6 P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7 e P8
Propor diretrizes para aplicação de um plano de comunicação interna efetiva dentro do HGeSM, alinhado com a Diretriz para Implantação da Campanha de Marketing Interno nas OMS do Exército Brasileiro		

Fonte: Adaptado de Montana (2020).

Ressalta-se que, de acordo com o Quadro 14, para diagnosticar a situação atual sobre as estratégias de comunicação interna atualmente aplicadas no HGeSM, foi necessário verificar as respostas de todos os entrevistados com exceção do entrevistado E1, o qual não faz parte do quadro de colaboradores do Hospital. Dando continuidade ao estudo, na próxima subseção serão apresentadas as análises das dimensões definidas pelo pesquisador, comparando os resultados alcançados com o referencial teórico.

5.2.1 Dimensão Comunicação Interna

Tema central deste estudo, a comunicação interna se destaca cada dia como uma excelente ferramenta para o sucesso das instituições. Sebastião, Zulato e Trindade (2017), afirmam que cada vez mais a comunicação interna atrai a atenção de estudiosos, principalmente na área das relações públicas, que a veem como ferramenta estratégica para uma organização atingir seus objetivos.

Nos seus estudos, Pírjol e Radomir (2017) atestam que a comunicação interna é vital para o bom ambiente organizacional, sendo inclusive considerada peça-chave para a motivação e eficiência dos colaboradores de uma empresa. Ratificando este argumento, Opran (2018) entende ainda que a comunicação interna é fundamental no sucesso organizacional frente a dinâmica das atividades do mercado na atualidade, considerando ainda como fonte de solução de problemas relativos a conhecimento do produto que a instituição tem a oferecer, a motivação dos trabalhadores e um ambiente laboral salutar e harmonioso.

Ao questionar o que os gestores entendiam como comunicação interna, obteve-se as seguintes respostas:

Comunicação interna entendo como a propagação de informações, particularmente, de dentro do hospital, as ordens que a Direção emana para os demais chefes de setor e conseqüentemente para os subordinados; então é uma seqüência de ordens, de diretrizes, de determinações. (Entrevistado E2).

Entendo por comunicação interna que as informações que chegam no hospital, as informações de interesse global elas tem que circular por todas as seções, por todas as pessoas que compõem o hospital de maneira correta, levando a informação sem distorções, e que ela chegue da maneira mais correta e mais rapidamente possível; e que as informações ou determinações passadas pelo Comando, pela Chefia do hospital nos seus mais variados níveis elas cheguem diretamente a ponta da linha ou então ao executor, para que ele possa cumprir a determinação emanada pelo Comando. (Entrevistado E3).

Comunicação interna seria uma ferramenta que possibilita a interação entre a organização e os seus colaboradores, ela aprimora de uma certa forma os relacionamentos, para aumentar a produtividade, o engajamento e até mesmo os resultados financeiros de uma organização. (Entrevistado E4).

[...] é uma comunicação que existe entre as pessoas que trabalham na organização. (Entrevistado E5).

É a forma como a informação é difundida desde da Direção, até o mais moderno dos subordinados dentro de uma instituição. (Entrevistado E6).

No grupo analisado, que é composto pelos principais gestores do HGeSM, verifica-se que para a maioria dos entrevistados (E2, E3, E4 e E6) o entendimento a respeito da comunicação interna restringiu-se a um fluxo comunicativo descendente, aquele no qual, segundo Curvello (2012), é a comunicação que ocorre dos altos escalões aos demais colaboradores.

No grupo focal, a percepção do conceito de comunicação interna foi retratada da seguinte forma:

[...] a comunicação interna é uma ferramenta essencial para a equipe de trabalho ter um bom ambiente, chegar em um limite bom para dar fluidez ao trabalho [...] (Entrevistado P4).

[...] Ainda sobre a comunicação interna, eu visualizo que ela é bem interessante, é bem dinâmica tem bastante ferramentas; porém, às vezes, na “ponta-da-linha”, para termos esse foco que é a coesão, que o sentimento de pertencimento da instituição, de repente, é porque a nossa dinâmica do hospital ela é diferente [...] (Entrevistado P7).

Os colaboradores retratam a comunicação interna de forma mais generalizada, não pontuando-a conceitualmente, e sim retratando-a como uma ferramenta para otimização do ambiente de trabalho. A padronização e respeito aos critérios comunicativos internos não está relacionado simplesmente a primazia em comunicar-se e sim, persuadir o grupo a mudanças de comportamento que tragam benefícios à empresa (NEIVA, 2019).

Outro ponto analisado foi a percepção dos entrevistados acerca do papel da comunicação interna no Hospital Geral de Santa Maria. Para esse questionamento obteve-se as seguintes respostas dos gestores:

Comunicação interna é fundamental, particularmente aqui em cima, na Direção, quando a gente observa que salta aos olhos, quando não chega na ponta da linha, ou seja, não chega lá no soldado, no cabo, ou mesmo no médico, tenente médico, algo que a gente determina aqui, e às vezes no meio do caminho acaba se perdendo. (Entrevistado E2).

[...] aprimorar os relacionamentos interpessoais e melhorar os resultados, os resultados internos; não só financeiros mais de produtividade. (Entrevistado E4).

[...] acho ela extremamente importante, ela é uma variável fundamental do ponto de vista técnico e do ponto de vista administrativo. (Entrevistado E5).

É muito importante, tendo em vista que todas as informações, todas as ordens, todas as orientações deverão ser difundidas de forma clara e objetiva e que alcance a todos no momento oportuno. (Entrevistado E6).

Observa-se que é pacificado o papel da comunicação interna para os gestores do HGeSM, como importante variável dos relacionamentos entre os indivíduos para a difusão

clara e precisa das informações. Essa percepção é ratificada por Motoi (2017) quando a autora explicita que a comunicação interna faz circular as informações de forma eficiente, aumentando a coesão, motivação, criatividade dos integrantes de uma organização, fazendo-os também tomar decisões eficazes.

No que se refere a definição da comunicação interna dentro do HGeSM, obteve-se o seguinte:

[...] ela tem que ser melhorada, a gente observa que tem profissionais ainda aqui que não conhece o outro profissional do hospital, tem profissional que não tem a visão sistêmica, holística, do hospital; não conhece o hospital como um todo, só conhece o setor dele. (Entrevistado E1).

Eu defino como uma comunicação eficiente, logicamente que tem capacidade de melhoria, ou seja, oportunidades de melhoria, mas ela funciona a contento. Nós estamos conseguindo fazer chegar as informações de maneira correta, as vezes não no tempo que deveria, às vezes um lapso de tempo maior que deveria, no geral, eu acho ela efetiva, está funcionando bem... (Entrevistado E3).

É uma comunicação atuante, tem algumas ferramentas eficientes [...] considero ela eficiente e satisfatória. (Entrevistado E4).

Eu acho que a nossa comunicação interna ela é eficiente[...] (Entrevistado E5).

De forma satisfatória [...] (Entrevistado E6).

Neste aspecto, foi observado um conflito entre a opinião do Chefe do PASAM (que não faz parte do quadro funcional do HGeSM) e grande parte dos gestores do Hospital. Isso porque os gestores consideram a comunicação interna do nosocômio eficiente, satisfatória e atuante; enquanto um gestor externo observou diversas oportunidades de melhoria nos processos comunicativos internos do Hospital.

Ao serem questionados sobre a comunicação interna lateral no HGeSM, os participantes do grupo focal destacaram:

Nós temos a nossa comunicação entre os pares sempre com uma brincadeira ou outra, até para o clima não ficar muito pesado, pois se for só trabalhar, trabalhar, trabalhar! Então você vai chegar em casa com dor de cabeça, somente pensando em trabalho. Então acho que a comunicação entre os pares, pelo menos na seção onde trabalho, acho que está excelente. (Entrevistado P1).

De um modo geral, a comunicação é muito boa, entretanto tem informações que surgem de forma instantânea que ocorrem, e a gente só fica sabendo na hora. (Entrevistado P2).

[...] quando a comunicação é lateral, ela atinge melhor os objetivos; quando a comunicação é vertical, é mais difícil. (Entrevistado P8).

Eu concordo com a opinião do participante 8 sobre essa questão da comunicação tanto lateral, quanto a vertical... (Entrevistado P7).

Infere-se com essas declarações que os colaboradores – participantes do grupo focal – valorizam e acreditam na comunicação interna lateral, contudo, demonstram insatisfações relativas ao fluxo comunicacional vertical. De acordo com Rego (1986) para obtenção de bons resultados, as instituições devem buscar um equilíbrio nos fluxos de comunicação evitando ruído nas informações e, até mesmo, a criação de focos de tensão.

A percepção sobre se a comunicação interna atinge seus objetivos de realizar uma comunicação eficiente com o público interno do hospital foi dirigida aos gestores e aos participantes do grupo focal, onde obteve-se o seguinte:

Eu acredito que sim, eu acredito que raramente isso não acontece! E quando acontece, a gente percebe o dano que isso causa né, é fundamental, como eu falei antes. Eu acredito que no geral, o objetivo é atendido né, seja na reunião de oficiais, quando a gente determina ali, passa as diretrizes; seja na INTRANET⁸, que as coisas têm que serem feitas com divulgação mais ampla, ou diretamente quando a gente pede para alguém aqui da Direção. (Entrevistado E2).

Eu acredito que a forma como nós trabalhamos, a forma de comunicar, ela é eficiente; nós temos um BOLETIM INTERNO⁹, que é uma ordem escrita, é uma coisa mais formal, mas ele tem uma divulgação geral e é de conhecimento de todos; nós temos REUNIÕES, onde públicos específicos, relativos a cada área, se reúnem para definir e fazer com que essas ordens sejam levadas, ou sejam melhor esclarecidas; nós temos uma INTRANET, que nos dá uma possibilidade de expor de uma maneira ostensiva assuntos que sejam de conhecimento geral; nós temos a própria forma de tratar, de conversar entre os colegas, que chega a ser também uma maneira de veiculação, porque nós tratamos de assuntos, mesmo informalmente que seja, isso vai fazendo com que a gente tenha um nivelamento de conhecimentos; temos o SPED¹⁰, que é uma ferramenta institucional onde nós fazemos a passagem de informações, de uma maneira que ela fica registrada e que ela é colocada com período, com tempo, com data, com informações, com anotações, como foi o despacho, para onde essa informação veiculou, e qual foi o feedback de quem recebeu o input. (Entrevistado E3).

Sim, acredito e através das ferramentas que eu apresentei: da INTERNET, da INTRANET, também de divulgação em MURAIIS pelo hospital, em BANNERS com alguns informativos, não só para o público interno, como também para o público externo, divulgando diversos assuntos de interesse dos profissionais. (Entrevistado E4).

Acredito que sim. Hoje temos uma grande ferramenta além da nossa REUNIÃO semanal que é a nossa INTRANET. (Entrevistado E5).

⁸ Qualquer rede que fornece, dentro de uma empresa ou organização, serviços similares aos da www. Não é necessariamente ligada à Internet, por motivos de segurança interna. Disponível em: <<https://www.dicio.com.br/intranet/>>. Acesso em: 15 abr. 2021.

⁹ Documento em que o comandante da unidade publica todas suas ordens, as ordens das autoridades superiores e os fatos que devam ser do conhecimento de toda a unidade. (BRASIL, 2003)

¹⁰ O Sistema de Protocolo Eletrônico de Documentos (SPED) é um sistema WEB que surgiu da necessidade de integrar o controle na troca de documentos internos e externos das Organizações Militares do Exército. Informações obtidas através do *site* Portal do Software Público Brasileiro – SPED. Disponível em: <<https://softwarepublico.gov.br/social/sped#>>. Acesso em: 15 abr. 2021.

Na grande maioria das vezes sim. Na medida que você observa que todas as ordens emanadas são realizadas de forma satisfatória. (Entrevistado E6).

Nas entrevistas com os gestores, os mesmos acreditam que a comunicação interna atinge com eficiência seus objetivos. A explicação para corroborar tal afirmação se dá pela explanação das ferramentas de comunicação as quais eles (os gestores) se comunicam entre si e com os subordinados. No grupo focal, extraiu-se o seguinte:

Ela atinge em partes. Isso, porque observa-se que quando a comunicação é lateral, ela atinge melhor os objetivos; quando a comunicação é vertical, é mais difícil. (Entrevistado P8).

Eu concordo com o participante 8, e acredito que a comunicação interna atinge seus objetivos em partes. A questão, por exemplo, do BOLETIM INTERNO...
[...]

...trata de todos os assuntos referentes ao hospital; informações, e que tem que ser lido diariamente. Eu não sei o que acontece, se isso não é passado para alguns militares ou eles acham que não precisam cumprir essa diretriz que é muito importante na comunicação interna do hospital. (Entrevistado P5).

Percebe-se que a comunicação interna atinge parcialmente seus objetivos, pois elenca-se o entrave na comunicação ascendente e descendente e o uso inadequado de uma ferramenta (Boletim Interno), que conforme alguns integrantes, comprometem a comunicação interna.

Assim, fica evidente uma disparidade nas percepções, na qual os gestores acreditam que a comunicação interna atinge plenamente seus objetivos, enquanto os colaboradores, divergem neste aspecto, tanto pela dificuldade com algumas ferramentas de comunicação, como pelos ruídos dos fluxos comunicativos em sentido vertical.

No tocante ao entendimento que o público interno tem acerca do papel dos veículos de comunicação do HGeSM, os gestores responderam o seguinte:

Acredito que sim. Eu acredito que eles saibam dessa importância, porque senão eles ficam órfãos de informação, se perde, aí os problemas acontecem. (Entrevistado E2).

Acredito que sim, e de uma maneira geral eu estou nessa função não muito tempo, mas no período que eu estou aqui, eu estou vendo uma crescente justamente nesse sentido de entendimento... (Entrevistado E3).

Acredito que sim, entende. (Entrevistado E4).

Acredito que sim. Dos 56 sargentos técnicos em enfermagem que nós temos no hospital, 80% a 90% deles têm faculdade, talvez 40% a 50% já tem uma pós-graduação; então o nosso nível educacional do hospital é diferenciado. O nosso soldado no hospital, é um soldado diferenciado, então é um soldado que ele é qualificado, ele é treinado. Então a nossa comunicação dentro das suas esferas de atividade ela é adequada e seu público entende sim seu papel. (Entrevistado E5).

De uma maneira geral sim. (Entrevistado E6).

Diante do exposto, os gestores integrantes do quadro funcional do Hospital acreditam que o público interno entende o papel dos veículos de comunicação, isto por causa do nível de escolaridade dos colaboradores da instituição, e também porque o *feedback* da informação não vem em forma de problema. Conforme relata Robbins, Decenzo e Wolter (2014), o *feedback* ajuda a checar se aquilo que o remetente quis transmitir foi de forma correta, mensurando o sucesso ou fracasso na comunicação.

Em relação à pandemia do COVID-19, foram perguntados aos participantes da pesquisa se durante esse período observou mudanças na comunicação interna:

Sim. Particularmente nessa situação que nós estamos, houve uma melhora devido a gravidade da situação, mais do que nunca houve uma aproximação; particularmente com o setor que nós criamos aqui: o Gabinete de Crise, houve uma aproximação muito grande entre os líderes, da parte da administração para conseguir os materiais, os respiradores, os equipamentos, o pessoal da farmácia se empenhou nas medicações, o pessoal médico se empenhou na formação, do atendimento junto aos médicos que atendem no pronto atendimento, no PAM/COVID (Posto de Atendimento Médico/COVID) lá embaixo que nós criamos, o pessoal de enfermagem na paramentação e desparamentação dos EPI (Equipamentos de Proteção Individual); houve uma agregação muito grande.
[...]

Porque assim, quando ninguém aqui em Santa Maria, pensava em agir, em fazer qualquer coisa a respeito, final de fevereiro estávamos ministrando palestra sobre COVID. (Entrevistado E2).

Olha, o que me chamou bastante atenção aqui quanto ao COVID foi aquilo que eu falei daquela relação lateral entre os profissionais, então entre os médicos uma comunicação ativa quanto a normas, novidades e situações relativas ao COVID, coisas que estão se veiculando nos meios inclusive externos ao hospital, são trazidos para discussões internas, são filtrados e a gente traz aquilo como um ensinamento, uma lição, uma coisa a acrescentar às nossas rotinas internas; e isso aí, a nível quase que informal, é um colóquio interno entre os profissionais; mas quanto ao COVID, institucionalmente, tanto pelo nosso canal de comando, como pela própria Comunicação Social, ou mesmo pelo SPED, temos recebido sim muitas diretrizes de atuação na área do COVID, e isso enriqueceu muito nosso conhecimento e a nossa forma de tratar com assunto internamente. (Entrevistado E3).

Sim. Agregou essas ferramentas que eu já apresentei, ferramentas que já que estão já em voga na sociedade, que é o WHATSAPP, onde foi criado um grupo institucional dentro do nosso hospital, em que diversos chefes participam e onde são divulgadas algumas informações a respeito não só da pandemia, mas de outros assuntos de interesse dos profissionais do hospital. E no próprio site da INTRANET também se tornou bem mais ativa a comunicação interna. (Entrevistado E4).

Na realidade o que nós fizemos foi criar fluxos.

[...]

Então o que o hospital fez foi a criação de fluxos, foram feitos fluxogramas e definidos normas. (Entrevistado E5).

Sim. A informação ficou mais ágil e eficaz, tendo em vista a necessidade dessas informações serem rapidamente absorvidas e entendidas pelo público interno nosso hospital, tanto do ponto de vista de novos protocolos que foram implementados, como também na medida em que precisamos ser o difusor de informações para atender nosso objetivo principal que é o nosso paciente. (Entrevistado 6).

Observa-se que entre os gestores foi notória as mudanças na comunicação interna do Hospital em decorrência da pandemia de COVID-19, inclusive com relatos de melhora. Essas mudanças se deram principalmente por meio das tecnologias de informação, como uso intensivo do Whatsapp e da Intranet.

Na percepção dos participantes do grupo focal verificou-se o seguinte:

Quando começou a pandemia, acontecia na comunicação interna do hospital muita ordem e contraordem. Então o Diretor dava uma ordem e depois chegava o Subdiretor e dava outra ordem, isso somente na parte administrativa, imagina na parte técnica. E até hoje ainda tem informações ligadas ao COVID-19, na qual eu mando a informação para o escalão superior, e outra Seção manda a mesma informação para o mesmo lugar. (Entrevistado P1).

Não notei diferenças, permaneceu do mesmo modo como sempre foi, truncada. (Entrevistado P3).

Acredito que na pandemia, o WHATSAPP ganhou um espaço que não existia; principalmente na facilidade da comunicação daqueles que tiveram que trabalhar em *home office*. (Entrevistado P8).

Portanto a questão da comunicação interna durante a pandemia do COVID-19 percebida entre aos participantes do grupo focal, teve o principal ponto em comum com os gestores – a maior utilização do aplicativo móvel Whatsapp. Essa tendência foi atestada pela pesquisa desenvolvida por Junior, Feuerschütte e Sánchez (2021) na qual os autores concluíram que durante a pandemia do COVID-19, nas organizações públicas de modo geral, houve um aumento considerável de troca de informações pela ferramenta de mensagens instantâneas Whatsapp, por *e-mail* e videochamadas. Como ponto controverso, os partícipes do grupo focal relataram dificuldades na comunicação no plano vertical descendente, gerando retrabalho e dificuldades de entendimento; enquanto nos gestores a comunicação neste período inclusive melhorou.

Por fim questionou-se a todos os entrevistados quais as principais melhorias que podem ser implementadas na comunicação interna no âmbito do HGeSM, onde as respostas dos gestores foram:

Olha, eu acho que a priorização maior hoje em dia é fazer gestões no sentido de criar espírito de corpo, sentimento de pertencimento, orgulho pela instituição, pelo hospital, então os serviços têm que ser mostrados, não só mostrados ao paciente, mas também para os colaboradores do hospital, e com o tempo, com a evolução da implantação do marketing, a gente pela experiência lá de Brasília, que essas

ferramentas vão criar um vínculo muito forte entre os profissionais e o hospital vai ganhar muito com a comunicação interna. (Entrevistado E1).

Então o que me parece interessante neste momento, para melhorar essa comunicação interna, é aumentar o número de contato e relações [...] (Entrevistado E3).

Acredito que deve se investir mais em instruções, reunindo núcleos de profissionais das diversas áreas, para que possa haver uma qualificação de uma maneira mais efetiva. Isso vai com certeza melhorar a comunicação interna. (Entrevistado E4).

Voltamos a fazer as atividades de treinamento, a estimulação do Centro de Estudos que é um local de comunicação importante, que você convida as pessoas para irem lá para ouvir uma instrução ou palestra voltada para o público interno. Nós paramos de fazer via presencial e passamos a utilizar ferramentas virtuais. (Entrevistado E5).

Dentro das maneiras de nos comunicar que já utilizamos como: INTRANET, BOLETIM INTERNO, as REUNIÕES setoriais, ainda poderemos implementar novas formas, inclusive com relação a divulgação através de BANNERS, VÍDEOS, FOLDERS e também fazer com que utilizemos outras plataformas, como por exemplo, as plataformas digitais que a gente consegue levar essa informação para um público maior em locais que não necessariamente, utilize o horário do expediente, ou que possa atingir o nosso profissional naquele momento em que ele não está atuando na sua área afim. (Entrevistado E6).

Assim, pode-se concluir que as melhorias apontadas pelos gestores, sugerem atuações no campo afetivo, com vistas a criar um sentimento de pertencimento com a instituição. Neste contexto Junior, Feuerschütte e Sánchez (2021) dizem que por consequência do distanciamento social perpetrado pela pandemia do COVID-19, há uma enorme tendência no reforço das relações pessoais e organizacionais, tendo a comunicação, papel primordial neste processo. Notou-se também, uma grande parcela de profissionais que citavam os meios virtuais para realização de reuniões, palestras e troca de documentos, como forma dinâmica e rápida na solução dos problemas e nas tomadas de decisão.

Após análise deste bloco, foi possível identificar que tanto os gestores, como os colaboradores compreendem a importância da comunicação interna como grande ferramenta para o atingimento dos objetivos no Hospital Geral de Santa Maria, entretanto os gestores priorizam um fluxo comunicacional descendente, que segundo os colaboradores, causam ruídos, dificultando o processo de comunicação, e fazendo com que os colaboradores despendam mais atenção aos fluxos comunicativos laterais. Verificou-se também, que a comunicação informal (muito empregada no fluxo lateral) não impacta negativamente no processo comunicativo do Hospital como um todo. Em relação a pandemia de COVID-19, identificou-se o incremento de ferramentas virtuais para comunicação, com destaque para o aplicativo móvel Whatsapp, em virtude da sua praticidade e agilidade na troca de informações.

Com vistas no sequenciamento do estudo, na próxima seção será apresentada as análises das ferramentas de comunicação empregadas no HGeSM.

5.2.2 Dimensão Ferramentas de Comunicação Interna

De acordo com Carramenha, Cappelano e Mansi (2013), as ferramentas de comunicação formalizam e unificam a informação tendo como objetivo, na maioria das vezes, disponibilizá-la a um maior número de pessoas. Segundo Brum (1998), a disseminação de uma informação para o público interno atinge seus objetivos quando transmitida por instrumentos transparentes, coerentes e completos. Neste sentido, buscou-se junto aos gestores, saber quais as ferramentas os mesmos utilizam para comunicar-se internamente no HGeSM, obtendo-se o seguinte:

Basicamente a INTRANET e o SPED, que a gente se comunica diretamente com quem tem caixa de SPED que são os nossos líderes, os nossos chefes de setor. A gente passa as informações, determinações a fim de resolver problemas, acertar situações [...] basicamente esses dois, a não ser a parte verbal que é feita nas REUNIÕES. (Entrevistado 2).

A primeira delas é o SPED, onde me comunico com eles diretamente em todos os níveis. Então essa é para mim uma das mais importantes aqui. Eu uso também como ferramenta as REUNIÕES, onde me reúno com grupos específicos para tratar de assuntos específicos. O próprio WHATSAPP [...]

E uma que me abriu uma visibilidade muito grande é a INTRANET do hospital, aonde são veiculados assuntos, como eu tinha dito anteriormente, assuntos gerais, assuntos também específicos [...] (Entrevistado 3).

[...] a INTRANET, o SPED, REUNIÕES - que são feitas entre os diversos setores – BANNERS - de divulgação de diversos assuntos – divulgação em MURALS e WHATSAPP. (Entrevistado 4).

[...] faço REUNIÕES, utilizo o SPED e de forma bastante intensa, o WHATSAPP. (Entrevistado 5).

Utilizo REUNIÕES, principalmente com as chefias e subordinados imediatos; a INTRANET onde conseguimos abranger um público maior, tendo em vista que o hospital trabalha por turnos e nem sempre a gente consegue reunir todos naquele momento; e o BOLETIM INTERNO. (Entrevistado 6).

Observa-se que os gestores do HGeSM citam diversas ferramentas de comunicação interna, entretanto as Reuniões aparecem em todas as entrevistas. Neste caso, infere-se que o alto escalão tem uma predisposição por uma comunicação direta e descendente, em consonância ao que diz Curvello (2012), ao relatar que na comunicação interna das empresas existe uma prevalência do fluxo descendente, ou seja, as informações se originam dos altos escalões sendo transmitidas aos colaboradores. Rego (1986) completa também citando que a

comunicação direta – Reunião – torna-se mais apropriada em alguns casos, por envolver os sentidos da visão, audição e fala; proporcionando um *feedback* mais rápido. Já os participantes do grupo focal relataram o seguinte, sobre as ferramentas que utilizam para comunicar-se internamente:

O SPED acredito ser umas das melhores ferramentas de comunicação interna aqui no HGeSM que existe. Isso porque ele possibilita a rastreabilidade da documentação. O remetente sabe se o documento foi lido pelo destinatário, além de poder, sabendo o número do documento, consultá-lo, mesmo sendo ele de 2018 ou 2019, por exemplo. (Entrevistado P1).

Na nossa seção, temos uma comunicação muito boa, temos um grupo (de WHATSAPP) só da Tesouraria, onde se divulga bastante coisa. Além do BOLETIM INTERNO, também conversamos bastante dentro da seção dividindo conhecimentos e experiências. (Entrevistado P2).

O WHATSAPP na Seção do Contingente usamos mais que o TELEFONE, e é muito mais eficaz. (Entrevistado P4).

[...] uso muito o WHATSAPP, por exemplo, eu vou falar com médico, mas ele no momento está numa consulta ou está em uma cirurgia, então eu gosto muito do WHATSAPP de poder se comunicar, isso tá facilitando muito o meu trabalho específico aqui dentro, uma ferramenta que se bem utilizada, facilita muito. (Entrevistado P5).

Evidencia-se que da fala dos colaboradores, cita-se duas ferramentas formais (SPED e Boletim Interno) e uma grande prevalência do aplicativo móvel Whatsapp. Isso demonstra que o Whatsapp, que é um canal informal que, de acordo com Rego (1986), possui esse termo – informal – por divergir da comunicação oficial da organização e surge nos baixos escalões do hospital, como forma de suprir lacunas deixadas pelos fluxos comunicativos formais (CURVELLO, 2012). Neste sentido, tendo em vista o destaque do Whatsapp como ferramenta que despontou no fluxo comunicativo do Hospital, questionou-se aos gestores e participantes do grupo focal sobre a possibilidade de tornar este aplicativo móvel uma ferramenta institucional e regulada, obteve-se o seguinte:

Eu sou um pouquinho contra o WHATSAPP no uso institucional, é uma coisa particular minha, eu acho que o WHATSAPP, ele pertence a uma empresa particular americana, seja quem for, não sei quem é! [...] eu sou completamente contra, muito contra; eu acho que até nós poderíamos dentro do Exército, criar uma coisa nossa. (Entrevistado 2).

Sim, mas ela tem que ser regulada. Tem que ser primeiro institucionalizada, dentro das normas gerais de ação, depois ela vai ser regulada, vai ter uma equipe para fazer o acompanhamento e alimentação, jogando as matérias de acordo com as diretrizes de comando. (Entrevistado 4).

Eu uso o WHATSAPP para te dar um aviso, te dar um lembrete: “Vem falar comigo”, para chamar alguém para falar comigo quando preciso de uma informação, então eu não uso ele para passar informações, pois não considero ele uma ferramenta institucional, e também não considero ele confiável. (Entrevistado 5).

O WHATSAPP tem que ser usado de uma forma muito criteriosa, tendo em vista que as informações nem sempre podem ser devidamente checadas, e com isso se perde muito da confiabilidade dessa informação, mas não deixa de ser uma ferramenta que pode ser utilizada desde que de uma forma controlada e por pessoas específicas para essa finalidade, até porque ela tem como principais características a facilidade do uso e seu rápido acesso. (Entrevistado 6).

[...] também é um sistema aberto, mais vulnerável à ataque de *hackers*; a pessoa também, ao perder o telefone ou até mesmo ser roubado, pode vaziar dados relativos ao trabalho. (Entrevistado P1).

Indo no mesmo foco, o principal problema do WHATSAPP, na minha opinião, seria a questão de segurança. (Entrevistado P7).

[...] no WHATSAPP as informações se perdem. Eu sei porque faço parte de alguns grupos de WHATSAPP, e quando precisamos buscar alguma informação, algum documento que foi mandado no grupo, não se acha mais, a informação se perde. (Entrevistado P8).

De acordo com sua definição no próprio *website*, o Whatsapp é um aplicativo móvel para aparelhos celulares, que de forma gratuita, disponibiliza serviços de mensagens e chamadas de voz (WHATSAPP, 2021). Entretanto, todos os entrevistados apresentaram ressalvas quanto ao seu uso devido a sua confiabilidade no sigilo de informações, visto que, o aplicativo apesar da sua versatilidade e rapidez na troca de mensagens, não oferece segurança da informação por não está elencada no rol de ferramentas de comunicação interna geridas e controladas exclusivamente pela instituição. Nesta sequência, a fim de obter a impressão que os gestores têm a respeito da eficiência das ferramentas internas institucionais no HGeSM extraiu-se o seguinte:

Sim e são eficazes. Eu acredito que funciona sim, até porque se não funcionasse salta aos olhos e teríamos que tomar outras providências. (Entrevistado 2).

Acredito que sim. E posso saber da eficiência dessas ferramentas por meio do *feedback*, o retorno do que é veiculado, ou então do que eu faço chegar, ou se é feito chegar pelo Diretor. (Entrevistado 3).

Sim, são eficazes. Por serem diversas ferramentas, elas possibilitam essa diversidade e propiciam também a eficiência, porque pode-se utilizar diversos canais de informação, de comunicação; e sim, são realmente eficazes, e fazem chegar na ponta da linha a informação correta. (Entrevistado 4).

Por isso que eu te digo, quando você atende o número de usuários expressivo como nós atendemos aqui, e não temos um número muito baixo de reclamação, aí eu tenho que te dizer que nossos instrumentos (de comunicação) são adequados e eficazes. (Entrevistado 5).

Acredito que sim, tendo em vista que as informações através da nossa experiência, do nosso dia a dia, elas chegam nos mais diversos setores do hospital e com isso as orientações, determinações e ordens acabam tendo essa repercussão; outra forma seria pela observação da execução dos trabalhos atingindo. (Entrevistado 6).

Nota-se que de forma unânime, todos os gestores consideram eficazes as ferramentas de comunicação interna do Hospital, ressalta-se que a mensuração dessa percepção ocorre de diversas formas: baixa reclamação dos usuários, *feedback* da mensagem veiculada e observação no alcance dos objetivos. No grupo focal as percepções também foram bem semelhantes:

Eu como venho do setor privado e comparando com o que acontece aqui, eu acho bem interessante todos os recursos que existem [...] (Entrevistado P2).

Eu acho que elas são excelentes, mas como o pessoal já tinha falado precisamos fazer alguns ajustes. (Entrevistado P3).

As ferramentas que existem hoje, elas são bem-vistas, quando bem utilizadas. (Entrevistado P5).

As ferramentas institucionais que existem atendem à necessidade [...] (Entrevistado 6).

Portanto, pode-se concluir que a percepção da eficácia das ferramentas perpassa todos os níveis da instituição, demonstrando que o Hospital coloca à disposição dos seus integrantes, mecanismos de comunicação interna, que apesar da necessidade de ajustes, satisfazem o público interno. Neste sentido, buscou-se levantar juntos aos entrevistados, quais as ferramentas de comunicação interna podem ser aprimoradas no Hospital, tendo o seguinte:

Então acho que o que poderia ser aprimorado no meu ponto de vista da comunicação interna seria a INTRANET e o WHATSAPP, desde que fosse tratado como uma ferramenta institucional. (Entrevistado 3).

WHATSAPP, como já comentei, ela tem que ser aprimorada de maneira que a informação chegue de maneira objetiva, eficiente e eficaz pra quem está recebendo essa mensagem. (Entrevistado 3).

A INTRANET e as PLATAFORMAS DIGITAIS, com mais pontos de acesso para o nosso público interno. (Entrevistado 6).

O SPED, por exemplo, se der uma atualizada e torná-lo mais amigável, mais intuitivo, mais dinâmico na sua apresentação e na sua forma de acesso [...] (Entrevistado P8).

Entre todos os entrevistados, observou-se que as ferramentas que podem ser aprimoradas no hospital são aquelas ligadas à tecnologia da informação (Intranet, SPED, Whatsapp). Percebe-se, conforme diz Carramenha (2012), que essas tecnologias digitais de

informação estão intrínsecas na nova dinâmica comunicacional organizacional apresentando-se como uma realidade neste contexto social. Nas organizações de saúde, as ferramentas tecnológicas de informação são requisitos indispensáveis na exploração deste formato organizacional, por desenvolverem em um grau amplo, a troca e geração de conhecimentos (AGUIAR e MENDES, 2016). Isto ratifica-se, porque no contexto da pandemia do COVID-19, as ferramentas de tecnologia como canais comunicativos de destaque na comunicação interna do HGeSM, também foram prevalentes, de acordo com os entrevistados:

Vários outros setores também estão utilizando o WHATSAPP para comunicar escala de serviço (quem está em que dia, quem vai tirar serviço) ou então uma solicitação de alguma informação/orientação nas diferentes áreas do hospital. (Entrevistado 3).

Eu posso destacar a INTRANET, que é aonde a conseguimos divulgar diversas matérias, inclusive VIDEOAULAS [...] o WHATSAPP que de certa forma também serviu como uma ferramenta de comunicação e divulgação de diversos informativos sobre a pandemia, do Ministério da Saúde, do próprio Comando do Exército com algumas diretrizes e regulamentações. (Entrevistado 4).

A principal foram os vídeos de treinamento das equipes, depois a de criação de protocolos que ocorria por meios impressos (FOLDERS) e também através da INTRANET. (Entrevistado 6).

Acho também que o que se destacou durante a pandemia foram as VIDEOCONFERÊNCIAS. (Entrevistado P7).

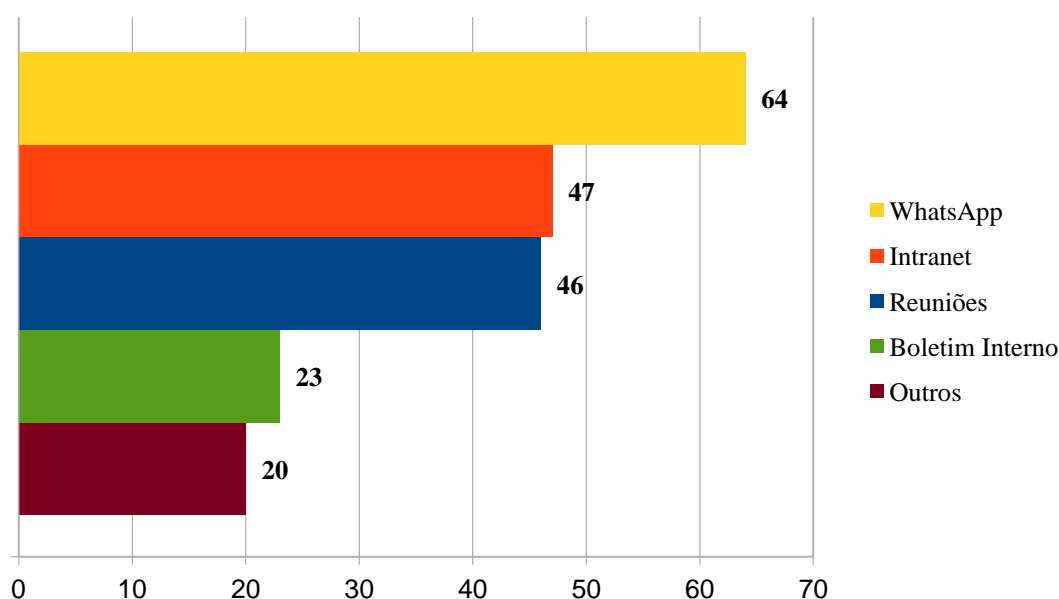
Uma ferramenta que se destacou no meu setor foram as VIDEOCONFERÊNCIAS, por exemplo, com outros órgãos de assessoramento que nos presta apoio constantemente como a Advocacia-Geral da União. Também vi um destaque na INTRANET, onde assistir diversos vídeos sobre protocolos de combate à COVID-19. (Entrevistado P8).

Destaca-se, nas palavras dos participantes, uma ferramenta formal de comunicação interna, a Intranet, e uma ferramenta informal, o Whatsapp. A Intranet na disponibilização das videoconferências e videoaulas sobre a pandemia, e o Whatsapp no complemento às informações oficiais, como canal ágil de troca de mensagens. Corroborando essa percepção, a ABERJE (2019) também cita os aplicativos móveis e os portais corporativos como principais ferramentas de comunicação das instituições durante a pandemia do COVID-19.

Diante do exposto sobre a dimensão – Ferramentas de Comunicação – conclui-se que todos os integrantes do HGeSM consideram as ferramentas atualmente empregadas no Hospital bastante eficazes, com ressalvas para necessidade de alguns aprimoramentos. Dentre as ferramentas de maior destaque citada pelos gestores, destacou-se as Reuniões, por proporcionar uma comunicação mais direta, obtendo um retorno imediato. Isso também explicita a tendência dos gestores pela comunicação descendente. Já entre os colaboradores, o

destaque foi para o Whatsapp, por ser mais ágil e interativo, entretanto, tem como grande fator negativo, o aspecto da segurança da informação. Ainda sobre este aplicativo móvel, nota-se que, durante a entrevista com os gestores e com o grupo focal dos colaboradores, o Whatsapp foi a ferramenta mais citada (64 vezes), conforme demonstrado na Figura 11:

Figura 11 - Ferramentas mais citadas pelos entrevistados



Fonte: o autor

Outro aspecto bastante relevante, destacado pelos entrevistados e pelo grupo focal, foi o uso, pelo público interno, das plataformas digitais durante a pandemia do COVID-19. Evidenciou-se a Intranet, como canal formal, disponibilizando *links* para videoconferências e videoaulas, e servindo também como disseminador de informações. E também, o Whatsapp atuando nos canais comunicativos ascendentes e descendentes, intercambiando informações entre os profissionais da área médica e da área administrativa. Finalizando este capítulo de Apresentação e Análise dos Resultados, na próxima seção será apresentada a sugestão de diretrizes para aplicação de um plano de comunicação interna no HGeSM.

5.2.3 Diretrizes para aplicação de um plano de Comunicação Interna no HGeSM

Diante da exposição dos resultados obtidos e com vistas à atender o objetivo específico que trata da proposição de diretrizes para aplicação de um plano de comunicação

interna efetiva dentro do HGeSM, alinhado com a Diretriz para Implantação da Campanha de Marketing Interno nas OMS do Exército Brasileiro, propõe-se o seguinte:

- Criação de um Comitê Interdisciplinar (membros da Divisão Administrativa e da Divisão de Medicina) a fim de levantar as pendências sobre comunicação interna nas respectivas Divisões;

- Engajamento dos gestores na implantação de medidas para fomento da comunicação descendente (caixa de sugestões, café com o Diretor etc);

- Implantação de uma ferramenta digital (aplicativo móvel) que seja versátil, ágil e não comprometa a segurança da informação;

- Palestras voltadas ao público interno sobre as funções dos setores do Hospital, de forma a aumentar o conhecimento dos integrantes sobre sua instituição.

Após a demonstração das análises expostas, faz-se necessário reunir as conclusões de todo o processo do estudo. Esse fechamento está inserido no próximo capítulo denominado Conclusão.

6 CONCLUSÃO

A presente dissertação teve como proposta um estudo sobre a temática da comunicação interna no Hospital Geral de Santa Maria e, elencou como objetivo geral, realizar uma análise das atuais estratégias de comunicação interna implementadas no Hospital Geral de Santa Maria, com objetivo de criar subsídios que se incorporem de forma adequada à Campanha de Marketing Interno no âmbito do Exército Brasileiro. Após transpassadas todas as etapas no estudo, este capítulo tem por finalidade responder ao problema de pesquisa e a todos os objetivos propostos neste trabalho, por meio das conclusões obtidas, de forma local, sobre os procedimentos adotados no HGeSM, no tocante à comunicação interna.

Para atingir o objetivo geral proposto, foram elaborados quatro objetivos específicos. O primeiro se propôs a diagnosticar a dinâmica da comunicação interna. Neste sentido, pode-se dizer que houve pleno atendimento deste quesito, uma vez que os dados colhidos nos relatos tanto dos gestores, como dos colaboradores, foram suficientes para a análise de conteúdo, revelando como transcorre a dinâmica de comunicação interna no Hospital Geral de Santa Maria.

No grupo analisado, composto pelos principais gestores do HGeSM, a concepção de comunicação interna merece dois pontos de destaque: no primeiro, verifica-se que para a maioria dos entrevistados o entendimento a respeito da comunicação interna restringiu-se a um fluxo comunicativo descendente. E em um segundo aspecto, observa-se que é pacificado o papel da comunicação interna para os gestores do HGeSM como importante variável dos relacionamentos entre os indivíduos, na difusão clara e precisa das informações. Isso infere que os gestores têm conhecimento que a comunicação interna é uma ferramenta importante no contexto hospitalar, entretanto, só percebem e priorizam a comunicação descendente como fluxo formal, não parecendo incentivar a criação de canais formais ascendentes, transversais e horizontais.

Ainda sobre a visão dos gestores sobre a comunicação interna no HGeSM, os mesmos a consideram eficiente, satisfatória e atuante; enquanto um gestor externo, Chefe do PASAM, observou diversas oportunidades de melhoria nos processos comunicativos internos do Hospital. Estas oportunidades também foram verificadas pelos colaboradores, participantes do grupo focal, que demonstraram insatisfações quanto à precariedade no fluxo comunicativo descendente do Hospital. Assim, fica evidente uma disparidade nas percepções, na qual os gestores acreditam que a comunicação interna atinge plenamente seus objetivos, enquanto os

colaboradores divergem neste aspecto, tanto pela dificuldade com algumas ferramentas de comunicação, como pelos ruídos dos fluxos comunicativos em sentido vertical, tanto ascendente como descendente.

Quanto às ferramentas de comunicação interna, constata-se a predileção dos gestores por uma comunicação descendente e direta, ao priorizarem em suas falas as Reuniões, como principal ferramenta; em contraponto aos colaboradores, que citaram o Boletim Interno e o Whatsapp como principais meios de comunicação interna. Outro aspecto, ligado às ferramentas, citado por todos, é sobre a necessidade de aprimoramento daquelas ligadas à tecnologia de informação (Intranet, SPED, Whatsapp). Neste ponto, fica evidenciado que as tecnologias digitais, principalmente as que promovem agilidade e diminuem a burocracia, devem ser consolidadas nos objetivos estratégicos do Hospital.

No tocante a comunicação interna, durante a pandemia do COVID-19, observou-se controvérsias entre os gestores e os colaboradores, no qual os primeiros relataram uma melhora na comunicação e o segundo grupo relatou dificuldades de entendimento das informações; entretanto, para todos foi ponto pacífico, que durante a pandemia, as ferramentas digitais se destacaram, dentre elas o Whatsapp e a Intranet do Hospital. Quanto ao aplicativo móvel, sua agilidade e interatividade são pontos indiscutíveis, contudo, todos os entrevistados apresentaram ressalvas quanto ao seu uso, devido a sua confiabilidade no sigilo de informações, visto que o aplicativo, apesar da sua versatilidade e rapidez na troca de mensagens, não oferece segurança da informação por não está elencada no rol de ferramentas de comunicação interna geridas e controladas exclusivamente pela instituição. Sendo assim, faz-se necessário a criação de uma ferramenta de comunicação interna que alinhe versatilidade, interatividade e segurança no que diz respeito ao fluxo institucional de informações.

No terceiro objetivo específico, fez-se uma análise comparada entre a comunicação interna atualmente aplicada no HGeSM e a Diretriz para Implantação da Campanha de Marketing Interno nas OMS do Exército Brasileiro, onde constatou-se que a comunicação interna no Hospital ainda carece de aprimoramentos, pois nota-se uma fragilidade nos vínculos entre os profissionais, tanto lateralmente como verticalmente. Esta fragilidade de vínculos vai de encontro ao principal objetivo do marketing interno nas OMS, que é o fortalecimento do espírito de corpo e aumento no sentimento de pertencimento.

No quarto e último objetivo específico, buscou-se propor diretrizes para aplicação de um plano de comunicação interna efetiva dentro do HGeSM, alinhado com a Diretriz para

Implantação da Campanha de Marketing Interno nas OMS do Exército Brasileiro, o qual encontra-se delineado no subcapítulo 5.2.3 deste trabalho.

No aspecto relacionado à limitação do presente estudo, o principal empecilho deu-se pelo atual quadro epidêmico global, onde foram cerceadas a ampliação de pesquisas pelo fechamento das bibliotecas e a dificuldade na realização das entrevistas e do grupo focal, os quais tiveram que ser remarcados diversas vezes.

Assim, como sugestão na continuidade dos trabalhos acadêmicos que versam sobre o tema, recomenda-se um levantamento nos moldes desta pesquisa em outros hospitais militares. Visto que, por meio de uma pesquisa neste modelo, poderá mensurar e retratar de forma mais profunda os aspectos atinentes à comunicação interna no âmbito hospitalar.

Conforme pode ser observado pelo acima exposto, o presente trabalho é de bastante relevância não só para o HGeSM, como para outras instituições de saúde que queiram gerir de maneira mais produtiva e eficaz a sua comunicação interna.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, A. P. O. **Implementação de tecnologia para o gerenciamento de leitos em maternidade de ensino**. 2017. 124 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão em Saúde)-Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, CE, 2017.

AGUIAR, F. C.; MENDES, V. F. P. S. Comunicação organizacional e Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) na gestão hospitalar. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 21, n. 4, p. 138-155, 2016. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-99362016000400138&lng=en&nrm=iso> Acesso em 17 abr. 2021.

AGUIAR, F. R. et al. **Comunicação interna**. Porto Alegre: Grupo A Educação S.A. 2019. 256 p.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL (ABERJE). **Desafios da Covid-19 para a Comunicação Organizacional**. São Paulo: Aberje, 2020. Disponível em: <http://www.aberje.com.br/mkt_parceiros/2020/docs/aberje-pesquisaCovid19.pdf>. Acesso em: 17 abr. 2021.

ALVES, K. Y. A. **Comunicação escrita dos profissionais de saúde em hospitais públicos do Rio Grande do Norte**. 2017. 135 f. Tese (Doutorado em Enfermagem)-Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, RN, 2017.

ANTONIOLLI, N. Comunicação Interna Estratégica: a aplicação dos quatro campos de intervenção de Duterme na Ometz TV. **Revista Dito Efeito**. Curitiba, v. 2, n. 2, 2011. Disponível em: <<https://periodicos.utfpr.edu.br/de/issue/view/132>>. Acesso em: 17 abr. 2021.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS AGÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO. **3º Caderno de Comunicação Organizacional: como entender a comunicação interna**. São Paulo: Abracom, 2008.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS AGÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO. **4º Caderno de Comunicação Organizacional: por que investir em comunicação interna**. São Paulo: Abracom, 2012.

AZEVEDO, A.K.S.; NETO, P.A.B. Fatores de influência em fluxos de informação e comunicação organizacional da pró-reitoria de extensão da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**. João Pessoa, v. 10, n. 1, p. 67-87, 2020. Disponível em: <<https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/41355>> Acesso em 05 abr. 2021.

BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Assistência à Saúde. **Manual Brasileiro de Acreditação Hospitalar/ Secretaria de Assistência à Saúde**. 3 ed. rev. e atual. Brasília: Ministério da Saúde, 2002.

_____. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Hospital Geral de Santa Maria. **Plano de Gestão 2019-2022 do Hospital Geral de Santa Maria**. Santa Maria, 2019.

_____. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Departamento Geral do Pessoal. **Diretriz para implantação da Campanha de Marketing Interno nas OMS do Exército Brasileiro.** Brasília, 2018.

_____. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Departamento Geral do Pessoal. **Caderno de Orientação de Acreditação da Saúde Assistencial Militar.** Brasília, 2019.

_____. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Portaria nº 816 – Cmt Ex, de 19 de dezembro de 2003. **Aprova o Regulamento Interno e dos Serviços Gerais (R-1).** Brasília, DF, 19 dez. 2003. Disponível em: <<http://www.bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/164/1/RISG.pdf>>. Acesso em: 03 nov. 2019

_____. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Portaria nº 726 – Cmt Ex, de 07 de outubro de 2009. **Define a oferta básica de atendimento, em tempo de paz, de especialidades e áreas de atuações médicas, farmacêuticas e odontológicas nas Organizações Militares de Saúde do Exército.** Brasília, DF, 07 jun. 2009. Disponível em: <www.sgex.eb.mil.br/sistemas/be/copiar.php?codarquivo=727&act=bre>. Acesso em: 27 jun. 2019.

_____. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Portaria nº 727 – Cmt Ex, de 07 de outubro de 2009. **Classificação das organizações militares de saúde.** Brasília, DF, 07 jun. 2009. Disponível em: <www.sgex.eb.mil.br/sistemas/be/copiar.php?codarquivo=727&act=bre>. Acesso em: 27 jun. 2019.

_____. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Portaria nº 415 – EME, de 29 de setembro de 2017. **Aprova a Diretriz para a Transformação do Hospital de Guarnição de Santa Maria (EB20-D-07.093).** Brasília, DF, 07 jun. 2009. Disponível em: <<http://www.sgex.eb.mil.br/sistemas/be/copiar.php?codarquivo=1546&act=bre>>. Acesso em: 27 jun. 2019.

_____. Decreto nº 92.512, de 02 de abril de 1986. **Estabelece normas, condições de atendimento e indenizações para a assistência médico-hospitalar ao militar e seus dependentes, e dá outras providências.** Diário Oficial da União, Poder Executivo, Brasília, DF, 2 abr. 2013.

_____. Portaria nº 529, de 1º de abril de 2013. Institui o Programa Nacional de Segurança do Paciente (PNSP). **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 2 abr. 1986, Seção 1, p. 43.

_____. Portaria nº 1978, de 12 de setembro de 2014. Aprova o Regimento Interno do Comitê de Implementação do Programa Nacional de Segurança do Paciente (CIPNSP). **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 15 set. 2014, Seção 1, p. 43.

_____. Portaria Normativa nº 2.076, de 22 de setembro de 2015. Aprova a Política de Saúde do Ministério da Defesa. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 23 set. 2015, Seção 1, p. 9.

_____. Exército Brasileiro. **Departamento-Geral do Pessoal**. Competências da Diretoria. Brasília. 2019. Disponível em:<<http://www.dsau.eb.mil.br/index.php/competência>> Acesso em: 26 out. 2019.

_____. Exército Brasileiro. **Diretoria de Saúde**. Competências do Departamento. Brasília. 2019. Disponível em:<<http://www.dgp.eb.mil.br/index.php/institucional?layout=edit&id=79>> Acesso em: 26 out. 2019.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Tradução: Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. 1. ed. São Paulo: Edições 70. 2016.

BAHIA, J. **Introdução à Comunicação Empresarial**. 1.ed. Rio de Janeiro: Mauad, 1995.

BASSOTTO, L. C.; PEREIRA, A. L. C.; PUTTI, F. F. Análise da comunicação em uma instituição de ensino superior localizada no Estado de São Paulo. **Research, Society and Development**. v. 10, n. 1, 2021. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/11633>. Acesso em: 15 mar. 2021.

BUENO, W. C. **Comunicação Empresarial: Políticas e Estratégias**. Porto Alegre: Saraiva, 2009, 338 p.

BRUM, A. M. **Endomarketing como estratégia de gestão**. Porto Alegre: L & PM, 1998. 180 p.

CALDAS, B. N. **O papel do dirigente hospitalar: a percepção de diretores de hospitais universitários vinculados às instituições de ensino superior**. 2008. 141 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas)-Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, SP, 2008.

CANIN, D.O. **Comunicação interna e complexidade: uma perspectiva dos públicos internos como sujeitos comunicacionais e legitimadores da organização**. 2016. 119 p. Dissertação (Mestrado em Comunicação)-Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, 2013.

CARRAMENHA, B. WhatsApp na comunicação organizacional. In: SCHEID, Daiane; MACHADO, Jones; PÉRSIGO, Patrícia M. **Tendências em comunicação organizacional [recurso eletrônico]: temas emergentes no contexto das organizações**. Santa Maria, RS, FACOS-UFSM, 2019

CARRAMENHA, B.; CAPPELLANO, T.; MANSI, T. **Comunicação com empregados: A Comunicação Interna sem fronteira**. Jundiaí, SP: Editora In House, 2013, 143p.

CARVALHO, C. J. A. **Análise dos registros de enfermagem em uma unidade cirúrgica de um hospital escola**. 2005. 94 f. Dissertação (Mestrado em Enfermagem Fundamental)-Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, SP, 2005.

CARVALHO, P. M. T. **Análise dos processos de comunicação à luz do humaniza SUS em um hospital público de ensino em fortaleza**. 2015. 87 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas)-Universidade de Fortaleza, Fortaleza, CE, 2015.

CASTRO, T. G.; ABS, D.; SARRIERA, J. C. Análise de Conteúdo em Pesquisas de Psicologia. **Psicologia: Ciência e Profissão**. Brasília, v. 31, n. 4, p. 814-825, 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98932011000400011&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 03 nov. 2019.

CHARAUDEAU, P. **Discurso das mídias**. Tradução de Angela S. M. Corrêa. 2. ed. São Paulo: Contexto, 2010, 285 p.

CURVELLO, J. J. A. **Comunicação interna e cultura organizacional**. 2.ed. Brasília, DF: Casa da Musas, 2012, 162 p.

DUARTE, R. D. Pesquisa Qualitativa: Reflexões sobre o Trabalho de Campo. **Cadernos de Pesquisa**, n.115, p. 139-154, mar. 2002.

DUARTE, J.; MONTEIRO, G. Potencializando a comunicação nas organizações. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Comunicação Organizacional: linguagem, gestão e perspectivas.**, v. 2, São Paulo, Saraiva, 2009.

FARIAS, D. C.; ARAUJO, F. O. Gestão hospitalar no Brasil: revisão da literatura visando ao aprimoramento das práticas administrativas em hospitais. **Ciência & Saúde Coletiva**. v. 22, n. 6, p. 1895-1904, jun. 2017. Disponível em:<<https://scielosp.org/article/csc/2017.v22n6/1895-1904/en/>>. Acesso em: 17 mar. 2021.

FERNANDES, W. L. C.; BRUN, S.A. Comunicação organizacional e endomarketing como ferramenta motivacional em uma universidade pública: o caso Valoriza UFPR. **Revista Educação, Cultura e Comunicação**. Lorena, SP, v.10, n. 20, p.35-47, jul./dez. 2019. Disponível em:< <http://unifatea.com.br/seer3/index.php/ECCOM/issue/view/126>>. Acesso em: 05 abr. 2021.

FREIRE, R. M. E. et al. A comunicação como estratégia para manutenção da acreditação hospitalar. **Esc. Anna Nery**. Rio de Janeiro, v. 23, n. 1, 2019. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-81452019000100214&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 17 mar. 2021.

GONCALVES, D. F. **O marketing em um hospital universitário na relação com o trabalho da enfermagem: um estudo de caso**. 2013. 100 f. Dissertação (Mestrado em Enfermagem)-Universidade Federal do Rio Grande, Rio Grande, RS, 2013.

GONÇALVES, R. L.; CORRÊA, L. M. **Narrativas e tessituras adolescentes: metodologia e desafios de uma pesquisa(dora)**. *Dialogia*, n. 34, p. 167-184, 2020. Disponível em: < [https://periodicos.uninove.br/index.php?journal=dialogia&page=article&op=view&path\[\]=16706](https://periodicos.uninove.br/index.php?journal=dialogia&page=article&op=view&path[]=16706)> Acesso em: 04 out. 2020.

GIL, A.C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

HALLIDAY, T.L. Discurso organizacional: uma abordagem retórica. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Comunicação Organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**, v. 2, São Paulo, Saraiva, 2009.

JAKOBSON, R. **Linguística e Comunicação**. 1. ed. São Paulo: Cultrix e Universidade de São Paulo, São Paulo, 1969, 162 p.

JUNIOR, V. M.; FEUERSCHÜTTE, S. G.; SÁNCHEZ, P. B. Comunicação nas organizações no contexto da COVID-19. **RGO - Revista Gestão Organizacional**, Chapecó, v. 14, n. 1, p. 54-76, jan./abr. 2021. Disponível em <<https://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rgo/article/view/5752>>. Acesso em: 11 abr. 2021.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4. ed. São Paulo, SP: Summus, 2003.

_____. A comunicação estratégica nas organizações contemporâneas. **Media & Jornalismo**, Lisboa, v. 18, n. 33, p. 13-24, nov. 2018. Disponível em <http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2183-54622018000200002&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 31 mar. 2020.

LJAJIĆ, S.; PIRSL, D. The role of internal communication and workplace language in positioning of organizations. **Društvene i Humanističke Studije**. v. 6, n.1, p. 441-452, fev 2021. Disponível em:<<https://doaj.org/article/92d93ec5b4f04b9fbb4ab40fdd0be092?gathStatIcon=true>>. Acesso em 16 Mar. 2021.

LUPETTI, M. **Gestão estratégica da comunicação mercadológica**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

LUKOSEVICIUS, A. P.; GUIMARÃES, J. C. Uso do Método Estudo de Caso em Pesquisas de Gerenciamento de Projetos. **Revista de Gestão e Projetos**. v. 9, n. 2, p. 20-35, maio/ago. 2018. Disponível em: <<http://www.revistagep.org/ojs/index.php/gep/article/view/656>>. Acesso em: 07 nov. 2019.

MAGALHÃES. C. M. R. A atitude como linha de ação do endomarketing: um estudo de caso sobre as possibilidades de aprendizagem para o Hospital Geral de Santo Antônio do Porto-Portugal. 2003. 130 f. Dissertação (Mestrado em Administração)-Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, RJ, 2003.

MAINGUENEAU, D. **Análise de textos de comunicação**. Tradução de Cecília P. de Souza-e-Silva e Décio Rocha. 6 ed. São Paulo: Cortez, 2011, 238p.

MARTINS, R. et al. Pesquisa narrativa: interfaces entre histórias de vida, arte e educação. **Fundação de Apoio a Tecnologia e Ciência-Editora UFSM**, 2017. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=u_gkDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq=tipo+de+pesquisa+narrativa&ots=vH-eRDERxp&sig=oXGpRCITsW WrewUb_BG5nQVc8qw#v=onepage&q=tipo%20de%20pesquisa%20narrativa&f=false>. Acesso em: 04 out. 2020.

MARTINS, R. F. O discurso organizacional como um instrumento de controle: a (des)construção de identidades sociais em uma montadora do ABC paulista. **REACDM**. 2012. Disponível em:<<https://doaj.org/article/2275e2c3de3446ef90c921fc32c72a4d?gathStatIcon=true>>. Acesso em: 04 abr. 2021.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

MATTOS, V. B. **Comunicação Interna: um estudo em um hospital geral privado de Belo Horizonte**. 2016. 92 f. Dissertação (Mestrado em Administração)-Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, MG, 2016.

MEDEIROS, J.W.M.; SANTOS, G.M.C. "ORGANON": a gestão da comunicação organizacional no cenário da Administração Pública na Paraíba. **Revista Principia - Divulgação Científica e Tecnológica do IFPB**, [S.l.], n. 41, p. 152-165, jun. 2018. Disponível em: <<https://periodicos.ifpb.edu.br/index.php/principia/article/view/2145>>. Acesso em: 04 abr. 2021.

MONTANA, M.M. **Análise do processo de controle patrimonial de livros nas bibliotecas da Universidade Federal de Santa Maria**. 2020. 143 p. Dissertação (Mestrado em Gestão de Organizações Públicas)-Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2020.

MOREIRA, G. A. **Percepção sobre a comunicação entre profissionais de saúde em um hospital de Lauro de Freitas-BA: estudo de caso**. 2015. 127 f. Dissertação (Mestrado em Administração)-Universidade Salvador, Salvador, BA, 2015.

MOSCON, D. C. B.; RODRÍGUEZ, V.B.C.; MOREIRA, G.A. Comunicar com saúde: um estudo da comunicação interna em um Hospital Público. **Revista Comunicação e Sociedade**. São Bernardo do Campo. v. 39, n. 2, p. 209-236, maio/ago. 2017. Disponível em:< <https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/CSO/article/view/6857>>. Acesso em 31 Mar. 2021.

MOTOI, G. Could employees' motivation be increased by a better organizational communication? a sociological perspective. **Social Sciences and Education Research Review**. v. 4, n. 1, p. 174-190, ago. 2017. Disponível em:<<https://doaj.org/article/48d8dd0f578145a69ea1aceba6144b94?gathStatIcon=true>>. Acesso em 31 Mar. 2021.

NEIVA, F. Comunicação das Organizações: Um olhar sobre a importância da Comunicação Interna. **Media & Jornalismo**, Lisboa, v. 18, n. 33, p. 61-74, nov. 2018. Disponível em <http://https://impactum-journals.uc.pt/mj/article/view/2183-5462_33_4>. Acesso em: 17 abr. 2021.

NUNES, F. C. **O processo de comunicação organizacional das unidades de enfermagem de um hospital universitário - estudo de caso**. 2009. 98 f. Dissertação (Mestrado em Ciências da Saúde)-Universidade Federal de Goiás, Goiânia, GO, 2009.

OCHOA, C.G. As diferenças entre comunicação interna e endomarketing. **Revista Educação, Cultura e Comunicação**. Lorena, SP, v.5, n. 9, p.107-117, jan./jun. 2014. Disponível em:< <http://unifatea.com.br/seer3/index.php/ECCOM/issue/view/66>>. Acesso em 31 Mar. 2021.

OLIVEIRA, A. J.; PASSOS, C.; RIBEIRO, C. O marketing interno como estratégia para motivar os colaboradores: um estudo das PMEs da Região de Lafões. **Gestão e Desenvolvimento**, n. 27, p. 81-97, 11 set. 2019. Disponível em:<<https://revistas.ucp.pt/index>>.

php/gestaoedesenvolvimento/article/view/375>. Acesso em 31 Mar. 2021.

OLIVEIRA, L. R.; SCHILLING M. C. L. Análise do serviço de enfermagem no processo de planejamento estratégico em hospital. **REGE – Revista de Gestão**. São Paulo. v.18, n.2, p. 225-243, abr./jun.2011. Disponível em:< <https://www.revistas.usp.br/rege/issue/view/3044>> Acesso em: 18 Mar. 2021.

OLIVEIRA, P. L. **Avaliação da qualidade dos registros em prontuários de um Hospital do Nordeste Brasileiro**. 2018. 56f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão da Qualidade em Serviços de Saúde)-Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, RN,2018.

OPRAN, E. R. Internal Communication Campaigns And Employees' Motivation. **Social Sciences and Education Research Review**. v. 5, n. 1, p. 162-168, 2018. Disponível em: < <https://doaj.org/article/6ee67db030a9488a8ef55b0e94608519?gathStatIcon=true>>. Acesso em: 18 Mar. 2021.

ORLANDI, E.; P. **Análise de discurso: Princípios e Procedimentos**. 9ª ed. Campinas: Pontes Editores, 2010

PEREIRA, A. M. L. **Ambiente, relações de trabalho e psicopatologias: estudo da saúde do trabalhador**. 2014. 180 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Ciências Ambientais)-Universidade Camilo Castelo Branco, São Paulo, SP, 2014.

PEREIRA, F. S. **Percepções acerca da comunicação na equipe de Enfermagem da unidade de terapia intensiva neonatal e pediátrica de um hospital de ensino**. 2017. 63f. Dissertação (Mestrado em Atenção à Saúde)-Universidade Federal do Triângulo Mineiro, Uberaba, MG, 2017.

PERUZZOLO, A. **Elementos de Semiótica da Comunicação**. 3. ed. Jundiaí: Paco Editorial, 2015. 308 p.

PÎRJOL, F; RADOMIR L.L. The role of internal communication on the efficiency of the activity in an organization. **BusinessExcellence and Management**. V. 7, N. 2, P. 27-45,2017. Disponível em: <<https://doaj.org/article/3b6c5401d7b2467e9f4d3b2e02e5627b?gathStatIcon=true>>. Acesso em: 18 Mar. 2021.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

REGO, F. G. T. **Comunicação empresarial/comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas**. São Paulo: Summus, 1986.

ROBBINS, P. S.; DECENZO, A. D.; WOLTER, R. **A nova administração**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

ROMANGNOLLI, M. **O diálogo entre trabalhadores em saúde e usuários: análise do processo de comunicação praticado em um hospital público sob a ótica das tensões sociais**. 2010. 210 f. Dissertação (Mestrado em Comunicação). Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita, Bauru, SP, 2010.

SEBASTIÃO, S. P.; ZULATO, G.; TRINDADE, A.D. Internal communication and organisational culture: The management interplay in the view of the Portuguese communication consultant. **Public relations review**. v. 43, n. 4, p. 863-871, 2017. Disponível em: <<https://www-sciencedirect.ez47.periodicos.capes.gov.br/science/article/pii/S036381111530179X?via%3Dihub>>. Acesso em: 18 Mar. 2021.

STEFFANELLI, M.C. Comunicação com o paciente: Teoria e ensino. 2. ed. São Paulo: Robe Editorial, 1993.

TORQUATO, G. **Cultura, poder, comunicação, crise e imagem: fundamentos das organizações do século XXI**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012. 300 p.

_____. **Comunicação nas Organizações: empresas privadas, instituições e setor público**. 1. ed. São Paulo: Summus, 2015. 268 p.

TRAD, L. A. B. Grupos focais: conceitos, procedimentos e reflexões baseadas em experiências com o uso da técnica em pesquisas de saúde. **Physis**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 3, p. 777-796, 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-73312009000300013&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 03 nov. 2019.

VERČIČ, A.T.; VOKIĆ N. P. Engaging employees through internal communication. **Public Relations Review**. v. 43, n.5, p. 885-893, dez. 2017. Disponível: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0363811116303848>>. Acesso em: 17 Mar. 2021.

WHATSAPP. **Sobre o WhatsApp**. 2021. Disponível em: <<https://www.whatsapp.com/about/>> Acesso em: 15 abr. 2021.

YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim [recurso eletrônico]**. Tradução: Daniel Bueno; Revisão técnica: Dirceu da Silva. Porto Alegre: Penso, 2016.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICES

APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Título do estudo:	“As estratégias de comunicação interna nas Organizações Militares de Saúde do Exército Brasileiro: um estudo de caso no Hospital Geral de Santa Maria”
Pesquisadora responsável:	Prof. ^a . Dr. ^a Fernanda Kieling Pedrazzi
Instituição/ Departamento:	UFSM/PPGOP
Telefone:	
Responsável pelas entrevistas:	Vinicius Nascimento Rocha, mestrando do PPGOP
Telefone:	
E-mail:	
Endereço:	Av. Roraima, 1000, prédio 74A, sala 2125, 97105-970 - Santa Maria - RS
Local da coleta de dados:	Hospital Geral de Santa Maria

Eu, Fernanda Kieling Pedrazzi, responsável pela pesquisa “As estratégias de comunicação interna nas organizações militares de saúde do Exército Brasileiro: um estudo de caso no Hospital Geral de Santa Maria”, e o mestrando do PPGOP Vinicius Nascimento Rocha, meu orientando, o convidamos a participar como voluntário deste estudo. Esta pesquisa pretende avaliar as rotinas e processos comunicativos que ocorrem em uma Organização Militar de Saúde, e obter uma perspectiva sobre a Comunicação Interna atualmente empregada visando contribuir na implementação de um Marketing Interno eficiente em um hospital militar.

Sua participação consistirá em responder à entrevista. Esta entrevista será gravada, com o seu consentimento, e ficará sob a guarda do mestrando responsável, em arquivo digital, pelo período de cinco anos após o término da pesquisa. A entrevista será transcrita na íntegra para análise, mas no trabalho deverão ser utilizados, de forma literal, somente alguns trechos das respostas. Não haverá a identificação nominal dos entrevistados, apenas por cargos. Algumas entrevistas deverão fornecer dados gerais relacionados ao âmbito do trabalho, servindo também para esclarecer dúvidas, podendo não ser utilizadas para análise no projeto. A transcrição da entrevista, na íntegra, será encaminhada para conferência do entrevistado por e-mail. Você tem garantida a possibilidade de não aceitar participar ou de retirar sua permissão a qualquer momento.

Autorização

Eu, _____, após a leitura ou a escuta da leitura deste documento e de ter tido a oportunidade de conversar com o mestrando responsável pela realização da entrevista para esclarecer todas as minhas dúvidas, estou suficientemente informado, ficando claro que minha participação é voluntária e que posso retirar este consentimento a qualquer momento. Estou ciente também dos objetivos da pesquisa, dos procedimentos a serem adotados e de que esta entrevista será confidencial, apenas para utilização nesta pesquisa e sem minha identificação nominal. Diante do exposto e de espontânea vontade, expresso minha concordância em participar deste estudo e assino este termo em duas vias, uma das quais me foi entregue.

Santa Maria, RS, ____ de _____ de 2020.

Vinicius Nascimento Rocha
Responsável pelas entrevistas

Entrevistado

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA DO CHEFE DO PASAM

1ª ETAPA: Perfil do entrevistado

- a) Qual o seu nome completo?
- b) Qual a sua idade?
- c) Qual a sua formação acadêmica e trajetória profissional?
- d) Qual a sua função atual junto ao Departamento-Geral do Pessoal (DGP)?
- e) Como é composta sua equipe (profissionais, número de pessoas)?
- f) Para o senhor, qual o objetivo principal do Projeto de Acreditação da Saúde Assistencial Militar (PASAM)?

2ª ETAPA

DIMENSÃO	PERGUNTA
MARKETING INTERNO	Como o senhor definiria o Marketing Interno?
	Desde quando o senhor conhece/trabalha esse conceito?
	Pela sua experiência, como o senhor percebe a influência do Marketing Interno nas Organizações Militares de Saúde do Exército Brasileiro?
	Na visão do senhor, como a Comunicação Interna ajuda na implementação do Marketing Interno nas Organizações Militares de Saúde do Exército Brasileiro?
COMUNICAÇÃO INTERNA	Para o senhor, qual o papel da Comunicação Interna nas Organizações Militares de Saúde do Exército Brasileiro?
	Qual a análise feita pelo senhor a respeito do nível de Comunicação Interna nas Organizações Militares de Saúde do Exército Brasileiro?
	Na percepção do senhor, quais as ferramentas de Comunicação Interna devem ser aprimoradas nas Organizações Militares de Saúde do Exército Brasileiro?
	O PASAM apresentará sugestões sobre as principais ferramentas de comunicação interna a serem aplicadas nas Organizações Militares de Saúde do Exército Brasileiro?
	Daquilo que o senhor já conhece ou pode depreender até aqui, como define a Comunicação Interna no Hospital Geral de Santa Maria?
	Na sua opinião, quais as principais melhorias que devem ser implementadas no tocante à Comunicação Interna no âmbito do Hospital Geral de Santa Maria? A que se priorizar algo em especial?

APÊNDICE C – ROTEIRO DAS DEMAIS ENTREVISTAS INDIVIDUAIS

1ª ETAPA: Perfil do entrevistado

- a) Qual o seu nome completo?
- b) Qual a sua idade?
- c) Qual a sua formação acadêmica? Onde foi feita?
- d) Qual o cargo que ocupa? Desde quando?
- e) Como é composta sua equipe (profissionais, número de pessoas)?
- f) A quem o(a) senhor (a) está vinculado(a) como chefia superior?
- g) Relate sua história no Hospital Geral de Santa Maria.

2ª ETAPA

DIMENSÃO	PERGUNTA
COMUNICAÇÃO INTERNA	O que o(a) senhor(a) entende por Comunicação Interna?
	Para o(a) senhor(a) qual o papel da Comunicação Interna no HGeSM?
	Como o(a) senhor(a) define a Comunicação Interna do HGeSM?
	O(A) senhor(a) acredita que a Comunicação Interna atinge seus objetivos de realizar uma comunicação eficiente com o público interno do hospital? Como?
	O público interno entende o papel dos veículos de comunicação do Hospital?
	Como gestor(a), o(a) senhor(a) acredita que atua na disseminação da comunicação? Como?
	Diante da pandemia do Covid-19, o(a) senhor(a) observou mudanças na Comunicação Interna do HGeSM? Quais?
	Na sua opinião, quais as principais melhorias que devem/podem ser implementadas na Comunicação Interna no âmbito do HGeSM? A que se priorizar algo em especial?

DIMENSÃO	PERGUNTA
FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO	Quais as ferramentas de comunicação que o(a) senhor(a) conhece no HGeSM?
	Quais das ferramentas antes citadas o(a) senhor(a) utiliza para trocar informações com seus pares, subordinados e superiores?
	O(A) senhor(a) acredita que essas ferramentas são eficazes? Justifique sua resposta.
	Na percepção do(a) senhor(a), quais ferramentas de Comunicação Interna devem/podem ser aprimoradas no HGeSM?
	Diante da pandemia do Covid-19, quais ferramentas de comunicação utilizadas pelo HGeSM mais se destacaram no seu trabalho? Justifique sua resposta.

APÊNDICE D – ROTEIRO DE ENTREVISTA EM GRUPO FOCAL

ROTEIRO ESTRUTURADO DE ENTREVISTA EM GRUPO FOCAL

1ª ETAPA: Perfil do entrevistado

- a) Nome completo.
- b) Gênero.
- b) Idade.
- c) Formação acadêmica.
- d) Cargo que ocupa.
- e) Quanto tempo de trabalho no HGeSM.

2ª ETAPA

DIMENSÃO	PERGUNTA
COMUNICAÇÃO INTERNA	O que você entende por Comunicação Interna?
	Como você define a Comunicação Interna do HGeSM?
	Como você percebe a Comunicação Interna entre seus pares (comunicação lateral)?
	Você acredita que a Comunicação Interna atinge seus objetivos? Como?
	Diante da pandemia do Covid-19, você observou mudanças na Comunicação Interna do HGeSM? Quais?
	Na sua opinião, quais as principais melhorias que podem ser implementadas na Comunicação Interna no âmbito do HGeSM? A que se priorizar algo em especial?

DIMENSÃO	PERGUNTA
FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO	Quais as ferramentas você usa para se comunicar internamente no HGeSM?
	As ferramentas internas institucionais (INTRANET, BOLETIM INTERNO, SPED etc) funcionam bem no HGeSM? Elas são eficazes?
	Você acredita que o WHATSAPP possa se transformar em uma ferramenta de trabalho institucional e regulada?
	Na sua percepção, quais ferramentas de Comunicação Interna podem ser aprimoradas no HGeSM?
	Diante da pandemia do Covid-19, você observou se alguma ferramenta de comunicação interna utilizada pelo HGeSM se destacou no seu trabalho?

APÊNDICE E – APROVAÇÃO DO PROJETO PELA COMISSÃO DE ÉTICA



MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
HOSPITAL GERAL DE SANTA MARIA
(H Mil 3ª CI/1919)

COMISSÃO DE ÉTICA MÉDICA

De acordo com a Portaria nº 759-Cmt Ex, de 20 de dezembro de 2002, a Comissão de Ética Médica do Hospital Geral de Santa Maria certifica que o processo do Sr VINICIUS NASCIMENTO ROCHA, foi avaliado no dia 05 de agosto de 2020, para fins de parecer técnico sobre a realização do Projeto de Dissertação de Mestrado Profissional, do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas da Universidade Federal de Santa Maria – UFSM. Intitulado: AS ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO INTERNA NAS ORGANIZAÇÕES MILITARES DE SAÚDE DO EXÉRCITO BRASILEIRO: UM ESTUDO DE CASO NO HOSPITAL GERAL DE SANTA MARIA.

Parecer:

A Comissão de Ética Médica foi de parecer **FAVORÁVEL** à solicitação do requerente, visto que não há impedimento ético.

Santa Maria, 05 de agosto de 2020.

DANIELA TARTA DA SILVEIRA – Cap Med
Presidente

Daniela Tarta da Silveira
Cap Med
CRM/RS 41108
Id. 011350344-3 MD/EB

PAULO HENRIQUE PIEREZAN – Cap Med
Membro

Paulo H. Pierезan
Médico Psiquiatra
Membro Titular do CBR
CREMERS 31564

DOUGLAS VINÍCIUS BOEING – Tit. Med
Secretário

DOUGLAS BOEING
Médico Psiquiatra
CRM/RS 35143
IDF 30475

APÊNDICE F – AUTORIZAÇÃO DO DEPARTAMENTO-GERAL DO PESSOAL



MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
DEPARTAMENTO-GERAL DO PESSOAL
(Diretoria Geral do Pessoal/1860)
DEPARTAMENTO BARÃO DO SURUHY

DESPACHO Nº 005/2021– DGP/D Sau/Subdir Tec/Sec Cpc

1. Documento datado de 26 de agosto de 2020, em que o Maj Int (011480854-6) VINICIUS NASCIMENTO ROCHA, servindo no Hospital Geral de Santa Maria, egresso da Academia Militar das Agulhas Negras no ano de 2000, **requer**, em caráter excepcional, a autorização para realização de curso de Pós-Graduação *Stricto Sensu*, na modalidade de mestrado sob o tema “As Estratégias de Comunicação Interna nas Organizações Militares de Saúde do Exército Brasileiro: um estudo de caso no Hospital Geral de Santa Maria”, na Universidade Federal de Santa Maria - UFSM, no período de MAR 2019 a MAR 2021.

2. Da análise do pleito da requerente, considerando os argumentos apresentados, e buscando acolhimento na Portaria nº 285-EME, de 21 JUL 17, Portaria nº 372-EME, de 17 AGO 16, em seu Art.44, parágrafo único, e na documentação apensa e ouvida a Diretoria de Saúde, **RESOLVO**:

a. **DEFERIR** a solicitação de autorização para realização do curso de Pós-Graduação *Stricto Sensu*, na modalidade de mestrado sob o tema “As Estratégias de Comunicação Interna nas Organizações Militares de Saúde do Exército Brasileiro: um estudo de caso no Hospital Geral de Santa Maria”, na Universidade Federal de Santa Maria - UFSM, no período de MAR 2019 a MAR 2021;

b. publicar o presente despacho em Boletim do DGP.

Brasília, DF, 04 de março de 2021.


Gen Ex PAULO SÉRGIO SOGUEIRA DE OLIVEIRA
Chefe do Departamento-Geral do Pessoal

ANEXOS

ANEXO A - CARTAZ DA CAMPANHA PARA SEGURANÇA DO PACIENTE

SEGURANÇA DO PACIENTE

- 1** Identificar corretamente o paciente.
- 2** Melhorar a comunicação entre profissionais de Saúde.
- 3** Melhorar a segurança na prescrição, no uso e na administração de medicamentos.
- 4** Assegurar cirurgia em local de intervenção, procedimento e paciente corretos.
- 5** Higienizar as mãos para evitar infecções.
- 6** Reduzir o risco de quedas e úlceras por pressão.

Melhorar sua vida, nosso compromisso.



**SAÚDE
SEGURANÇA**



SUS



ANVISA

Agência Nacional de Vigilância Sanitária



ANEXO B - ORGANOGRAMA DO HGeSM



Fonte: BRASIL 2019

ANEXO C – SISTEMA DE PROTOCOLO ELETRÔNICO DE DOCUMENTOS



Menu

Documento

- Caixa de Entrada
- Já Lidos
- Eficiência energética
- Emenda parlamentar
- Obra PMLA0
- Obra Ielhado UPI
- Particular
- PASSEI
- Sindicância
- Providência Resolvida
- Pendentes
- Redigir Documento
- Em elaboração
- Protocolados
- Espeçados
- Reservar Numeração
- Consultar Numeração
- Acompanhamento
- Arquivados
- Invalidados
- Pesquisar
- Cadastro
- Relatórios
- Indicadores
- Ajuda
- Sair

SPED Sistema de Protocolo Eletrônico de Documentos do Exército Manual

Pessoa: Vinicius Nascimento Rocha Conta: ChFiscADM Perfil: Convencional

Caixa de Entrada

Documentos por Prazos e Tramitação. Documentos Vencendo HOJE!

Legenda das Cores: Normal Urgente Urgentíssimo Resolvidos

Mover para: Eficiência energética Enviar

	Ações	Tipo	Nº Doc	OM Origem	Assunto	Anexo	Data do Documento	Remetente	Data Ação	Link da Ação
<input type="checkbox"/>		NORMAL	544-UTI - CTD/Diviled /Subdirecao	H GE SM	Troca do aspirador de rede para ar comprimido/ vacuômetro.		12/04/2021 11:54	(1ª Ten Juliana) ChUTI	12/04/2021	Despacho
<input type="checkbox"/>		NORMAL	297-E4/Cmdo 3º RM	Comando da 3ª Região Militar	Normas para dotação de equipamentos e materiais de engenharia extra-ODM/QDMP para as Organizações Militares Não Engenharia do Exército Brasileiro		10/04/2021 11:29	(2ª Ten Marcelo) AJSecretario	12/04/2021	Despacho
<input checked="" type="checkbox"/>		URGENTÍSSIMO	11-Imagem/Diviled /Subdirecao	H GE SM	Manutenção Corretiva Tomógrafo GE 64 Canais		09/04/2021 10:11	(Cap Pierezan) ChImagem	09/04/2021	Despacho
<input type="checkbox"/>		NORMAL	289-E4/Cmdo 3º RM	Comando da 3ª Região Militar	levantamento das necessidades anuais de combustíveis administrativo		09/04/2021 09:22	(2ª Ten Marcelo) AJSecretario	09/04/2021	Despacho
<input type="checkbox"/>		NORMAL	247-S1/Ch/3ª CGCFEx	3º Centro de Gestão, Contabilidade e Finanças do Exército	BINFO nº 03/2021 - 3ª CGCFEx		09/04/2021 08:46	(Ten Cel WAGNER) ChDIVApADM	09/04/2021	Despacho
<input checked="" type="checkbox"/>		NORMAL	245-S1/Ch/3ª CGCFEx	3º Centro de Gestão, Contabilidade e Finanças do Exército	Orientações atualizadas para a implantação do sistema Op Log		09/04/2021 08:38	(Ten Cel WAGNER) ChDIVApADM	12/04/2021	Despacho
<input type="checkbox"/>		NORMAL	284-S2/Ch/3ª CGCFEx	3º Centro de Gestão, Contabilidade e Finanças do Exército	atividades de auditoria e acompanhamento no ano de 2021 (CIRCULAR) - Retificação		08/04/2021 16:33	(Cel ERON) Diretor	11/04/2021	Despacho
<input type="checkbox"/>		NORMAL	22-Ch/3ª CGCFEx	3º Centro de Gestão, Contabilidade e Finanças do Exército	CPII (Cadastro Integrado de Projetos de Investimento do Governo Federal) - Retransmissão		08/04/2021 16:28	(Cel ERON) Diretor	11/04/2021	Despacho
<input type="checkbox"/>		NORMAL	286-E4/Cmdo 3º RM	Comando da 3ª	Calendário de Obrigações (processo de aquisição de QRI)		07/04/2021 11:33	(Ten Cel WAGNER)	08/04/2021	Despacho


Fonte: intranet do HGESM, 2021

ANEXO D – INTRANET DO HOSPITAL GERAL DE SANTA MARIA

INÍCIO ESCALAS BOLETIM RAMAIS SIBOL SIRE SPED WEBMAIL OS INFORMÁTICA DIVERSOS DOCUMENTOS NGA

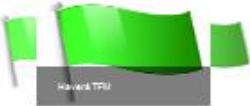
LICITAÇÕES MORRISCO LIVRO DE APRESENTAÇÃO GRU PAGTE 80UR0160 GRU PAGTE 80UR0167

Pesquisar...




Você está aqui: Início

Treinamento Físico Militar

 Haverá TFI

Destaque



Cuide de sua saúde mental

A espiritualidade contribui para o equilíbrio da saúde física, emocional e mental.

Espiritualidade
Cuide de sua Saúde Mental

Notícias

Categoria: [Notícias](#) | Publicado: Terça, 22 Dezembro 2020 14:41 | Escrito por Super User | Acessos: 52104

AVISO
SEÇÃO DE PERÍCIAS MÉDICAS


Solicito aos militares de carreira recém apresentados no HGESM que compareçam à SEC Per Med nos dias 12 ABR 21 à 16 ABR 21 das 8:00h às 12:00h.

E 13 ABR 21 das 13:00h às 16:00h para verificarem sua situação cadastral bem como situação de Inspeção de Saúde e Pré TAF.

FONTE : PERÍCIAS MÉDICAS, RAMAL 2444
09/04/2021

AVISO

1º TAF do ano de instrução de 2021



Data: 26 e 27 de Abril

Local: Garagem do HGESM e Pista do 3º GAC Ap

Horários:

1ª Largada: 08h30min

Utilidades

- INTRANET HGESM
- Alteração de Senha
- Catálogo de e-mails de 3ºRM
- Pesquisa RITEV
- Regulamento de Uniformes do Exército
- Posto de Identificação 3ºDE
- Montagem de Uniforme

Links Internos

- Site Administrator
- Notícias
- Fique Atento!
- Fotos
- Guia de Prevenção e Golpes
- Prevenção de Acidentes com Motocicleta
- Centro de Estudos e Aperfeiçoamento
- Plano de Gestão
- PASAM
- Plano de Gestão Ambiental (PGA)
- Plano de Gestão de Risco e Controle
- FIGOMIS