DIAGNÓSTICO DA COMUNICAÇÃO INTERNA E DESENVOLVIMENTO DE UM PLANO INTEGRADO DE COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL – PICE NO HOSPITAL REGIONAL DE PICUÍ-PB.

Sandra Sereide Ferreira da Silva
Taciana da Costa Cardoso Nascimento
Viviane Barreto Nogueira

Resumo

Este estudo teve por objetivo principal diagnosticar o processo de comunicação interna existente no Hospital Regional de Picuí-PB, assim como apresentar os mecanismos necessários e fundamentais para o eficaz desenvolvimento de um plano de comunicação empresarial. No que se refere aos procedimentos metodológicos, foi utilizada a pesquisa descritiva e exploratória, com amostra estratificada. Foram analisadas as variáveis: perfil do colaborador e análise geral do processo de comunicação interna, envolvendo aspectos como: investimento, informalidade, ocorrência de boatos e conversas paralelas, divulgação das políticas e diretrizes da instituição, dentre outros aspectos. O universo da pesquisa foi constituído por 119 (cento e dezenove) colaboradores. Já a amostragem foi por acessibilidade, sendo composta por 57 (cinqüenta e sete) colaboradores que correspondeu a 48% do universo considerado. Analisando o resultado geral, permitiu-se afirmar que a comunicação é de imprescindível importância para todas as organizações, uma vez que abrange todos os conteúdos relativos ao cotidiano da administração, atendendo às áreas centrais de planejamento e às estruturas técnico-normativas, com a finalidade de orientar, atualizar, ordenar e reordenar o fluxo das atividades funcionais. Com relação à instituição pesquisa, constatou-se a ineficácia no processo de comunicação, envolvendo a falta de um setor específico, a presença de barreiras comunicativas, bem como a necessidade de implantação do PICE, como uma forma de melhorar todo o processo de administração.

Palavras-chave: HOSPITAL. COMUNICAÇÃO. PICE.

1. INTRODUÇÃO

A comunicação se constitui como um dos aspectos básicos da atividade gerencial. Se administrar é fazer com que as coisas sejam feitas por meio das pessoas, e para que as pessoas possam fazer as coisas de maneira eficiente e eficaz, torna-se necessário comunicar constantemente a elas o que deve ser feito como, quando, etc. E igualmente como está sendo feito, para que elas tenham uma informação (retroação) a respeito de seu desempenho. A comunicação como atividade gerencial, isto é, como processo pelo qual o administrador garante a ação das pessoas para promover a ação empresarial, tem dois propósitos principais, a saber: proporcionar informação e compreensão necessária para que as pessoas possam conduzir-se nas suas tarefas e proporcionar as atitudes necessárias que promovam a motivação, cooperação e satisfação nos cargos.

Neste contexto, insere-se o PICE – Plano Integrado de Comunicação Empresarial, que tem por aporte tanto empresas / organizações / instituições públicas como privadas. Consiste em analisar detalhadamente os processos de comunicação (interno e/ou externo). É um diagnóstico fotográfico que tem como objetivo constante criar e manter imagem positiva, onde esta for neutra ou inexistente; alterar, para imagem positiva, onde ou quando estiver negativa e; manter imagem positiva quando

esta já existir. Os objetivos do Plano são tão fundamentais que podem ser chamados de permanentes e são embasados na análise feita da organização e em tudo que se pode fazer para alcançar o sucesso desejado. Atingir no todo ou em parte cada um dos preconizados objetivos é a razão maior de todo o PICE. Para tanto, torna-se necessário o desenvolvimento de algumas atividades administrativas e gerenciais para implantação e sucesso de todo o plano, com a finalidade maior de formar uma imagem positiva da empresa. São atividades permanentes, rotineiras e demandam acompanhamento, análise e revisão constantes.

Assim, pode-se asseverar que o PICE é realmente um diferencial competitivo de mercado no mundo globalizado dos negócios. Além de beneficiar a empresa, tornando-a mais conhecida e consequentemente mais respeitada e considerada perante toda a sociedade, proporciona e contribui para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento de metas estratégicas da organização e ao crescimento continuado de suas atividades; bem como a expansão de suas linhas de serviços e ou produtos, motivando e integrando todo o corpo funcional na cadeia de mudanças organizacionais, estabelecendo com isso, mecanismos e ferramentas de informação, persuasão e envolvimento. Também direciona as ações para as metas principais, racionalizando esforços e priorizando situações para que possam ser tomadas decisões ágeis e corretas, exibindo sempre uma imagem forte, pela passagem de um conceito de fortaleza em movimento capaz de superar as dificuldades e os problemas que surgirem.

Conseguinte este contexto, o presente estudo teve como objetivo maior desenvolver e implementar um plano integrado de comunicação empresarial no Hospital Regional de Picuí – PB, com a finalidade de aprimorar a comunicação interna, visando uma maior interação entre direção, administração e demais setores da instituição. Para tanto, tornou-se necessário diagnosticar o processo de comunicação interna existente, realizado através de uma pesquisa envolvendo todos os colaboradores da referida instituição hospitalar.

2. Fundamentação Teórica

2.1. A comunicação nas organizações

De acordo Kunsck (2003) comunicação-ação, efeito ou meio de comunicar-se; ato ou efeito de emitir, transmitir e receber mensagens por meio de métodos e/ou processos, quer através da linguagem falada ou escrita, quer de outros sinais, signos ou símbolos, ou de aparelhamento técnico especializado, sonoro e/ou visual.

A comunicação tem aplicação em todas as funções administrativas, mas é particularmente importante na função de direção, pois representa o intercâmbio de pensamento e de informações para proporcionar compreensão mútua e confiança, além de boas relações humanas que devem ser transmitidas e compreendidas dentro da empresa; envolvendo, portanto, troca de idéias, fatos opiniões, ou emoções entre duas ou mais pessoa. É essencialmente uma ponte de significados entre pessoas

2.O Processo de Comunicação

Kunsck (2003) afirma que a comunicação empresarial/organizacional é o somatório de todas as atividades de comunicação da empresa. É uma atividade multidisciplinar que envolve métodos e técnicas de Relações Públicas, Jornalismo, Assessoria de Imprensa, Lobby, Propaganda, Promoções, Endomarketing e Marketing. O público a que se destina pode ser dividido em: externo - sociedade de um modo geral; e Interno que são os colaboradores da empresa: funcionários, fornecedores e parceiros.

2.1. Componentes do processo de comunicação

Chiavenato (2004) afirma que são componentes desse processo os seguintes componentes:

- **Fonte:** A fonte significa a pessoa, coisa ou processo que emite ou fornece as mensagens por intermédio do sistema. O remetente cria uma idéia ou escolhe um fato para comunicar. É o que passa a ser o conteúdo da comunicação, isto é, a mensagem com um determinado significado. O remetente organiza sua idéia ou a mensagem por meio de uma série de símbolos, sinais ou códigos pelos quais pretende comunicar a outra pessoa (destino).
- **Transmissor:** O transmissor significa o meio, processo ou equipamento que codifica e transporta a mensagem através de algum canal até o receptor (destino) que deve recebê-la. Em princípio, todo transmissor é um decodificador de mensagem.
- **Canal:** É o espaço intermediário situado entre o transmissor e o receptor, que geralmente constituem dois pontos distantes.
- **Receptor:** Significa o processo ou equipamento que capta e recebe a mensagem no canal. Para tanto, o receptor decodifica a mensagem para poder colocá-la à disposição do destino. Em princípio, todo receptor é um decodificador de mensagem.
- **Destino:** É a pessoa, coisa ou processo a quem é destinada a mensagem no ponto final do sistema de comunicação.
- **Ruído:** É a perturbação indesejável que tende a deturpar e alterar, de maneira imprevisível, as mensagens transmitidas. Em um sistema de comunicação, toda fonte de erros ou distorções está incluída no conceito de ruído. Uma informação ambígua ou que induz a erro é uma informação que contem ruído.

O conteúdo do processo de comunicação é geralmente uma mensagem, enquanto o objetivo é a compreensão da mensagem por parte do destino. Assim a comunicação somente ocorre quando o destino (a pessoa que a recebe) compreende ou interpreta a mensagem. Se a mensagem não chega ao destino, e se o destino não a compreende, a comunicação não se efetiva.

Já a retroinformação (retroação) constitui um elemento importante no sistema de comunicação. Quando existe, a comunicação é bilateral e ocorre nos dois sentidos. Quando não há, a comunicação é feita em um só sentido, não havendo nenhum retorno para que a fonte possa conhecer o resultado. A retroinformação não garante a eficácia da comunicação, mas aumenta a sua precisão e tem a vantagem de produzir autoconfiança para ambas as partes, pois permite o conhecimento dos resultados.

2.2. Objetivos do processo de comunicação

Devem estar articulados com o planejamento estratégico da empresa, para proporcionar: Construção da imagem institucional da mesma; Adequação dos colaboradores ao aumento da competição de mercado; Atender às exigências dos clientes mais conscientes de seus direitos; Defender interesse junto ao governo e aos políticos (lobby); Encaminhar questões sindicais e relacionadas à preservação do meio ambiente.

No que se refere à construção da imagem institucional da empresa esta é formada por: imagem do produto/serviço: qualidade, preço e durabilidade e, imagem em relação ao cliente: atendimento, promoção de eventos, programas de voluntariado, etc.

2.3. Barreiras à Comunicação

Quase sempre o processo de comunicação sofre entraves, bloqueios dificuldades e restrições devido a barreiras que se interpõem entre os emissores e recebedores. As barreiras à comunicação são as restrições e limitações que ocorrem dentro ou entre as etapas do processo de comunicação, fazendo com que nem todo sinal emitido pela fonte percorra o processo de modo a chegar incólume ao seu destino. O sinal pode sofrer perdas, mutilações, distorções, como também sofrer ruídos, interferências, vazamentos e ainda ampliações ou desvios. O **boato** é um exemplo típico de comunicação distorcida, ampliada e muitas vezes, desviada. As barreiras fazem com que a mensagem enviada e a mensagem interpretada sejam diferentes entre si.

Uma empresa pode ser entendida como uma série de grandes redes de comunicação que se interpretam e se cruzam ligando as necessidades de comunicação de cada processo decisorial às fontes de informação.

Conseguinte a ótica de Chivenato (2004) a comunicação repousa sobre o conceito de informação, significado e compreensão de uma pessoa para outra. Uma informação é o conjunto de dados que possui um significado, isto é, que quer dizer alguma coisa. Para que haja significado, a informação deve ter alguma referência com o sistema cognitivo da pessoa que a envia e da pessoa que a recebe. A compreensão se refere ao fato de o recebedor interpretar aquilo que recebeu da maneira como a fonte enviou. A comunicação dentro das empresas envolve mais do que simplesmente recepção e interpretação: ela envolve uma expectativa de compreensão, e aceitação de ação.

Chivenato (1999) mostra que as barreiras à comunicação podem ocorrer: **Na fonte** com codificação pouco clara. Falta de clareza; significados diversos; fontes concorrentes; mensagem não desejada. **Na transmissão_**quando existem muitos intermediários que distorcem; com canais sobrecarregados e com Prioridades conflitantes. **No receptor** quando há: desatenção falta de interesse avaliação prematura má interpretação preocupação com o próprio ponto de vista.

2.4. Propósito do processo de comunicação empresarial

A comunicação constitui um dos aspectos básicos da atividade gerencial. Se administrar é fazer com que as coisas sejam feitas por meio das pessoas, e para que as pessoas possam fazer as coisas de maneira eficiente e eficaz, torna-se necessário comunicar constantemente a elas o que deve ser feito como, quando, etc. E igualmente como está sendo feito, para que elas tenham uma informação (retroação) a respeito de seu desempenho.

Conforme o contexto de Kunsck (2003) a comunicação como atividade gerencial, isto é como processo pelo qual o gerente garante a ação das pessoas para promover a ação empresarial, tem dois propósitos principais, a saber: proporcionar informação e compreensão necessária para que as pessoas possam conduzir-se nas suas tarefas; proporcionar as atitudes necessárias que promovam a motivação, cooperação e satisfação nos cargos.

Dessa forma pode-se afirmar que estes dois propósitos, em conjunto, promovem um ambiente que conduz a um espírito de equipe e a um melhor desempenho nas tarefas.

2.5. Comunicação Formal e Informal

Existem numerosas formas e tipos de comunicações que são agrupados e classificados em várias categorias. Do ponto de vista do estilo e padrão de fluxo organizacional, as comunicações podem ser classificadas em formais e informais. Nas

formais a mensagem é enviada, transmitida e recebida por meio de um padrão de autoridade determinado pela hierarquia da empresa comumente denominada cadeia de comando. Todavia a maior parte da comunicação intercambiada dentro de uma empresa se faz de maneira informal. Já as informais ocorrem fora dos canais formais de comunicação e por meio de formato oral ou escrito. O sistema de comunicação informal dentro da empresa é denominado "cacho de uva" pelo seu aparente crescimento e desenvolvimento causal em cadeia de segmentos por meio de grupos sociais.

2.6. Comunicação Oral e Escrita

As mensagens podem ser transmitidas de diferentes formatos. Elas podem ser orais ou escritas. As comunicações interpessoais são feitas no formato falado ou escrito. Como uma grande percentagem da interação humana ocorre por meio desses dois formatos, os estudos se concentram nas vantagens e desvantagens dessas duas formas de comunicação. Muitos indivíduos preferem a intimidade da comunicação oral, enquanto outros preferem a acuracidade e precisão da comunicação escrita. Todavia, tempo, custo, rapidez, preferências pessoais habilidades individuais, recursos disponíveis e outras considerações servem como critérios de decisão para a escolha de um desses dois tipos de comunicação.

2.7. AS FORMAS DE COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇOES

2.7.1. Comunicação Gerencial

Zyman (2003) preceitua que no caso das organizações, para efeito de referência comum, a fonte mais expressiva é o gerente. Ele regra geral, se posiciona como linha intermediária da organização, sendo um pólo emissor e receptor de informações para baixo e para cima, para colaboradores e chefes.

Existe, um volume apreciável de comunicação nas organizações concentrado na figura do gerente. Designamos esse conjunto de comunicação gerencial ela constitui uma das fortes estruturas de comunicação nas organizações, principalmente nas companhias de grande porte, com certo grau de complexidade operacional e técnica. E onde se situam os problemas que agravam as comunicações gerenciais? Em diversas esferas, como veremos a seguir, segundo a visão de Kunsck (2003):

a) Atitudes – A eficácia/ineficácia das comunicações depende de um conjunto de fatores. O primeiro fator diz respeito às atitudes: para consigo; para com o assunto e, para com o receptor. Nos climas empresariais, são comuns os ruídos provocados por atitudes negativas das fontes para com elas mesmas. Um gerente que não tem confiança em sua capacidade, não gosta de seu trabalho, acaba tendo uma imagem negativa de si própria e acabará passando tal imagem para as outras pessoas. Da mesma forma, se a fonte não está devidamente afinada com as temáticas a serem abordadas, nas comunicações interpessoais ou grupais, o resultado do ato comunicativo será precário. Há assuntos que a fonte não domina outros que rejeita, enquanto determinados temas gozam de sua preferência. Isso significa que, dependendo da predisposição da fonte para com a temática, a eficácia do ato comunicativo será maior ou menor. Ocorre frequentemente, falta de sintonia entre fontes e temas, provocando falhas, distorções e prejuízos nas comunicações.

b) Níveis – em segundo lugar, os problemas das fontes estão relacionados aos quatro níveis da comunicação, a saber:

- **Nível Intra –** Diz respeito à capacidade de o gerente operar (codificar/decodificar) internamente a comunicação, ou seja, as suas condições pessoais, físicas, psicológicas determinam a eficácia do ato

comunicativo. Defeitos/ruídos no sistema de codificação/decodificação (dificuldades e problemas de natureza sensorial) problemas da fala (afasia, gagueira), capacidade de entendimento e raciocínio (lógico, indutivo, dedutivo), fluidez de pensamento e expressão são situações que afetam a condição e a maximização do ato comunicativo. Em suma as habilidades das fontes são fundamentais – habilidades no trato da palavra escrita e da palavra falada, habilidades de raciocínio, com alta capacidade de leitura, audição e interpretação;

- **Nível Inter –** Trata-se da comunicação entre dois interlocutores. É a chamada comunicação direta, bilateral, recíproca e privada. Nesse nível, o ato da comunicação não apresenta maiores problemas, principalmente quando os interlocutores estão desenvolvendo uma interlocução no mesmo campo de interesse, praticamente códigos e referencias muito próxima. Quando dois gerentes se comunicam entre si, não há grandes dificuldades e ruídos, mas quando um gerente se comunica com um subordinado, a taxa de ruído já pode apresentar alguma variação para mais ou para menos, mas, no plano comparativo, o volume de problemas e menor que o ato da comunicação entre um gerente e seu superior. Nesse caso, elementos inibidores podem prejudicar a eficácia da comunicação;
- **Nível Grupal –** Esse nível abarca as reuniões, quando as comunicações ocorrem de maneira lateral (grupos de gerentes), e as palestras, quando um expositor apresenta um conjunto de informações / analises / argumentos / opiniões para com um grupo de pessoas. Os problemas da comunicação, nesse nível, relacionam-se com a monotonia dos encontros, repetições, discussões intermináveis, palestras desinteressantes, falta de sintonia entre grupo e apresentador, longa duração dos eventos, etc;
- **Nível Coletivo –** Nesse nível, gerentes, superintendentes, diretores usam os meios clássicos de comunicação organizacional como boletins, jornais e revistas para transmitir mensagens a públicos específicos ou gerais. Ocorrem muitos ruídos pela distancia entre fontes e receptores. As comunicações gerenciais, nesse caso, bifurcam-se com as comunicações administrativas, ocasionando um apreciável conjunto de distorções, que serão analisadas mais adiante.

c) Fluxos – Os fluxos da comunicação exercem grande influência sobre a eficácia do processo. São eles que constituem os caminhos, os desvios e os degraus por que atravessa a comunicação. Sua complexidade depende do tipo de organização, com graus variados de hierarquia, apresentam mais ruídos no processo comunicativo.

- **Fluxo Descendente** – No fluxo descendente, de cima para baixo, as comunicações gerenciais são formais e, frequentemente, em excesso, ocasionando entupimento dos canais. As comunicações descendentes entre a cúpula – diretores e superiores – e os níveis gerenciais intermediários são mais eficazes do que as comunicações entre os gerentes e as chefias subordinadas. Existem menos patamares de comunicação e as linguagens usam referenciais mais homogêneos aos pólos de comunicação. As comunicações para as bases da organização apresentam mais problemas, em função da dispersão dos públicos-alvos e da heterogeneidade sociocultural. Um dos maiores

entraves do sistema de comunicação gerencial diz respeito à retenção das informações pelas gerencias e chefias intermediárias. Sabe-se que os "donos da informação" detêm poder. E quanto mais informações possuem, mais poder conseguem;

- **Fluxo Ascendente** – As comunicações ascendentes – de baixo para cima – tendem a ser menos formais e estão a serviço do sistema de controle das organizações. Das bases para as gerencias e chefia intermediaria, as comunicações ascendentes são mais lentas que as comunicações entre essas e os níveis superiores. O sistema ascendente não tem força do sistema formal, e grande parte das mensagens flui por meio dos canais informais, escapando, assim, ao controle. Em termos quantitativos, pode-se prever que cerca de 80% a 90% de informações flui do sistema descendente e entre 10% a 20% pelo fluxo ascendente. **As chamadas "rádio peão" e "rádio corredor" constituem a base da rede informal.** Muitos veículos informais são de iniciativa pessoal de grupos ou de funcionários, sendo disseminados de maneira desordenada pelas bases;
- **Fluxo Lateral –** As comunicações laterais – entre níveis hierárquicos com a mesma posição no organograma – constituem importante maneira de sistematização e uniformização de idéias e informações. Por isso, o fluxo lateral é muito estratégico para efeitos de programas e ajustes e integração de propósitos com vistas à consecução de metas. Entre as queixas relativas ao fluxo lateral, aparecem considerações sobre o "esconderijo" de informações, explicado pela tática de não fornecer aos companheiros tudo o que se passa em certas áreas e setores,
- **Fluxo Diagonal –** O fluxo diagonal trata de mensagens trocadas entre um superior e um subordinado em outra área/departamento. Ou seja, abrange as comunicações diagonais, comuns em organizações mais abertas, menos burocráticas e com forte peso nos programas interdepartamentais. **Pontos positivos do fluxo informal**: rapidez, no sistema decisório, transparência. **Problemas:** ruídos provocados pelo *by pass (*termo inglês, que significa passar por cima, ultrapassar a chefia imediata). Exemplo: quando um chefe de um setor pede algo a uma pessoa subordinada a outro chefe, está baipassando seu colega de chefia. Ou quando um subordinado se comunica com o chefe do seu chefe imediato para informar, pedir ou sugerir algo, também estaria passando por cima da hierarquia. Isso gera problemas. A não ser que a empresa cultive esse tipo de atitude.

d) Mensagens – Outra área que envolve problemas da comunicação gerencial abrange o próprio sistema das mensagens. Frequentemente, as fontes têm dificuldades em dominar os temas. Ou não entendem profundamente do tema ou não sabem expressar idéias a respeito dele. Tais dificuldades se apresentam, pois, nos seguintes eixos: código, conteúdo e tratamento. O código é o território da linguagem, em que se inscrevem os conceitos semânticos e estéticos, o domínio da expressão falada e escrita, a denotação e a conotação, enfim, todas as regras gramaticais. O desconhecimento de determinados elementos do código lingüístico é fatal para as comunicações gerenciais. E se o domínio do código é condição básica, a mesma coisa se exige em relação ao domínio do conteúdo. Quem não conhecer e, mais que isso,

demonstrar relativo desconhecimento ou mesmo ignorância sobre o que discorre, será desmoralizado pela platéia.

e) Receptores – Por ultimo, cabe ressaltar a importância do circuito dos receptores. Se um gerente não conhece a natureza – perfil, gosto, atitudes, expectativas, vontades, a realidade cotidiana – dos receptores com os quais comunica ou quer se comunicar, vai provocar ruídos em sua comunicação. A indicação mais adequada para as fontes é a de procurar situar os seus objetivos e suas expectativas, projetando-os nos objetivos e nas expectativas dos receptores. Quanto maior o nível de conhecimentos sobre o estado geral do receptor, trabalhando com os valores antes apresentados – sistemas culturais, normativos, compensatório, quanto mais estreito o campo de experiência comum entre fonte e receptor, mais eficaz será a comunicação.

2.7.1.1. Desafios do Corpo Gerencial

Diante do panorama da comunicação gerencial, surge a questão: como o corpo gerencial pode melhorar suas comunicações? Eis as sugestões e conselhos, conseguinte Pimenta (2002):

- **Coragem para Gerenciar -** o gerente deve buscar o ponto de equilíbrio entre a aceitação e a rejeição de riscos, o desempenho da empresa e a segurança pessoal;
- **Buscar Amplitude e Profundidade –** o gerente de mudança deve ser um generalista, com capacidade de compreender inter-relações complexas e com conhecimento multidisciplinar;
- **Focar a Gerência pela Orientação Para Pessoas –** deve ser um profissional capaz de reconhecer valores pessoais e organizacionais;
- **Ter Orientação Global e Antevisão de Futuro -** deve voltar-se para a problemática global, de forma permanente, ter uma postura proativa com vistas à identificação e analise de ameaças e oportunidades;
- **Ter Conhecimento Relativo de Todas as Coisas –** ante a impossibilidade de assimilar as crescentes informações relevantes disponíveis, deve o gerente saber correlacionar informações diversas;
- **Deter Conhecimento Tecnológico Específico –** não há meio para fugir do impacto tecnológico. Não se pode esperar do gerente plena competência tecnológica, mas a detenção do conhecimento específico em sua área é imprescindível;
- **Compreender os Conceitos Básicos de Comunicação –** o gerente precisa dominar os elementos que formam a equação da comunicação e estudar as variáveis que geram eficácia, traduzindo os valores para as suas rotinas e procurando exercitar as condições e premissas para o aperfeiçoamento;
- **Saber Escolher Formas e Canais de Comunicação –** grande parte das distorções se deve ao uso inadequado de formas e canais de comunicação. A Compreensão da natureza da mídia organizacional ajudará o gerente em suas comunicações, contribuindo para sua eficácia;
- **Identificar Ruídos/Problemas –** o gerente não deve passar por cima dos problemas. Sua identificação e catalogação se fazem necessárias para a devida correção.
- **Corrigir Linguagens –** as linguagens gerenciais são, costumeiramente, herméticas ou muito recheadas de tecnicismo. O desafio é o de transformar o recheio técnico em “algo palatável” de fácil assimilação pelos diversos níveis organizacionais;

- **Aperfeiçoar Habilidades Comunicativas –** trata-se, nesse caso, de ajustar as questões relativas à codificação/decodificação com todos os problemas de expressão/locução; interpretação/leitura/audição/atitudes (para consigo, para com os temas e os receptores); domínio temático, etc.;
- **Saber Escolher os Alvos –** as comunicações gerenciais pecam pela difusão ampla e heterogênea, perdendo o sentido do foco central. Nesse sentido, o gerente precisa escolher alvos principais, secundários e terciários;
- **Senso de Oportunidade –** ter senso de oportunidade significa escolher o momento certo para a expressão da idéia e veiculação da mensagem, Tempos errados e circunstancias inadequada acabam atenuando e ate "matando" as idéias básicas do projeto comunicativo;
- **Identificar Recursos de Comunicação Disponíveis –** as organizações dispõem de formidáveis recursos de comunicação, frequentemente esquecidos ou mesmo desconhecidos pelas fontes gerenciais. Identificar tais recursos é lição primeira do corpo gerencial;
- **Atualizar-se Constantemente –** não há tempo para iniciar ou tempo para acabar de estudar. Todo tempo é um bom tempo. O gerente precisa saber aproveitar parte de seu tempo para se requalificar/reciclar, inclusive nas áreas técnicas da comunicação (media training, por exemplo, conceito que designa o programa de treinamento do corpo gerencial para enfrentar os meios de comunicação);
- **Definir Bem o Que Quer Comunicar –** se o gerente tem duvidas sobre o conteúdo da comunicação, fará melhor se não se comunicar. Quando não se sabe bem o que comunicar, a comunicação será contaminada pelo vírus da improvisação e da confusão. O gerente manha sua imagem;
- **Aceitar Sugestões/Criticas –** a modéstia é uma grande qualidade. Modéstia não significa humilhação. Devem-se aprender todas as horas, com as pessoas ao seu redor, das mais simples às mais importantes da organização;
- **Flexibilidade –** o gerente precisa ter jogo de cintura para mudar de acordo com uma nova idéia, um bom conselho, uma sugestão positiva para o aperfeiçoamento.
- **Dar Valor ao Processo de Comunicação –** o gerente acaba pecando muito em suas comunicações por não perceber a importância do processo para sua vida pessoal e profissional e para própria evolução da organização em que trabalha. É fundamental que conheça os benefícios do sistema de comunicação;

2.7.2. Comunicação Administrativa

De acordo a visão de Torquato (2004) trata-se do suporte informacional-normativo da organização. E por se constituir no eixo principal de locomoção do trabalho rotineiro – normas, instruções, portarias, memorandos, cartas técnicas, índices, taxas, acervos técnicos – é o que demanda maior complexidade, transformando-se, por conseguinte, em uma das maiores fontes de problemas e ruídos das organizações. As mensagens da comunicação administrativa dividem-se entre os seguintes tipos: normas. Instruções, políticas comerciais/negociais, de desenvolvimento de pessoal, de promoção, salariais, e políticas de gestão / organização / modernização, regulamentos, portarias, avisos, informações sobre novos serviços, mudanças institucionais e

programáticas, projetos de expansão/racionalização da rede, resultados de campanhas, etc.

2.7.3. Comunicação Social

A área da comunicação social da organização envolve os atos da comunicação indiretos, unilaterais e públicos. Ou seja, as ações da comunicação coletiva ou de massa, por meio de jornais, revistas, rádio e televisão.

Conforme a premissa de Santana (2000) A irradiação das mensagens se volta tanto para os circuitos internos quanto para os circuitos externos.

2.8. O PLANO INTEGRADO DE COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL – PICE.

O Plano Integrado de Comunicação Empresarial – PICE tem por aporte **o** Hospital Regional de PICUÍ-PB, que se constitui em hospital de referência regional, responsável pelo desenvolvimento de ações assistenciais em nível ambulatorial e hospitalar a aproximadamente 90 mil habitantes, pertencentes aos Municípios que compõem o 4º. Núcleo Regional de Saúde do Estado da Paraíba e cidades circunvizinhas do Estado do Rio Grande do Norte, prestando serviços através do Sistema Único de Saúde – SUS e do Consórcio Intermunicipal de Saúde do Curimataú Paraibano.

2.8.1. Benefícios previstos com a implementação do Plano Integrado de Comunicação Empresarial – PICE.

Com o desenvolvimento do PICE no Hospital Regional de PICUÍ_PB, se implantado, este irá beneficiar a instituição como um todo, tornando-a mais conhecida e consequentemente mais respeitada e considerada perante toda a sociedade, além do mais, ele tem como finalidades de acordo Kunsck (2003):

1. Direcionar as ações para as metas principais, racionalizar esforços, priorizar situações e tomar decisões ágeis e corretas;

2. Contribuir para a alavancagem dos potenciais humanos, construindo as bases de uma cultura proativa e fundamentalmente direcionada ao foco negocial da instituição;

3. Cristalizar os ideais de inovação e mudanças, pela apresentação ordenada e sistemática dos conceitos e princípios da integração sistêmica;

4. Criar elementos de sinergia intersetores, contribuindo para o desenvolvimento do conceito do trabalho cooperativo;

5. Aperfeiçoar processo e técnicas operativas, por meio de comunicações claras, transparentes e ágeis que permitam ao funcionário captar, absorver e internalizar os inputs (as entradas, as mensagens) dos sistemas normativo, tecnológico e operacional;

6. Reforçar o sistema de decisões, por meio de um conjunto de informações que sirvam para melhorar padrões e critérios decisórios na organização;

7. Apoiar os novos conceitos que impregnam o modelo de gestão destacando-se entre eles o conceito de unidade de negócios (modelo descentralizado que propicia aos departamentos e setores certa autonomia para a realização de metas e objetivos);

8. Abrir as comunicações ascendentes, permitindo maior capacidade de vazão aos potenciais e energias criativas do corpo funcional, maximizando a força produtiva da organização;

9. Despertar sentimento de vitória e orgulho em todos os segmentos, fazendo os conscientes de que o sucesso da organização da organização dará a cada um a contrapartida para o sucesso profissional;

10. Apresentar a linha de serviços de forma que funcionários de todos os níveis conheçam melhor sua organização;

11. Permitir ao nível gerencial maior compreensão, melhor acompanhamento e interpretação das tendências sociais e uma leitura critica mais adequada dos cenários políticos e econômico, por meio de comunicações especializadas;

12. Oferecer maior transparência dos objetivos e às metas da organização, facilitando a apreensão das abordagens e promovendo maior engajamento de setores, áreas e departamentos;

13. Exibir imagem forte, pela passagem de um conceito de fortaleza em movimento capaz de superar as dificuldades e os problemas que surgirem.

Conceitos chave da esfera emotiva: **motivar, integrar, criar climas favoráveis, transformações, energia, imagem forte, fortaleza em movimento, integrar áreas, agir como equipe, vitória, orgulho e sucesso pessoal.**

Conceitos chave da esfera racional**: meta principal, direcionar ações, priorizar decisões, conceitos de organização e abrir comunicações.**

2.8.2.Objetivos Permanentes de Comunicação

No desenvolvimento do PICE, os objetivos são tão fundamentais que podem ser chamados de permanentes e são embasados na análise feita da organização e em tudo que se pode fazer para alcançar o sucesso desejado. Atingir no todo ou em parte cada um dos preconizados objetivos é a razão maior de todo o PICE. Para que o todo faça sentido, deve-se: criar e manter imagem positiva, onde esta for neutra ou inexistente; alterar, para imagem positiva, onde ou quando estiver negativa e, manter imagem positiva quando esta já existir.

2.9. DESENVOLVIMENTO DO PICE

O desenvolvimento do PICE consiste em:

1. Conscientizar a opinião pública, em todos os seguimentos e níveis de que o hospital:

a) Do ponto de vista humanístico

- É excelente órgão público, tanto no Estado quanto na Região em que atua não medindo esforços para alcançar o bem estar psicossocial da sociedade.
- Contribui permanentemente para o desenvolvimento social do Estado e da Região promovendo ações assistenciais de saúde para a comunidade atendida.
- Preocupa-se com o meio ambiente, desenvolvendo mecanismos de proteção ambiental, não poluindo a natureza com o lixo hospitalar.
- Tem total consciência de que nos seus colaboradores está a maior força. Neste sentido, a atual direção faz o que está ao seu alcance junto ao Governo do Estado para melhorar a política salarial e de benefícios, de modo a promover o bem-estar psico-sócio-econômico dos mesmos, através de programas de melhoria continua.
- Está fisicamente melhorando sua estrutura, com reforma e ampliação do prédio.

b) Do ponto de vista tecnológico

- É totalmente voltado para as necessidades de seus clientes, adotando tecnologia de ponta nas mais diversas cirurgias realizadas, oferecendo

assim, serviços de excelente qualidade. Um exemplo de excelência na qualidade ocorreu no dia 15/06/06, onde o médico ortopedista Dr. Railton Marinho da Costa realizou uma cirurgia de Substituição de Prótese de Quadril. O resultado foi considerado um sucesso.

c) Do ponto de vista administrativo

- Encara cada um de seus clientes e colaboradores como legítimos beneficiários de seu trabalho, pois está consciente de que neste triângulo repousa sua espinha dorsal.
- É administrado por meio dos mais modernos e eficazes métodos e sistemas, em constante aperfeiçoamento.
- Adota as mais rigorosas políticas para atingir a mais perfeita ética profissional, bem como sinceramente repudia atitudes individuais que contrariem esta afirmação, punindo casos isolados com rigor.
- Tem entre seu Diretor, Administrador e Colaboradores, profissionais do mais elevado nível técnico/gerencial.
- Adota como filosofia permanente, uma extensa política de desenvolvimento de colaboradores, o que a torna excelente empregador, pois permite e incentiva a cada um de seus colaboradores as mais amplas possibilidades de aprimoramento e crescimento, profissional e pessoal.

d) Do ponto de vista econômico e financeiro

- É um hospital que atualmente é tido como força integrante da economia da cidade de Picuí, através da geração de dezenas de empregos e serviços que, direta ou indiretamente beneficiam essa economia. Um exemplo dessa integração é que atualmente 90% do material utilizado pelo hospital são comprados no comércio local.
- Cumpre a risca os benefícios assumidos, sendo desta maneira, excelente cliente de seus fornecedores de bens e serviços.
- Da permanente abertura para novos parceiros que professem princípios semelhantes aos seus. Atualmente o hospital funciona com recursos do SUS (Sistema Único de Saúde) e do Consórcio Intermunicipal de Saúde do Curimataú e em parceria também com a Prefeitura Municipal de Picuí, através da Gestão Plena, onde o Município como autônomo, consegue recursos do Ministério da Saúde proveniente de uma PPI para comprar os serviços do hospital.

2- Fortalecer a credibilidade

Através da comunicação, utilizando informações, mensagens, produtos e serviços para que tenha junto a seus destinatários, a receptividade desejada.

3 - Obter noticiário favorável

De maneira que, tanto os comunicados (press-realeases, press-kit, hours organ, entrevistas) bem como opiniões pessoais da Diretoria sejam veiculados pelos órgãos de imprensa de forma não distorcida e/ou favorável à imagem positiva do Hospital.

4 - Ser fonte natural de notícia

De modo que os clientes internos (colaboradores) e os externos (pacientes e mantenedores) emitam informações e/ou opiniões positivas a respeito dos serviços prestados e oferecidos pelo Hospital

5- Obter reconhecimento positivo e boa vontade

De forma que os diversos setores formadores de opinião pública, reconhecendo os esforços e realizações do Hospital – corretamente divulgados -, tenham em relação a ele uma atitude favorável capaz de gerar feedback positivos e não negativos.

6 - Abrir e manter canais de comunicação

Com uma imagem positiva o Hospital terá facilitada sua comunicação com os mais variados setores formadores de opinião pública, o que será de fundamental importância para que as mensagens emitidas pela instituição sejam recebidas com o mínimo de interferência possível, possibilitando com isso os retornos desejáveis. Estes feedbacks ou retornos são imprescindíveis tanto para a avaliação da receptividade das mensagens quanto para a detecção de opiniões e comportamentos dos setores formadores de opinião pública nos diversos níveis. Também serão fundamentais para subsidiar e auxiliar na tomada de decisões relativas às suas operações.

7 - Obter bons negócios

Uma imagem positiva é indispensável para os relacionamentos comerciais diretos e indiretos que o hospital mantém, tanto para negócios "grandes" quanto nos pequenos.

8 – Ser altamente éticos

Administrar o Hospital Regional de Picuí de forma extremamente ética, respeitando os princípios e as responsabilidades do administrador de serviços de saúde para com os pacientes ou outros aos quais se preste assistência, para com a organização e para com os colaboradores, com o intuito de:

- Trabalhar no sentido de identificar e satisfazer as necessidades de saúde da comunidade;
- Trabalhar no sentido de assegurar que todas as pessoas tenham um acesso razoável aos serviços de atenção à saúde;
- Participar dos debates públicos acerca das políticas de saúde e defender encaminhamentos que melhorem as condições de saúde e promovam o aprimoramento da qualidade de atenção à saúde;
- Considerar o impacto das decisões administrativas para com a comunidade e a sociedade a curto e a longo prazo;
- Proporcionar aos consumidores em potencial informação adequada e precisa que os favoreça a julgamentos e decisões claras quanto aos serviços prestados e ofertados;
- Trabalhar no sentido de assegurar a assistência de um processo de avaliação da qualidade do serviço prestado;
- Evitar a prática ou a facilitação da discriminação e instituir medidas de proteção para prevenir práticas organizacionais discriminatórias;
- Trabalhar no sentido de assegurar a existência de um processo que informe os pacientes e os outros aos quais se preste assistência acerca dos direitos, oportunidades, responsabilidades e riscos relativos aos serviços de atenção à saúde disponíveis;
- Trabalhar no sentido de prover um processo que assegure a autonomia e a autodeterminação dos pacientes ou de outros aos quais se preste assistência;
- Trabalhar no sentido de assegurar a existência de procedimentos que salvaguardem a confiabilidade e a privacidade dos pacientes ou de outros aos quais se preste assistência;
- Prover serviços de atenção à saúde consistente com os recursos disponíveis e trabalhar para assegurar a existência de um processo de alocação de recursos que considere a pluralidade ética;

- Conduzir atividades competitivas e cooperativas de modo a melhorar os serviços de atenção à saúde da comunidade;
- Ser verdadeiro em todas as formas de comunicação profissional e organizacional e evitar disseminar informação que seja falsa, enganosa ou ilusória.

9 - Motivar funcionários atuais e futuros

O público interno é um dos mais eficientes portadores de mensagens de sua empresa, através deste público é possível manter contatos com os mais diversos setores formadores de opinião pública, se este setor estiver bem informado e motivado, o mesmo dará informações positivas da instituição. É evidente que se os funcionários estiverem positivamente motivados, suas atitudes refletiram na produtividade do seu trabalho e no ambiente psicológico em geral e, através de uma imagem positiva, cria-se o consenso de que é bom trabalhar num lugar onde se valoriza o capital humano. Com isso é fácil obter em termos de recursos humanos, os melhores indivíduos, que como futuros colaboradores já ingressam no hospital tendo um bom conceito sobre o mesmo, ou seja, eles já entram pré-motivados, tendo o consenso de que é bom trabalhar no Hospital. Regional de Picuí.

10 - Favorecer a imagem pessoal da diretoria

A Direção de uma instituição que goza de imagem positiva recebe "por osmose" uma dose desta imagem. Tornando-se, assim, a "personificação viva" da mesma e, quanto melhor a imagem da instituição melhor será sua imagem pessoal e vice-versa. Neste contexto, será necessária a conscientização e realização de ações por parte de todos os colaboradores da instituição, a saber:

- **Somos bons cidadãos** preocupamos-nos com o bem estar do Estado, das comunidades e dos indivíduos. Em termos sociais, econômicos, de saúde, culturais, educacionais e de bem estar físico, também nos preocupamos com o meio ambiente.
- **Nossos serviços são excelentes** Os nossos serviços são os melhores possíveis, estamos sempre fazendo com que o nosso trabalho inove a cada dia, estamos sempre "um passo à frente" eperfeiçoando o nosso serviço.
- **Temos profundo respeito a nossos clientes e colaboradores** Nossos clientes são nossa única razão de existir, sem eles não teríamos para quem oferecer os nossos serviços, e por sermos o único hospital regional do Curimataú paraibano, atendemos um número elevado de pessoas que muito necessitam de serviços de saúde, procuramos da melhor forma possível atendê-los e procuramos fazer tudo aquilo para satisfazê-los.
- **Possuímos tradição e a melhor equipe de administradores** Com nove anos na cidade de Picuí o hospital regional tem participação no crescimento sócio-econômico da cidade, onde direta ou indiretamente novos empregos surgiram e muito tem contribuído para a região como um todo. Nossa administração é moderna, dinâmica e tão eficaz e eficiente o quanto possível.
- **Somos bons clientes** Somos rigorosos na escolha de nossos fornecedores de bens e serviços, porém, uma vez que assumimos um compromisso, cumprimos nossa parte com o mesmo rigor que exigimos. Atualmente, estamos com os compromissos em dia com os nossos fornecedores.
- **Somos bons patrões** Pagamos a nossos colaboradores os melhores salários que podemos e, oferecemos a eles oportunidades de crescimento pessoal e profissional. No entanto, não somos paternalistas e, muito

menos, ingênuos. Esperamos de cada colaborador atitudes profissionais e pessoais compatíveis com nossos princípios de Ética e Moral, bem como a justa retribuição da confiança que neles depositamos e dos investimentos que neles aplicamos. Sabemos recompensar os que merecem, mas punimos com rigor aqueles que não correspondem às nossas expectativas.

- **É bom trabalhar no Hospital Regional de Picuí** Quando admitimos um novo funcionário, damos a ele tudo o que mencionamos no item anterior. Assim seu futuro dependerá exclusivamente de seu próprio esforço.
- **Temos uma excelente equipe médica e cirúrgica** Entre nossos colaboradores médicos nas diversas áreas, contamos com alguns dos melhores profissionais em seus campos de atuação. Assim, por termos um enorme know-how de cirurgiões em diversas áreas somos fontes freqüentes de boas informações, o que faz do Hospital um verdadeiro guardião da saúde de toda a comunidade atendida pelo Hospital Regional de Picuí.
- **Apreciamos a opinião do cliente** O paciente deve ser sujeito e não objeto do atendimento. O Hospital, os profissionais e os demais recursos de que dispomos auxiliam a pessoa a manter a saúde ou curar a doença. A apreciação, portanto, dos pacientes sobre os serviços que lhe foram ou estão sendo prestados é indispensável para a averiguação de sua qualidade. A aplicação de um questionário ou opiniário bem discriminado é o instrumento adequado para verificar se o serviço prestado é realmente de boa qualidade.
- **Introduzimos novas estruturas administrativas** É essencial para a prestação de um serviço de qualidade que o Hospital adote uma administração eminentemente participativa. Todos os que desenvolvem atividades no Hospital devem tornar-se críticos e artífices da qualidade dos serviços. Ninguém deve furtar-se a dar idéias para a promoção de melhorias. O atendimento dispensado aos pacientes não pode ser concebido como uma linha de montagem. Cada paciente tem suas características, necessidades, sensibilidades e reações próprias diferentes e independentemente dos demais. Por essa razão o atendimento deve ser sempre personalizado. As pessoas que prestam os serviços devem saber em detalhes por que estão executando determinado procedimento. A qualidade do serviço prestado depende de atitudes pessoais e não de uma determinação superior, que a administração nem sequer tem condições de controlar. O que, de resto, explica por que a adesão incondicional de todos é condição fundamental para a prestação de um serviço de qualidade.

2.9.1. Atividades que deverão ser desenvolvidas para implementação e sucesso do PICE.

As atividades serão desenvolvidas, a partir do PICE, apesar de terem sempre o objetivo de formar uma imagem positiva, podem ser qualificadas como processos básicos, também chamados de atividades de nível “A”. Os processos básicos de formação de imagem são atividades permanentes, rotineiras e demandam acompanhamento, análise e revisão constantes. É importante observar que sua realização necessitará do envolvimento e apoio de diversos setores do Hospital – como

todas as outras atividades em diversos níveis. Também dependerão do apoio de sistemas implantados. Das atividades faz parte essencial a elaboração e manutenção de:

1. Manual de comunicação empresarial

Diz respeito às normas e diretrizes do hospital. O que já existe deve ser conhecido por todos os colaboradores para um melhor funcionamento de suas atividades. O manual tem por finalidade maior orientar todo o comportamento e atitudes do hospital sobre como lidar com seus públicos preferenciais. Essa verdadeira coletânea de normas, diretrizes, procedimentos e políticas, devem ficar agrupadas em um volume único – tipo fichário, com folhas móveis, passível de revisão, reanálise e ampliação. Com relação à introdução no serviço de um novo colaborador, ao ser contratado, mesmo sendo um profissional especializado, este não deve de imediato assumir seu trabalho, sem uma preparação prévia. Para quem está afeito ou não a atividade que vai desenvolver, devem ser fornecidas informações sobre a entidade mantenedora, sua identidade, objetivos e programas; explicações sobre a estrutura administrativa do hospital e o relacionamento entre suas diversas atividades; além disso, é preciso apresentá-los às chefias, a começar pelo administrador.

2. Manual de comunicação para público interno

Para que o hospital prospere, oriente e ajude a formar seu público interno, a comunicação deve ser formal e feita sempre por escrito. Só assim permanecerá, e servirá de instrumento orientador, fazendo com que não se cometam erros e não surjam dúvidas. A informalidade deve desaparecer para sempre do hospital. O primeiro passo deve partir de seu administrador hospitalar; providenciando murais para todos os setores, bem como cópias do Regulamento do Hospital para todas as unidades administrativas, as quais devem ter sempre, também, um regimento interno próprio. Fazer com que haja impressos para o assentamento de prescrições, orientações, avisos e informações. Os relatórios administrativos e técnicos devem ser feitos sempre por escrito. Um jornalzinho ou um boletim periódico servirá muito bem para suplementar a instituição e dar a todos condições de entender e apoiar o desempenho do hospital.

3. Manual de Identificação corporativa

Poucas coisas podem ser piores para a imagem de uma instituição do que o uso de sua marca – logotipo – de maneira desordenada. O uso da marca do hospital deve ser utilizado de maneira positiva, para isso deve ser homogênea e uniforme em todos os aspectos como: forma, posição, tamanho, espaço, cor, tipo de letra e etc. Desde um simples cartão de visita até o logotipo de fachadas, veículos, papelaria, embalagens, matérias promocionais e etc. As formas visuais do hospital emitem mensagens que tanto pode gerar uma imagem positiva de organização e de equilíbrio, quanto negativa, de desorganização e desequilíbrio.

4. Manual de sinalização padrão

Uma sinalização interna bem feita transmite mensagens positiva por isso ela deve ser homogênea em termos de sinais indicativos, símbolos de segurança, símbolos variados, para uso em portas e outros locais.

5. Manual de Uniformes

Os uniformes devem ser apresentados de maneira impecável para todos os colaboradores, desde um médico a um auxiliar de serviços gerais; se o hospital não apresentar um sistema de logotipia uniforme, a sua sinalização será tida e percebida como inadequada ou desorganizada. Para contornar e resolver esta situação a administração deve procurar uma firma de design para criar esse sistema.

6.Recursos audiovisuais

É um meio para auxiliar as pessoas a manter ou recuperar sua saúde, pode ser instalado no ambulatório, no pronto socorro e em serviços complementares de

diagnóstico e tratamento. Cabe ao administrador hospitalar transformar esses locais em verdadeiros púlpitos, não só pregando saúde e a forma de mantê-la, mas também revelando os serviços que presta os resultados que consegue e a intenção que acalenta de interagir intensamente com a comunidade. Cumprir essa obrigação para com os pacientes é o indicador número um de eficiência e eficácia de sua administração.

7. Manual de comportamento humanitário

Os recursos humanos são o principal componente do hospital em sua prestação de serviço. São eles que transportam e manifestam a imagem da instituição. A primeira impressão que uma pessoa recebe ao chegar ao hospital é produzida por quem a atende. Se a recepção do ambulatório, do pronto socorro ou, principalmente, do setor de internação, em um momento preocupante, for realmente amistosa, compreensiva e paciente, a pessoa adquirirá confiança e simpatia. Essa postura contribui muito para que a assistência seja facilitada, e a recuperação rápida. O fato das pessoas que atendem se apresentarem bem trajadas, cortesas e educadas revela a preocupação que acalentam de prestar um serviço de padrão elevado. Demonstram que estão levando em consideração o estado psicológico do paciente, compreensivamente alterado, e estão empenhadas em fazer de tudo para que ele volte à normalidade. Quanto ao pessoal que presta assistência direta aos pacientes deve ostentar sempre um comportamento humanitário. Recomenda-se chamar sempre os pacientes pelo nome e não por um numero; atender aos chamados com a máxima presteza, fornecer corretamente as informações solicitadas e encarar os pacientes sempre como agentes e não como sujeitos da própria cura. Manter um bom relacionamento com os familiares dos pacientes é outra condição importante para que a assistência obtenha os melhores resultados.

8. Listagem Prioritária

Trata-se do envio de materiais diversos para todos os públicos, o qual deve ser constantemente atualizado, como cartas, convites, relatórios, brindes, para os seus respectivos destinatários ter o máximo de cuidado para não repetir nomes, etc.

9. Relatório Administrativo

Este será composto de alguns capítulos básicos e outros que poderão ser acrescentados pela entidade mantenedora e pelo administrador. Como estrutura básica, o documento deve conter ao menos as seguintes informações: atividades administrativas tais como: capacidade de leitos em uso e sua utilização pela clientela; rotatividade e produção de atendimentos; exames, cirurgias e partos; recursos humanos, com a especificação da quantidade, qualificação profissional e rotatividade; atividades sociais, envolvendo a assistência social; atividades econômicas, com informações detalhadas sobre receitas, despesas, resultados, disponibilidades, realizáveis, exigíveis e aplicação dos resultados; fluxo de caixa; informações gerais e indicadores hospitalares relativos à assistência, aos recursos e à movimentação econômica. O administrador hospitalar deverá tomar duas iniciativas indispensáveis com relação ao Relatório Administrativo. A primeira, verificar se todas as informações estão corretas. A segunda, explicar aos membros da diretoria o significado de cada informação. O trabalho deverá ser apresentado em mapas comparativos mensais, e cada informação precedida do que foi previsto no programa para o período. Deverá ser bem escrito, bem diagramado e muito bem impresso, precisa de um destaque. É necessária a padronização do tamanho, pois geralmente os relatórios administrativos são arquivados.

10. Folheto Institucional

O Folheto Institucional é a peça que deve vender a imagem do hospital por si só e “passar” suas mensagens institucionais de forma perfeita. Os mesmos devem ser

distribuídos para visitantes, também pode ser levado para outra instituição quando alguém do hospital for fazer uma visita.

11. House Organ

É um informativo utilizado pelas instituições para transmitir mensagens preferenciais, tanto para colaboradores e familiares quanto para públicos externos, é um instrumento de comunicação bastante eficaz, seu conteúdo é muito importante, mas a aparência também, portanto deve ter uma boa diagramação, o papel utilizado deve ser de qualidade. Os colaboradores devem participar, com críticas, e/ou sugestões, podem ser abordados outros assuntos que não seja do hospital como, por exemplo, cultura, assuntos ligados à prevenção de doenças entre outros.

12. Carta do Diretor

Documento emitido anualmente que pode ter o título de Carta do "Diretor". É exclusivamente dirigido aos colaboradores, no formato de carta mesmo, impresso em papel oficial do hospital. É entregue a cada um dos colaboradores em envelope individual (para criar um tom de confidencialidade).A carta deve trazer uma análise franca dos acertos e erros do ano que se encerrou, dos resultados obtidos, dos investimentos realizados, das metas e objetivos a serem alcançados e os meios para atingi-los. O diretor é quem deve escrever a carta com linguagem acessível a todos os colaboradores onde a mesma terá como objetivos: informar, motivar, criar tranqüilidade e sentimento de participação de cada um e de todos. Um cuidado a ser tomado é ressaltar que a carta é de caráter confidencial interno, não devendo ultrapassar o âmbito interno do hospital.

13. Canal interno de rádio

O hospital precisará dispor de uma central de rádio dentro da instituição, com transmissão ao vivo e caixas de sons espalhados em todos os setores. Através do rádio interno, é possível emitir comunicados que posteriormente deverão ser fixados no quadro de aviso, transmitir um jornal semanal sobre assuntos de interesse do hospital, dos colaboradores e gerais.

14. Press-Releases

São informações produzidas pela assessoria de imprensa do hospital, o texto deve ter real valor jornalístico, e interesse para o público leitor/ espectador/ouvinte. O press-release deve ser produzido em uma lauda própria, colocado em um envelope tamanho grande e bem escrito, o mesmo deve ter assinatura do jornalista responsável e telefone para contato.

15. Entrevistas Pessoais

Esta é a forma mais eficaz de comunicação com a imprensa, para obter um resultado positivo deve-se preparar uma pessoa para falar com a mesma, para que transmita tranqüilidade e, sobretudo, segurança no assunto em foco. Além da entrevista é necessário que se prepare uma pasta com relatórios, folhetos e outros materiais para o jornalista ter na hora de produzir a matéria. Há duas formas de se obter entrevistas pessoais com jornalistas – a passiva e a ativa -. A passiva é esperar o jornalista procurar a instituição – que é fonte natural de noticias. Já a ativa é oferecer uma matéria em especial a um determinado jornalista, especialista em determinada área de interesse, ou mais famoso que os outros. O fundamental é que a pessoa que vai dar a entrevista esteja bem preparada, principalmente se for ao vivo.

16. Entrevista Coletiva

Pode se chamar toda a imprensa e comunicar os resultados do exercício anterior, os planos para o ano seguinte ou convidar a imprensa para anunciar algo mais específico, como uma um lançamento de um novo serviço, uma cirurgia avançada

realizada, etc. É importante uma preparação antecipada para esta entrevista, organizar o local, e o material que vai ser utilizado.

17. Programa de visitas à instituição

Grupos de pessoas para que visite o hospital com o objetivo de conhecer suas instalações e serviços prestados à comunidade. Cada visita deve ser preparada de acordo com o nível do público visitante, mas independentemente do público deve haver um roteiro pré-estabelecido desde a recepção até a saída, pessoas preparadas para acompanhar o grupo e apresentar todo o hospital, pode-se também ministrar palestra por especialista se o grupo for de alto nível: ou por pessoa treinada se o grupo for composto de pessoas da comunidade. É uma forma de divulgação do Hemonúcleo do Hospital e uma forma de incentivar a formação de um grupo de doadores em potencial. Neste caso, aconselha-se convidar um grupo de pessoas a cada semana, sempre de uma cidade diferente (em forma de rodízio com as cidades que compõem o Consorcio Intermunicipal de Saúde do Curimataú).

18. Programa de trabalho voluntário

É uma medida de suma importância, que tem como finalidade maior beneficiar os pacientes do hospital. Há muitas pessoas na comunidade que poderão ajudar nisso, desde que bem preparadas. É evidente que não deverão desenvolver atividades técnicas, mas há muitas outras, inclusive externas, que poderá auxiliar muita na assistência aos pacientes. Uma pastoral da saúde bem organizada, e sob a coordenação de uma pessoa contratada pelo hospital, representa um apoio significativo na assistência aos pacientes. Nessa atividade poderão ser envolvidas, também muitas pessoas da comunidade. Possibilitar que os pacientes recebam visitas diárias de um membro da pastoral da saúde, levando conforto, orientação e animo, pode representar muito para o bem-estar e auxiliar na recuperação do paciente.

19. Política de assistência social

Considerada de suma importância uma vez que define que tipo de assistência social a instituição deve colocar em prática, envolvendo o padrão assistencial, o número de leitos e o tipo de acomodação, a quantidade e a especificidade de serviços, equipamentos e instalações. Fixa também a orientação necessária para a celebração de convênios, estabelecendo a clientela que o hospital vai atender, bem como os indicadores assistenciais que deverá atingir, bem como os indicadores assistenciais que deverá atingir. Cabe ao administrador hospitalar seguir com muito rigor todas estas disposições, para que a entidade mantenedora possa apreciar o desempenho de seu hospital, do administrador que contratou e da orientação que deu. Para que a política de assistência social efetivamente obtenha resultados positivos é necessário que haja um encarregado específico; não só para prestar assistência aos pacientes (público externo), mas também, imprescindivelmente aos colaboradores (público interno); uma vez que o quadro de pessoal é formado, quase sempre, por pessoas de posses reduzidas, que enfrentam dificuldades de todo tipo, sobretudo em seus lares. Quando têm filhos, as dificuldades aumentam. O mínimo que o hospital deve fazer é inteirar-se de como e onde vivem seu pessoal, quais seus problemas mais freqüentes, que dificuldades atravessam seus familiares e que pode fazer para ajudar. Se o hospital não apoiar seus auxiliares, quem irá fazê-lo? Como pretender que o colaborador tenha um bom desempenho no hospital se, ao se dirigir ao trabalho deixa para trás um sem número de problemas que o preocuparão o dia inteiro?

20. Programa de comemorações para público interno

O administrador hospitalar tem a obrigação de fazer de seu quadro de recursos humanos uma verdadeira família. Para tanto é necessário que todos se conheçam bem, indispensável que haja intercâmbio constante, em que as pessoas possam revelar o que

lhes vai no intimo, aspirações, desejos, dúvidas e problemas. Conseguir compartilhar o que a pessoa carrega em seu interior é já um bom encaminhamento para a solução e a implementação de programas. Nessa área, o administrador tem várias opções, sendo que algumas envolvem o hospital como um todo. São as comemorações de fim de ano, da semana de enfermagem, da semana do hospital, do dia do médico, do aniversário do hospital, da festa de São João etc. O hospital pode promover torneios com seu pessoal e com pessoas de outras instituições, ou própria comunidade em que está inserido. Reservar um local em que os funcionários possam permanecer desenvolvendo atividades lúcidas na hora dos intervalos tem dado bons resultados. A celebração de comemorações com o pessoal é muito importante. Ninguém deve ser esquecido no dia de seu aniversário. As festinhas no interior das unidades administrativas, desde que não prejudiquem o serviço, devem ser incentivadas. A criação de um periódico informativo e de passa tempo, que a pessoa possa levar para casa, faz muito bem. Melhor ainda se a direção do veículo ficar a cargo do próprio pessoal

21. Programa de formação e atualização permanente

No que diz respeito à formação, esta envolve a reciclagem constante nos processos laborativos em que a pessoa encontra-se envolvida. Sua necessidade é clara. Os processos recebem frequentemente aprimoramentos que devem ser absorvidos e traduzidos na prática por todos. Constantemente, surgem no mercado produtos e equipamentos novos que podem melhorar o desempenho dos serviços e do hospital. Quando adquiridos, exigem que todo o pessoal seja devidamente preparado para utilizá-los. Já a atualização, processa-se por leituras, freqüência a congressos e participação em simpósios e conferências. O administrador hospitalar tem a obrigação de facilitar essas práticas. Por meio delas, o hospital se manterá atualizado, prestando um serviço sempre mais aperfeiçoado. Neste aspecto, instituir um Centro de Estudos para o hospital é medida também que todo administrador hospitalar deve providenciar, que não precisará ser exclusivo dos médicos. Por meio desse órgão fomentará o estudo, a pesquisa e o ensino. O diretor do Centro de Estudos, escolhido pelos profissionais do hospital, deve ser um entusiasta e facilitador do acesso a todos. Manterá uma biblioteca atualizada e assinará o maior número possível de revistas e periódicos. (caso falte recursos para a compra de livros. Incentivar a doação de revistas, periódicos, artigos, por parte dos médicos e daqueles que têm a oportunidade de participar de eventos ligados à saúde, é uma alternativa). O convite a pessoas ilustres da área para que profiram palestras despertará o interesse de todos. Outra providência que o administrador hospitalar deve tomar também será facilitar e incentivar os médicos a freqüentarem as reuniões do hospital. A adesão da administração como facilitadora dessa tarefa é muito importante. Tais reuniões devem ser transformadas em verdadeiros fóruns de debate, levando, sobretudo à apreciação de casos do próprio hospital. Além dos ensinamentos, que sempre ocorrerão, haverá resultados colaterais muito importantes, como o estímulo ao estudo e à pesquisa. A publicação de eventuais conclusões favorecerá o universo da atividade médica.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

3.1 TIPO DE PESQUISA

De acordo com Vergara (2003, p. 50) as pesquisas se classificam quanto aos fins e quanto aos meios. E explica:

> **Quanto aos fins**, a pesquisa visa uma abordagem descritiva e exploratória, buscando a exposição das características das metodologias atualmente utilizadas;
>
> **Quanto aos meios**, a pesquisa é, ao mesmo tempo, bibliográfica, pois busca referências em autores diversos, e documental,com base em um estudo de

caso, por se tratar de um levantamento baseado em situações que estão dentro do contexto da realidade.

Para tanto, esta pesquisa quanto aos meios apresentou-se do modo bibliográfica, que segundo Vergara (2003) se recorrerá ao uso de material acessível ao público em geral, como livros, artigos e balanços sociais já publicados, embora estes sejam apresentados de forma excessivamente agregada.

Quanto ao aspecto documental, o autor destaca que: "A pesquisa é também documental, porque será feito uso de documentos de trabalho e relatórios de consultorias privadas, não disponíveis para consultas privadas" (VERGARA, 2003, p. 51)

Vergara (2003, p. 47) ressalta que as atividades desenvolvidas em determinado local ou instituição, apresentam o cunho da Pesquisa de Campo, que é a: "investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo".

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

O universo da pesquisa foi constituído pelos colaboradores do Hospital Regional de PICUÍ-PB, de todos os setores e que mantém vínculo empregatício direto com o mesmo, perfazendo uma população de 119 colaboradores.

Para Samara & Barros (1999 p.19) "População ou Universo é todo o grupo (finito ou infinito) estudado" e "Amostra é uma parte representativa da população ou universo".

Na pesquisa foi utilizada uma amostra de 48%, ou seja, 57 colaboradores.

3.3. PRÉ-TESTE

O pré-teste foi realizado com a participação de cinco colaboradores Como não houve dúvidas com relação à interpretação das questões apresentadas, não foi necessário fazer modificações ou substituições.

3.4. INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Os dados foram coletados através de questionários, com perguntas fechadas de múltipla escolha de alternativas. O tempo médio gasto para responder cada questionário foi de aproximadamente 10 minutos

No que se refere ao questionário, este se constituiu de 11 questões.

3.5 TRATAMENTO DOS DADOS

Coletados os dados, estes foram tabulados e analisados, atingindo-se desta forma os resultados do estudo de caso. Para elaboração dos gráficos foi utilizado o Microsoft Excel versão 2003, parte integrante do Windows XP.

3.6 IMPLICAÇOES ÉTICAS

Em atendimento às normas exigidas pelo Comitê de Ética da UEPB, foram utilizados os Termos: de autorização da empresa e de consentimento livre e esclarecimento.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1. Investimentos na comunicação interna do hospital

De acordo com a Tabela 4.1 54 ou 94% dos colaboradores responderam que é necessário investir na comunicação interna do hospital, 1 ou 2% acham desnecessário tal investimento e 2 ou 4% são indiferentes a tal investimento. Diante da maioria, o

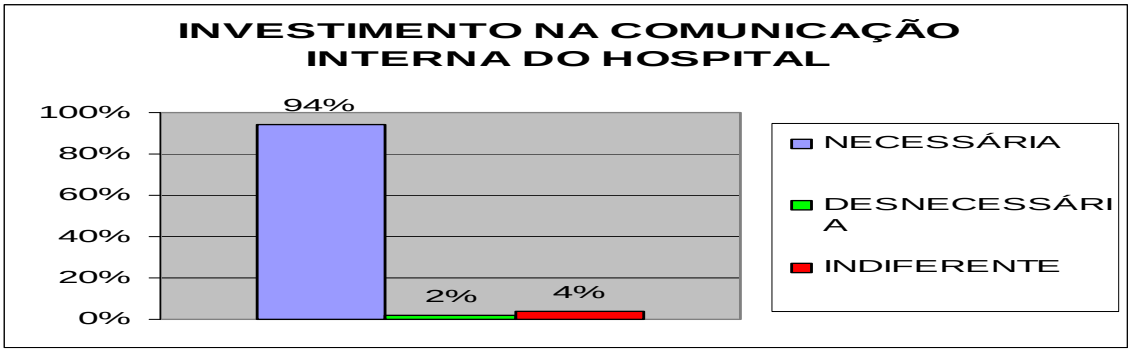
hospital deve fazer investimento nesse setor, e como primeiro medida, criar o próprio setor, como forma eficiente de desenvolver eficazmente o processo de comunicação interna do Hospital Regional de Picuí.

Tabela 4.1 Distribuição de freqüência do investimento na Comunicação

Investimento na comunicação interna do Hospital	N	%
Necessária	54	94
Desnecessária	1	2
Indiferente	2	4
Total	**57**	**100**

Fonte: pesquisa direta, 2006.

Gráfico 4.1 Distribuição percentual de investimento na comunicação interna do Hospital



Fonte: pesquisa direta, 2006.

4.2 Divulgação das normas e diretrizes do hospital para os colaboradores.

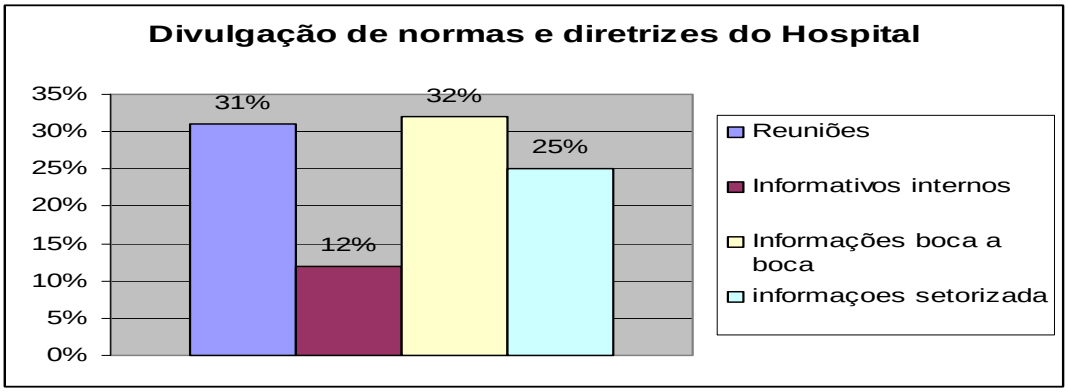
De acordo com a Tabela 4.2 do total de colaboradores consultados, há um empate técnico nas formas de divulgação das normas e diretrizes do hospital para os colaboradores, a saber: reuniões e informações boca a boca ambas são responsáveis por 32% de cada tipo, equivalendo a 64% do total, isto são 36 colaboradores. Com apenas 12% ou seja, 7 colaboradores responderam que são informados através de informativos internos impressos e 25% equivalendo a 14 colaboradores recebem tais informações no setor em que trabalham. Diante de tais estatísticas, conclui-se que o processo de comunicação interna do hospital não funciona, o que é bastante preocupante, pois apenas 7 colaboradores estão recebendo essas informações de forma correta. O que é pior ainda é com relação à força da comunicação boca a boca, o que pode levar qualquer organização ao caos de forma irreparável. Com relação a reuniões nada mal, uma vez que é o momento onde se encontra o maior número de funcionários, mas poderia ser aproveitas exatamente para a divulgação de impressos contendo tais normas e diretrizes. No que se refere à informação setorizada é uma forma também eficaz, o que não ser esquecido é que tais informações necessitam ser por escrito.

Tabela 4.2 Distribuição de freqüência de divulgação de normas e diretrizes do hospital

Divulgação de normas e diretrizes	**N**	%
Reuniões	18	31
Informativos Internos	7	12
Inf. boca a boca	18	32
inf. setorizada	14	25
TOTAL	**57**	**100**

Fonte: pesquisa direta, 2006.

Gráfico 4.2 Distribuição percentual de divulgação de normas e diretrizes do hospital



Fonte: pesquisa direta, 2006.

4.3 Meios utilizados para divulgar a comunicação do hospital

Usar um meio de comunicação deficiente pode causar danos irreparáveis para o Hospital, já que há uma compreensão correta das informações repassadas, dificultando assim o desenvolvimento das atividades e das relações.

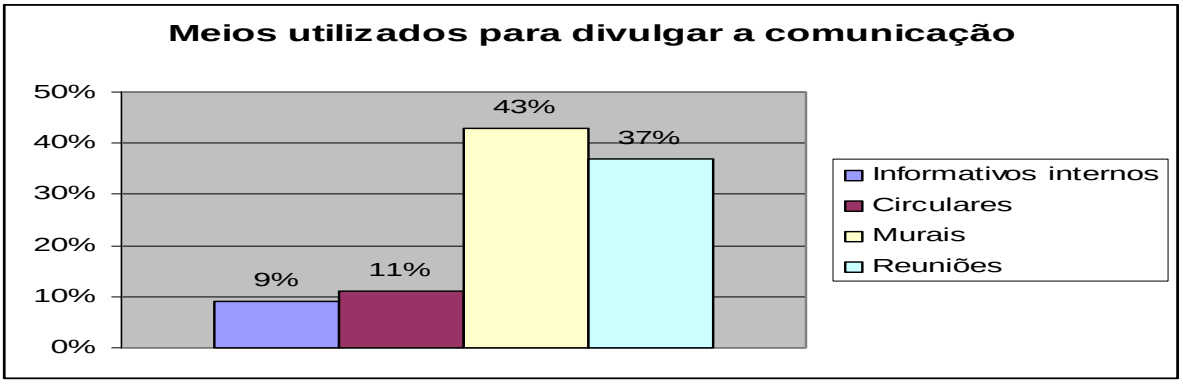
Segundo os dados obtidos, pode-se dizer que 43% ou 25 colaboradores se utilizam do mural para saber as informações do hospital, 37% ou 21 sabem das informações através das reuniões, 6 ou 11% recebem circulares do que está acontecendo no hospital e 5 ou 9% dos colaboradores se utilizam de informativos internos. Como a maioria se utiliza do mural, significa dizer que os colaboradores não gostam muito do contato pessoal, isto pode significar um ponto de alerta com relação a forma de repassar as informações.

Tabela 4.3 Distribuição de freqüência dos meios utilizados para divulgar a comunicação

Meios utilizados	**N**	**%**
Informativos internos	5	9
Circulares	6	11
Murais	25	43
Reuniões	21	37
TOTAL	**57**	**100**

Fonte: pesquisa direta, 2006.

Gráfico 4.3 Distribuição percentual dos meios utilizados para divulgar a comunicação



Fonte: pesquisa direta, 2006.

4.4 Meios mais eficientes para divulgar a comunicação

As organizações precisam divulgar suas informações através de meios que os colaboradores se identifiquem e se sintam melhor e mais a vontade para receber essas informações, pois assim estas serão mais bem absorvidas.

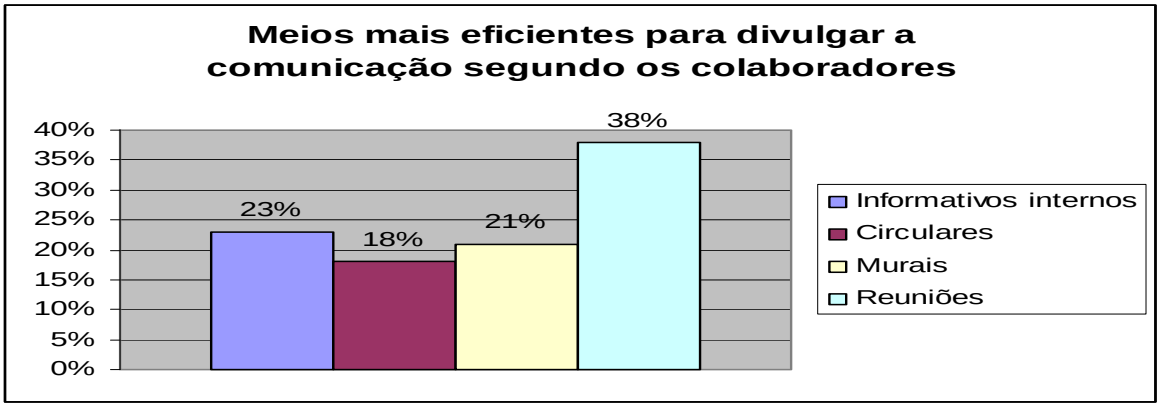
Na instituição estudada, 23% equivalentes a 13 colaboradores responderam que acham os informativos internos mais eficientes na divulgação das informações, quanto as circulares o percentual foi de 18% igual a 10 colaboradores. Já, os que acham o mural mais eficiente corresponderam a 21% que equivale a 12 colaboradores e a maioria de 38% ou seja, 22 colaboradores, afirmaram que confiam mesmo é nas reuniões como meio mais eficiente para a divulgação das informações do hospital. Esse resultado dá a certeza que algo não está funcionando corretamente na instituição, uma que os colaboradores quando foram questionados quanto aos meios que eles se utilizam para se manterem informados à maioria optou pelo mural, mas quando questionados o que acham sobre o meio mais eficiente, responderam ser as reuniões, o que comprova que eles não estão se sentindo a vontade no que se refere ao contato pessoal, com os seus respectivos chefes.

Tabela 4.4 Distribuição de freqüência dos Meios mais eficientes para divulgar as informações do hospital

Meios eficientes de divulgação	N	%
Informativos internos	13	23
Circulares	10	18
Murais	12	21
Reuniões	22	38
TOTAL	**57**	**100**

Fonte: pesquisa direta, 2006.

Gráfico 4.4. Distribuição percentual dos meios mais eficientes para divulgar as informações.



Fonte: pesquisa direta, 2006.

4.5. Fluência das informações de trabalho entre setores do hospital

As organizações devem sempre compartilhar com seus colaboradores as dificuldades e os eventuais problemas, mantendo uma relação de amizade, companheirismo e confiança, possibilitando que estes possam colaborar para a resolução.

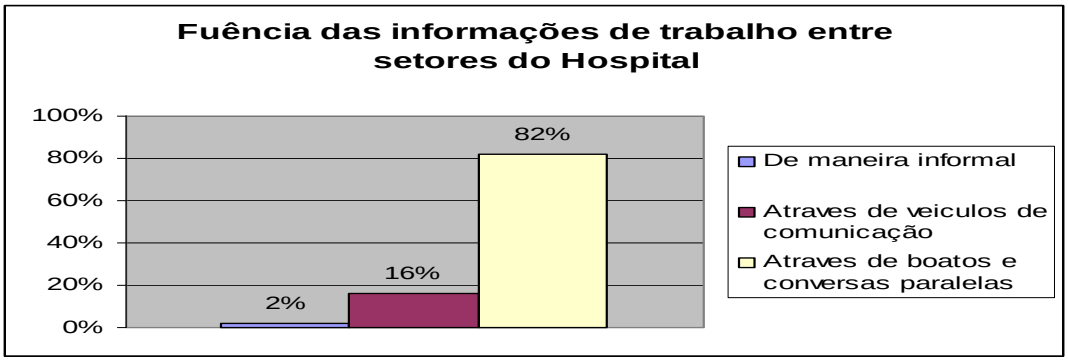
No Hospital Regional de Picuí 82%, ou seja, a maioria dos colaboradores equivalentes a 47, afirmam que ficam sabendo dos eventuais problemas através de boatos e conversas paralelas, 16% ou 9 colaboradores ficam sabendo informalmente e apenas 2% ou 1 colaborador fica sabendo de maneira formal. Tais resultados mostram que deve haver um maior compromisso da instituição na divulgação dos seus problemas, possibilitando que seus colaboradores possam ter um a informação séria e correta a respeito dos problemas.

Tabela 4.5 Distribuição de freqüência da Fluência das informações de trabalho entre setores do Hospital

Fluência das informações	N	%
De maneira informal	9	16
Veiculo de comunicação	1	2
Boatos conversas paralelas	47	82
TOTAL	**57**	**100**

Fonte: pesquisa direta, 2006.

Gráfico 4.5 Distribuição percentual da fluência das informações de trabalho entre setores do Hospital



Fonte: pesquisa direta, 2006.

4.6 Força dos boatos dentro do hospital

Os boatos são muito perigosos quando têm presença confirmada no ambiente de organizacional, pois podem trazer informações erradas, distorcidas e inverdades, ocasionando vários problemas na organização.

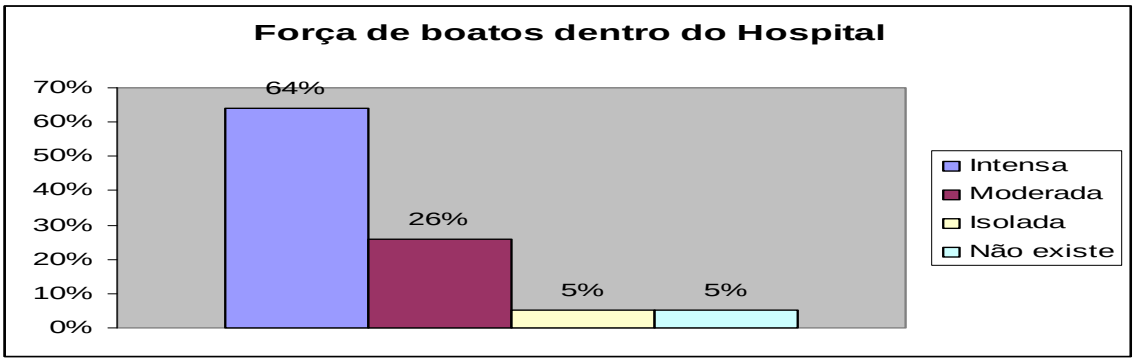
Diante da opinião dos colaboradores, observa-se que 36 colaboradores equivalentes a um percentual de 64% afirmam que os boatos prevalecem de forma intensa na instituição, 15 ou 26% afirmam ser de forma moderada, dando a confirmação de que eles realmente existem e que a organização deve ficar atenta para poder controlá-los. Outros equivalentes a 10% do total, somando 6 colaboradores responderam que os boatos não existem e que quando existem é de forma isolada.

Tabela 4.6. Distribuição de freqüência da Força de boatos dentro do Hospital.

Força de boatos	N	%
Intensa	36	64
Moderada	15	26
Isolada	3	5
Não existe	3	5
TOTAL	**57**	**100**

Fonte: pesquisa direta, 2006.

Gráfico 4.6 Distribuição percentual da força de boatos dentro do Hospital



Fonte: pesquisa direta, 2006.

4.7 Conhecimento do regulamento interno do hospital

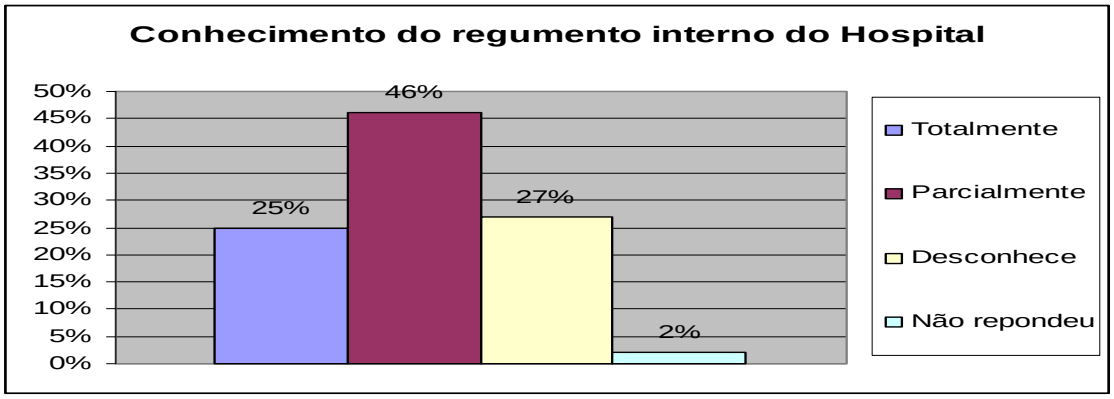
De acordo com os dados obtidos, percebe-se que 9 ou 25% dos entrevistados afirmaram que têm total conhecimento do Regulamento Interno do Hospital, 30 ou 46% conhecem parcialmente, 17 ou 27% afirmaram desconher totalmente tal regulamento e 1 ou 2% não quiseram opinar. Diante dos dados, constata-se um grave problema de falta de conhecimento de um percentual acentuado de 27% dos colaboradores sobre o Regulamento Interno do Hospital. Nesse caso, além de ser uma falha de comunicação é uma falha muito grave de administração hospitalar, uma vez que cabe ao administrador ao ser contratado um novo funcionário passar tais informações, para que o mesmo não trabalhe no “escuro”.

Tabela 4.7 Distribuição de freqüência de Conhecimento do Regulamento Interno do Hospital

Conhecimento do regulamento do hospital	N	%
Totalmente	9	25
Parcialmente	30	46
Desconhece	17	27
Não respondeu	1	2
TOTAL	**57**	**100**

Fonte: pesquisa direta, 2006.

Gráfico 4.7 Distribuição percentual de Conhecimento do Regulamento Interno do Hospital



Fonte: pesquisa direta, 2006.

4.8 Investimentos na comunicação interna do hospital

Conforme os dados obtidos, 75% ou 43 colaboradores afirmaram que acham muito importante investir na comunicação interna do Hospital, de forma intensa e necessária; 21% ou 12 colaboradores responderam que acham importante só que com outras prioridades e; 4% ou 2 colaboradores acreditam que não é necessário investir na comunicação.

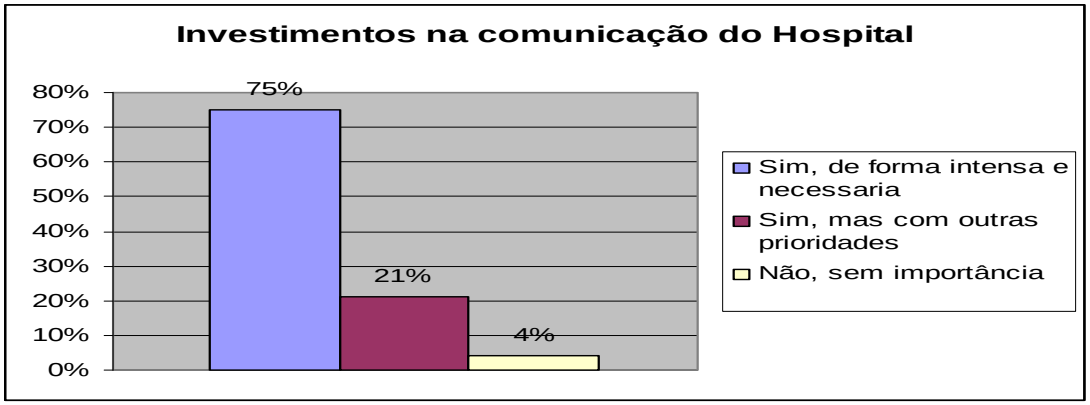
Analisando os dados apurados, pode-se dizer que os colaboradores querem realmente que o Hospital Regional de Picuí invista em comunicação interna, como uma forma de melhorar todo o processo de administração do referido hospital.

Tabela 4.8 Distribuição referente à freqüência de investimentos na comunicação interna do hospital.

Investimento na comunicação interna	N	%
Sim de forma intensa e necessária	43	75
Sim, mas com outras prioridades.	12	21
Não, sem importância.	2	4
TOTAL	**57**	**100**

Fonte: pesquisa direta, 2006.

Gráfico 4.8 Percentual referente ao item investimentos na comunicação do hospital.



Fonte: pesquisa direta, 2006.

4.9 EFICIÊNCIA NA CIRCULAÇÃO DAS INFORMAÇÕES

Para qualquer organização é importante que as informações cheguem até seus colaboradores de forma ágil e clara, permitindo que estes tenham suas atividades facilitadas e possam trabalhar corretamente.

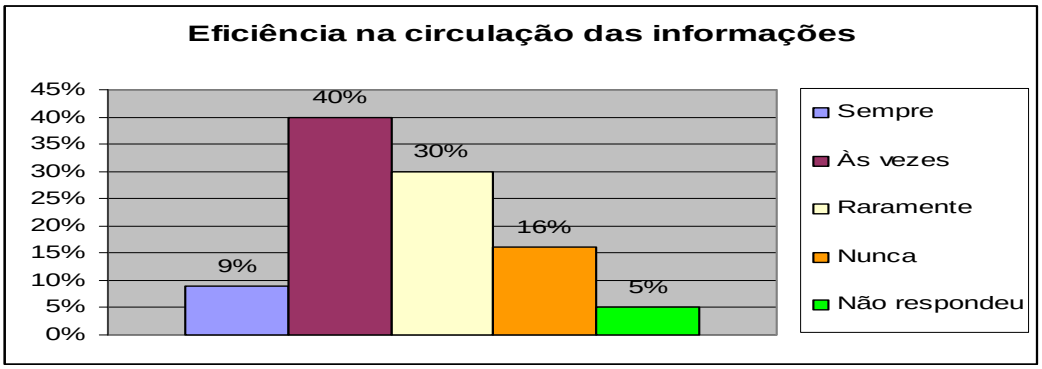
No Hospital Regional de Picuí, 9% ou 5 colaboradores responderam que as informações sempre chegam até eles, 40% ou 23 afirmaram que às vezes as informações chegam até eles, permitindo o melhor desenvolvimento das atividades, significando um verdadeiro sinal de alerta, pois o ideal é que seja sempre; 30% ou 17 colaboradores responderam que raramente, já 16% ou 9 afirmaram que nunca tais informações chegam o que torna a situação preocupante, as informações precisam ser disseminadas, para que as atividades possam ser mais bem desenvolvidas e por fim 5% ou 3 colaboradores questionados optaram por não responder à questão.

Tabela 4.9 Distribuição da freqüência da avaliação da eficiência na divulgação das informações.

Circulação das informações e atividades	N	%
Sempre	5	9
Às vezes	23	40
Raramente	17	30
Nunca	9	16
Não respondeu	3	5
TOTAL	**57**	**100**

Fonte: pesquisa direta, 2006.

Gráfico 4.9 Percentual de eficiência na circulação das informações.



Fonte: pesquisa direta, 2006.

4.10 AVALIAÇÃO DA COMUNICAÇÃO INTERNA DO HOSPITAL

Segundo os resultados obtidos, pode-se dizer que 2% ou 1 colaborador afirmou que a comunicação do Hospital é ótima, 14% ou 8, optaram por uma boa comunicação, 18% ou 10 acreditam que é péssima; já a grande maioria composta por 62%, equivalentes a 36 colaboradores declarou ser regular e, 4% ou 2 colaboradores preferiram não responder tal questionamento.

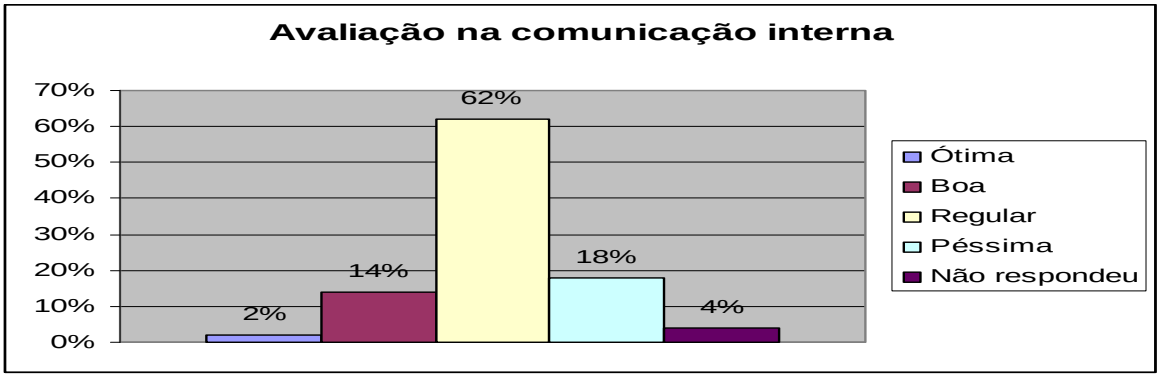
Analisando os dados, percebeu-se que há uma necessidade intensa dos gestores da instituição começar a preocupar-se mais com a comunicação interna, buscando assim, melhorar o relacionamento com seus colaboradores, para com isso atingir uma comunicação interna eficientemente plena.

Tabela 4.10 Distribuição de freqüência quanto à avaliação da comunicação interna do Hospital Regional de Picuí.

Comunicação interna da instituição	N	%
Ótima	1	2
Boa	8	14
Regular	36	62
Péssima	10	18
Não respondeu	2	4
Total	**57**	**100**

Fonte: pesquisa direta, 2006.

Gráfico 4.10 Percentual referente à avaliação na comunicação interna do Hospital.



Fonte: pesquisa direta, 2006.

4.11 PARTICIPAÇÃO DA DIRETORIA NA COMUNICAÇÃO INTERNA DO HOSPITAL

É de suma importância a participação da diretoria no processo de comunicação interna, demonstrando sempre a capacidade de dividir e repassar as informações, sem usá-las como instrumento de poder e sim como ferramenta estratégica de gestão. Quando uma organização é capaz de garantir esta participação, com certeza ela irá se desenvolver muito melhor e consequentemente adquirir um relacionamento muito mais sadio com seus colaboradores.

Conforme os dados obtidos, conclui-se que 37% ou seja, 21 colaboradores responderam que consideram a participação da diretoria como de grande importância para o processo de comunicação interna e 35% ou 20 colaboradores afirmaram que tal processo para a diretoria é considerado como assunto secundário e sem grande relevância. Já, 28% ou seja, 16 colaboradores responderam que a direção não dá nenhum apoio para que haja uma comunicação interna adequada para a instituição.

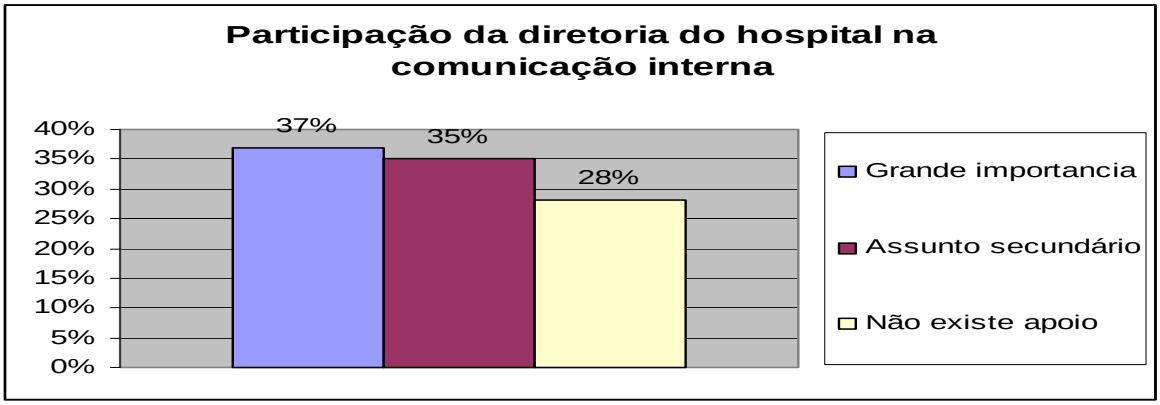
Diante da análise acima, percebeu-se que houve um empate técnico na participação da diretoria e confirma-se que a mesma acha de importância para o hospital, mas em alguns momentos a vê como um assunto secundário e, portanto, não apóia como deveria.

Tabela 4.11 Distribuição da freqüência da avaliação da participação da diretoria no processo de comunicação interna.

Participação da diretoria na comunicação interna	N	%
Grande importância	21	37
Assunto Secundário	20	35
Não existe apoio	16	28
TOTAL	**57**	**100**

Fonte: pesquisa direta, 2006.

Gráfico 4.11 Percentual da avaliação da participação da diretoria no processo de comunicação interna.



Fonte: pesquisa direta, 2006.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A comunicação abrange todos os conteúdos relativos ao cotidiano da administração, atendendo às áreas centrais de planejamento e às estruturas técnico-normativas, com a finalidade de orientar, atualizar, ordenar e reordenar o fluxo das atividades funcionais.

Entre os objetivos gerais da comunicação apontam-se: projetar um conceito adequado das organizações perante seus públicos, consistente com suas políticas, crenças e valores; criar, manter e desenvolver formas de comunicação que contribuam para a melhor operacionalidade dos sistemas e das atividades; desenvolver harmoniosamente o espírito de equipe; projetar junto a centros irradiadores de opinião e poder o pensamento ideológico da organização; acompanhar e influenciar o meio ambiente, criando e desenvolvendo representações junto aos poderes institucionais do País.

Dessa forma, permite-se assegurar que a comunicação funciona como uma grande alavanca das campanhas internas. A força irradiadora de suas linguagens é fundamental para o sucesso dos projetos de mobilização dos colaboradores da organização. Entre as áreas apropriadas para uma ação direta da comunicação, estão as

seguintes campanhas: mudança de padrões culturais, prevenção de acidentes; integração interdepartamental, aperfeiçoamento profissional e estimulo à criatividade.

Conseguinte este enfoque, o eficaz desenvolvimento do Plano Integrado de Comunicação Empresarial possibilita à organização grandes benefícios e vantagens, dentre as quais, destacam-se: contribuir para a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento de metas estratégicas da organização e ao crescimento continuado de suas atividades e a expansão de suas linhas de serviços; motivação e integração do corpo funcional na cadeia de mudanças organizacionais, estabelecendo mecanismos e ferramentas de informação, persuasão e envolvimento e, por fim criação de climas favoráveis à mudança de realidade, tornando a organização sensível às transformações, graças à energia criativa de seus recursos humanos.

No que se refere à pesquisa constatou-se:

Perfil do colaborador**:** detectou-se que a maioria é do sexo feminino, é de casados, está na faixa etária de 20 a 30 anos, possuem o ensino médio completo; tem de 1 a 5 anos de trabalho no Hospital.

Análise geral da comunicação interna**:** diagnosticou-se que a maioria dos colaboradores está totalmente insatisfeita com a comunicação interna do hospital, para eles a instituição deve fazer investimento nesse setor, e como primeiro medida, criar o próprio setor, como forma eficiente de desenvolver eficazmente o processo de comunicação interna do Hospital Regional de Picuí.

Diante dos dados e da ausência do setor de comunicação, percebe-se à força da comunicação informal conhecida como boca a boca, o que pode levar qualquer organização ao caos de forma irreparável.

Quanto ao meio mais utilizado para se manterem informados do que acontece no Hospital, a maioria se utiliza do mural, significa dizer que os colaboradores não gostam muito do contato pessoal, isto pode significar um ponto de alerta com relação à forma de repassar as informações. Esse resultado dá a certeza que algo não está funcionando corretamente na instituição, uma vez que quando questionados o que acham sobre o meio mais eficiente, responderam ser as reuniões, o que comprova que eles não estão se sentindo a vontade no que se refere ao contato pessoal, com os seus respectivos chefes.

Ao analisar a ocorrência de boatos e conversas paralelas bem como o compartilhamento de eventuais problemas, verificou-se que os boatos ocorrem de forma intensa, mostrando que deve haver uma preocupação urgente no sentido de eliminá-los para que não levem o hospital ao caos. A maioria dos colaboradores fica sabendo dos eventuais problemas que ocorrem na instituição, através de boatos e conversas paralelas, e que por este motivo a instituição precisa ter um maior comprometimento com seus colaboradores na hora de divulgar seus problemas e dificuldades, pois estes querem a transparência dos fatos.

Em relação à divulgação das políticas e diretrizes, este fator está precisando melhorar muito, já que é de vital importância que todos conheçam as políticas e diretrizes da instituição para que possam se adaptar e conviver melhor, realizando seu trabalho de forma mais eficiente. Constata-se também um grave problema: a falta de conhecimento de um percentual acentuado dos colaboradores sobre o Regulamento Interno do Hospital. Nesse caso, além de ser uma falha de comunicação é uma falha muito grave de administração hospitalar, uma vez que cabe ao administrador ao contratar um novo funcionário passar tais informações, para que o mesmo não trabalhe no “escuro”. Concluindo-se, pode-se afirmar que os colaboradores querem real e urgentemente que o Hospital Regional de Picuí invista em comunicação interna, como uma forma de melhorar todo o processo de administração.

6. Referências

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas; o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____, Idalberto. Gestão de Pessoas**:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 2004

KUNSCK, Margarida Maria Krohling. Planejamento de Relações Públicas. São Paulo: Summus, 2003.

PIMENTA, Maria Alzira. Comunicação Empresarial: Conceitos e Técnicas pra Administradores. Campinas, São Paulo: Ed. Alínea, 2002.

SAMARA, Beatriz Santos e BARROS, José Carlos de. Pesquisa de Marketing: conceitos e metodologia. São Paulo, Makron Books, 1999.

SANTANA, Armando. Propaganda, Teoria, Técnica e Prática. São Paulo: Pioneira, 2000.

TORQUATO, Gaudêncio. Tratado de Comunicação Organizacional e Política. São Paulo: Pioneira, 2004.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ZYMAN, Sérgio. A Propaganda que funciona: como obter resultados com estratégias eficazes. Rio de Janeiro: Campus, 2003.