



**RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR**  
**ISSN 2675-6218**

**COMUNICAÇÃO INTERNA: UMA ANÁLISE NA INTERAÇÃO ENTRE FUNCIONÁRIOS E ORGANIZAÇÃO EM UM HOSPITAL EM GOVERNADOR VALADARES-MG**

**INTERNAL COMMUNICATION: AN ANALYSIS OF THE INTERACTION BETWEEN EMPLOYEES AND ORGANIZATION IN A HOSPITAL IN GOVERNADOR VALADARES-MG**

**COMUNICACIÓN INTERNA: UN ANÁLISIS DE LA INTERACCIÓN ENTRE LOS EMPLEADOS Y LA ORGANIZACIÓN EN UN HOSPITAL EN GOVERNADOR VALADARES-MG**

Anna Karolina Barbosa da Costa<sup>1</sup>, Bruno de Souza Toledo<sup>2</sup>

e514766

<https://doi.org/10.47820/recima21.v5i1.4766>

PUBLICADO: 01/2024

**RESUMO**

Os conceitos de comunicação efetiva e endomarketing estão cada vez mais atrelados ao sucesso de uma organização, visto que, uma organização que possui uma comunicação interna eficiente alcança resultados melhores em seus processos, maior satisfação de seu público interno e maior fluidez no fluxo de trabalho. Atualmente, a comunicação deve ser vista como uma ferramenta de estratégia organizacional. As falhas de comunicação, os processos burocráticos e arcaicos causam desmotivação dos colaboradores, erros, falta de engajamento do público interno e, conseqüentemente, afeta o desempenho de toda a organização. A empresa estudada neste trabalho é um hospital situado na cidade de Governador Valadares-MG. Visto que as instituições hospitalares possuem uma rede de relacionamentos complexa, por contar com muitos colaboradores e setores, é mais do que necessário que haja uma comunicação interna efetiva e eficiente. Para isso, foi analisado o atual fluxo de comunicação do hospital entre os colaboradores, departamento pessoal e a instituição em si, a fim de propor melhorias nos processos. Trata-se de uma pesquisa exploratória, voltada para a resolução de um problema específico, buscando informações bibliográficas sobre a comunicação interna nas organizações. Foi utilizada uma abordagem qualitativa para analisar o cenário atual da comunicação interna do Hospital. Os resultados mostram que o fluxo atual se mostra muito arcaico e ineficiente, causando muitas falhas e problemas de comunicação interna, em que a informação não chega para todos de maneira efetiva. Foram propostas implementações de tecnologias que otimizarão os processos, trazendo benefícios para a comunicação interna da instituição.

**PALAVRAS-CHAVE:** Comunicação Interna. Comunicação Efetiva. Desburocratização de processos. Implementação de melhorias.

**ABSTRACT**

*The concepts of effective communication and internal marketing are increasingly linked to the success of an organization, since an organization that has efficient internal communication achieves better results in its processes, greater satisfaction of its internal public and greater fluidity in the workflow. Currently, communication should be seen as an organizational strategy tool. Communication failures, bureaucratic and archaic processes cause demotivation of employees, errors, lack of engagement from the internal public and, consequently, affect the performance of the entire organization. The company studied in this work is a hospital located in the city of Governador Valadares-MG. Since hospital institutions have a complex network of relationships, as they have many employees and sectors, it is more than necessary that there is effective and efficient internal communication. To this*

<sup>1</sup> Graduanda em Engenharia de Produção no Instituto Federal de Minas Gerais Campus Governador Valadares.

<sup>2</sup> Docente no Instituto Federal de Minas Gerais Campus Governador Valadares. Doutor em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento pela Universidade FUMEC; Mestre em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento pela Universidade FUMEC; Bacharel em Ciência da Computação pela Universidade Vale do Rio Doce; Licenciatura em Formação de Docente para Educação Básica em Matemática pela Faculdade Educacional da Lapa. Especialista em Ciências de Dados pela Faculdade Focus. Especialista em Engenharia de Produção pela Faculdade Focus. Especialista em Gestão de Tecnologia da Informação pela Faculdade Venda Nova do Imigrante. Especialista em Administração Pública e Finanças pela Faculdade Venda Nova do Imigrante. Especialista em Informática em Educação pela Universidade Federal de Lavras; Licenciatura em Matemática pela Faculdade Capixaba de Nova Venécia.



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

COMUNICAÇÃO INTERNA: UMA ANÁLISE NA INTERAÇÃO ENTRE FUNCIONÁRIOS E ORGANIZAÇÃO EM UM HOSPITAL EM GOVERNADOR VALADARES-MG  
Anna Karolina Barbosa da Costa, Bruno de Souza Toledo

*end, the hospital's current communication flow between employees, the personnel department and the institution itself was analyzed in order to propose process improvements. This is an exploratory research, aimed at solving a specific problem, seeking bibliographic information about internal communication in organizations. A qualitative approach was used to analyze the current scenario of the Hospital's internal communication. The results show that the current flow appears to be very archaic and inefficient, causing many failures and internal communication problems, in which information does not reach everyone effectively. Implementations of technologies were proposed that will optimize processes, bringing benefits to the institution's internal communication.*

**KEYWORDS:** *Internal Communication. Effective Communication. Debureaucratization of processes. Implementation of improvements.*

### RESUMEN

*Los conceptos de comunicación efectiva y marketing interno están cada vez más ligados al éxito de una organización, ya que una organización que cuenta con una comunicación interna eficiente logra mejores resultados en sus procesos, mayor satisfacción de su público interno y mayor fluidez en el flujo de trabajo. Actualmente, la comunicación debe verse como una herramienta de estrategia organizacional. Las fallas de comunicación, los procesos burocráticos y arcaicos provocan desmotivación de los empleados, errores, falta de compromiso del público interno y, en consecuencia, afectan el desempeño de toda la organización. La empresa estudiada en este trabajo es un hospital ubicado en la ciudad de Governador Valadares-MG. Dado que las instituciones hospitalarias tienen una compleja red de relaciones, al contar con muchos empleados y sectores, es más que necesario que exista una comunicación interna efectiva y eficiente. Para ello se analizó el flujo de comunicación actual del hospital entre los empleados, el departamento de personal y la propia institución para proponer mejoras en los procesos. Se trata de una investigación exploratoria, orientada a resolver un problema específico, buscando información bibliográfica sobre la comunicación interna en las organizaciones. Se utilizó un enfoque cualitativo para analizar el escenario actual de la comunicación interna del Hospital. Los resultados muestran que el flujo actual parece ser muy arcaico e ineficiente, provocando muchas fallas y problemas de comunicación interna, en los que la información no llega a todos de manera efectiva. Se propusieron implementaciones de tecnologías que optimizarán los procesos, trayendo beneficios a la comunicación interna de la institución.*

**PALABRAS CLAVE:** *Comunicación Interna. Comunicación Efectiva. Desburocratización de procesos. Implementación de mejoras.*

### INTRODUÇÃO

Seja por meio de imagens, desenhos, textos ou palavras, a comunicação está presente em todo o momento e faz parte do cotidiano de todas as pessoas. Com o desenvolvimento de novas tecnologias e mídias sociais, a comunicação se tornou ainda mais predominante, não só na vida pessoal dos indivíduos como no ambiente corporativo.

Nos últimos anos, o ambiente corporativo tem sofrido diversas mudanças relacionadas aos meios de comunicação. Com o aumento da competitividade no mercado e as crescentes demandas, é necessário que as organizações entendam a comunicação interna como uma estratégia organizacional. A partir de uma comunicação eficaz e eficiente, as organizações conseguem engajar o seu público interno, alinhar e otimizar seus processos e resultados, além de promover um bom clima organizacional e uma boa relação entre a gestão e os colaboradores (Caldas, 2017).



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

COMUNICAÇÃO INTERNA: UMA ANÁLISE NA INTERAÇÃO ENTRE FUNCIONÁRIOS E ORGANIZAÇÃO EM UM HOSPITAL EM GOVERNADOR VALADARES-MG  
Anna Karolína Barbosa da Costa, Bruno de Souza Toledo

A gestão efetiva da comunicação interna promove melhorias no ambiente de trabalho, impulsionando a motivação dos colaboradores ao construir maior confiança na empresa. Isso ocorre à medida que os funcionários conhecem mais profundamente a organização, envolvem-se nos seus processos internos e têm a oportunidade de expressar opiniões, participando ativamente das decisões estratégicas (Caldas, 2017). Um dos grandes desafios nas empresas são as barreiras, burocracias e ruídos na comunicação interna, que conseqüentemente afetam o nível de satisfação dos colaboradores, provocam falhas nos processos e geram discordâncias.

Este trabalho se justifica pela necessidade de tornar a comunicação entre os colaboradores e a empresa mais assertiva e efetiva, utilizando-se de novas tecnologias de comunicação que proporcionam uma interação rápida, prática e digitalizada, a fim de otimizar e desburocratizar a comunicação interna.

Com isso, a partir da análise da comunicação interna de um hospital na cidade de Governador Valadares, Minas Gerais, tem-se o seguinte problema de pesquisa: Como tornar a comunicação bilateral entre funcionários e a instituição mais efetiva e menos burocrática? Assim, o objetivo geral deste artigo é fazer uma análise do fluxo atual da comunicação entre os funcionários e o departamento pessoal do hospital, assim como da instituição com os seus funcionários, e propor melhorias para estes processos.

Para atingir o objetivo geral, tem-se os seguintes objetivos específicos: a) Compreender os conceitos de comunicação interna e comunicação efetiva; b) Mostrar a importância de uma comunicação interna efetiva no ambiente organizacional; c) Analisar sobre a importância da implementação de novas tecnologias nas organizações e a desburocratização de processos; d) Propor novos fluxos para a comunicação entre os funcionários e o hospital para a melhoria dos processos de comunicação interna.

Na fundamentação teórica, serão abordados primeiramente os conceitos de comunicação, comunicação interna e a comunicação como uma estratégia empresarial. Em seguida, será abordado o conceito de desburocratização, expondo a importância de desburocratizar processos e melhoria de fluxos internos da organização, além da importância da adoção de novas tecnologias para facilitar a comunicação interna. Na metodologia, serão apresentados os métodos utilizados na pesquisa e seus conceitos. Nos resultados e discussões, serão expostas as análises realizadas sobre a comunicação interna na empresa estudada e as propostas de melhorias que podem ser implementadas na comunicação interna. Por fim, serão feitas as considerações a respeito deste trabalho, com uma síntese dos principais pontos e sugestões para pesquisas futuras.

### FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Desde os tempos mais primórdios, a comunicação está presente na vida do ser humano. Chiavenato (2009, p. 61), define que comunicação “é quando uma informação é transmitida a alguém, sendo então compartilhada também por esse alguém”. Para que ocorra a comunicação, o



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

COMUNICAÇÃO INTERNA: UMA ANÁLISE NA INTERAÇÃO ENTRE FUNCIONÁRIOS E ORGANIZAÇÃO EM UM HOSPITAL EM GOVERNADOR VALADARES-MG  
Anna Karolína Barbosa da Costa, Bruno de Souza Toledo

destinatário da informação deve recebê-la e compreendê-la. Se a informação foi simplesmente transmitida, mas não recebida, não houve comunicação. O autor ainda afirma que comunicar significa tornar comum a uma ou mais pessoas determinadas informação.

Segundo Gil (2007), uma comunicação pode ser considerada eficaz somente quando o receptor compreende a informação com o significado que o emissor pretendia. Ele também diz que há algumas barreiras à comunicação, pois nem sempre o receptor compreende o significado pretendido pelo emissor. Essas barreiras são os ruídos da comunicação, que são fontes de erro, deformação da fidelidade da comunicação, distúrbio, seja sonora, visual, escrita etc. Quando ocorrem situações em que houve ruídos na comunicação, além de ocasionar prejuízos em relação à consecução dos objetivos, pode gerar conflitos dentro da organização.

Para que se tenha uma comunicação mais eficaz, Gil (2007) aponta alguns cuidados a serem tomados:

- a) O emissor deve sintonizar com o receptor, ou seja, o emissor deve utilizar uma linguagem que vai ser facilmente entendida pelo receptor;
- b) Estar atento para ouvir a informação, não se distraindo enquanto o interlocutor fala, pois assim o receptor vai interpretar a mensagem correta;
- c) Provocar realimentação: a comunicação acontece bilateralmente. O interessado em se comunicar deve procurar obter do interlocutor a realimentação da mensagem, se demonstrando interessado no assunto, deixando o interlocutor a vontade e encorajado para falar. Da mesma forma, o interlocutor deve as vezes assumir o papel de receptor;
- d) Expressar-se por meio da voz, gestos, do silêncio e da linguagem;
- e) Apoiar: alguns comportamentos podem fazer com que as pessoas se coloquem na defensiva, enquanto outros fazem com a pessoa se sinta apoiada, o que facilita a comunicação.

Com isso, deve-se entender que comunicação interna nas organizações é uma estratégia que propõe estabelecer estreitamentos que possibilitem o relacionamento com o público que se insere com o papel de tornar mais fácil e cotidiana a mensagem enviada aos seus colaboradores, pensando na motivação, estimular e promover ganhos na empresa.

### COMUNICAÇÃO INTERNA NAS ORGANIZAÇÕES

A comunicação interna desempenha um papel fundamental na promoção de um ambiente de trabalho saudável, na transmissão eficiente de informações e na construção de relacionamentos sólidos entre os colaboradores e a empresa. Seja para manter um bom clima organizacional, alinhar os objetivos da empresa ou manter a equipe informada, é importante que haja uma estratégia bem definida para que a comunicação seja eficaz e eficiente.

Segundo DePamphilis (2014), a comunicação interna efetiva promove uma cultura de transparência e confiança. Quando os funcionários se sentem informados e envolvidos, estão mais propensos a contribuir com ideias inovadoras e a colaborar de maneira eficaz. Chiavenato (2014)



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

COMUNICAÇÃO INTERNA: UMA ANÁLISE NA INTERAÇÃO ENTRE FUNCIONÁRIOS E ORGANIZAÇÃO EM UM HOSPITAL EM GOVERNADOR VALADARES-MG  
Anna Karolina Barbosa da Costa, Bruno de Souza Toledo

aponta que a falta de comunicação pode resultar em mal-entendidos, desmotivação e até mesmo em conflitos dentro da organização.

A falha na comunicação, um desafio frequente em ambientes corporativos, resulta da falta de compreensão por parte de líderes e colaboradores sobre como transmitir mensagens com clareza. Essa ineficácia gera ruídos que dificultam a execução dos processos organizacionais, destacando a importância do investimento em uma comunicação eficaz. Mensagens mal transmitidas impactam negativamente a equipe e podem acarretar prejuízos significativos para a empresa (Marques, 2022).

Com isso é importante evitar que essas falhas aconteçam para que haja um fluxo organizacional fluido e bem-sucedido. O autor supracitado cita algumas medidas que as empresas devem tomar para evitar falhas de comunicação interna:

- **Diálogo e Cultura de *Feedback*:** Incentivar o diálogo entre colaboradores e implementar uma cultura de feedback para esclarecimentos sem conflitos;
- **Comunicação Clara:** Garantir que as mensagens sejam compreendidas e estabelecer ambientes para esclarecer dúvidas;
- **Canais de Comunicação:** Criar canais diretos para evitar "telefone sem fio". Utilizar jornais murais, newsletters, intranet, entre outros;
- **Reuniões Informais:** Promover momentos de conversa e aproximação e obter informações relevantes sobre a satisfação dos colaboradores;
- **Atenção à Motivação:** Investir em treinamentos para motivar e integrar os funcionários e alinhar a comunicação entre setores para evitar desencontros;
- **Administração de Conflitos e Fofocas:** Resolver conflitos com diálogo, evitando fofocas e estabelecer uma cultura que desencoraje fofocas.

Percebe-se de maneira evidente a comunicação sendo considerada como uma ferramenta, um meio que se pode aprimorar o procedimento de administração de um empreendimento específico. Esta é, de fato, uma das funções da comunicação, contudo, é necessário progredir para ter melhorias contínuas.

É essencial enxergar a comunicação como um processo, como uma visão de desenvolvimento mais amplo, como algo que proporciona conhecimento às pessoas, que altera estruturas e comportamentos (Marchiori, 2008). Torna-se crucial expandir a perspectiva de comunicação organizacional. Empresas que passem a compreender e adotar a comunicação sob esta ótica, sem dúvida, progredirão como organizações.

### A COMUNICAÇÃO COMO ESTRATÉGIA NA ORGANIZAÇÃO

Segundo Bambini (2013, p. 13), a comunicação interna é “um fator estratégico e vital para a sobrevivência das organizações e cada vez mais ganha relevância com a implantação de novas ferramentas e recursos tecnológicos, que ampliam a capacidade do homem em se relacionar”.





## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

COMUNICAÇÃO INTERNA: UMA ANÁLISE NA INTERAÇÃO ENTRE FUNCIONÁRIOS E ORGANIZAÇÃO EM UM HOSPITAL EM GOVERNADOR VALADARES-MG  
Anna Karolina Barbosa da Costa, Bruno de Souza Toledo

“Não existe mais espaço no mercado para uma comunicação que não esteja alinhada aos objetivos de negócios das empresas (Carramenha *et al.*, 2013, p. 32)”. A comunicação interna deve estar alinhada aos objetivos de negócios das empresas, apontando para a necessidade de uma abordagem mais profissional e estratégica em contraste com a percepção simplista ainda existente. É necessário que se incorpore um novo pensamento empresarial, reconhecendo a comunicação como fundamental para que as diretrizes organizacionais sejam compreendidas e vivenciadas pelos funcionários.

A visão atual da comunicação interna destaca seu papel na promoção do engajamento, indo além de simples campanhas e canais de comunicação. O engajamento é caracterizado como um processo contínuo de informação, relacionamento e diálogo, sendo crucial para evitar problemas como descontentamento e falta de envolvimento dos funcionários (Carramenha *et al.*, 2013).

Bambini (2013), aborda que grande parte das empresas ainda não compreendem que o empregado é público principal de uma empresa, por serem considerados porta-vozes de alta credibilidade sobre o negócio. Cada funcionário é capaz de influenciar a opinião pública de maneira mais significativa do que veículos de comunicação tradicionais. No entanto, muitas empresas ainda veem a comunicação como simples troca de informações, sem compreender sua complexidade.

A comunicação interna é altamente estratégica, buscando orientar o público interno na direção correta, incentivando um bom desempenho e alinhamento com os valores que geram uma identidade positiva para a empresa. Por isso, é importante entender que a comunicação com os funcionários é parte integrante da gestão, sendo essencial para a eficácia nos negócios (Carramenha *et al.*, 2013). Com isso, se faz necessária a desburocratização de processos como facilitadora da comunicação na empresa.

### **DESBUROCRATIZAÇÃO DE PROCESSOS COMO FACILITADORA DA COMUNICAÇÃO**

Segundo Mintzberg *et al.* (2000), a desburocratização refere-se à simplificação e eliminação de procedimentos desnecessários que tendem a criar obstáculos na comunicação interna. A busca pela eficiência por meio da redução da burocracia é fundamental para promover um ambiente ágil e transparente.

A burocracia excessiva pode resultar em processos lentos e complexos. A desburocratização, portanto, torna-se essencial para simplificar as operações e facilitar a comunicação entre diferentes setores da organização, se tornando um meio eficaz para diretrizes organizações e facilitação da comunicação.

Guffey e Loewy (2018) apontam que a comunicação via papel pode levar a uma comunicação unidirecional, onde a interatividade é limitada. Isso pode resultar em falta de feedback, o que é essencial para melhorar processos e evitar erros. A desburocratização é uma estratégia para aumentar a eficiência organizacional. Chiavenato (2014) aborda que a simplificação de processos permite uma resposta mais rápida às demandas do ambiente, favorecendo a comunicação proativa e



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

COMUNICAÇÃO INTERNA: UMA ANÁLISE NA INTERAÇÃO ENTRE FUNCIONÁRIOS E ORGANIZAÇÃO EM UM HOSPITAL EM GOVERNADOR VALADARES-MG  
Anna Karolina Barbosa da Costa, Bruno de Souza Toledo

efetiva. A desburocratização promove a resiliência organizacional (Cameron; Green, 2015). Ao simplificar processos, as organizações podem se adaptar mais rapidamente às mudanças, criando um ambiente propício para a inovação e uma comunicação mais dinâmica.

### ADAPTAÇÃO ORGANIZACIONAL E USO DE TECNOLOGIAS NA COMUNICAÇÃO INTERNA

A adaptação organizacional não é apenas uma resposta à mudança, mas também uma facilitadora para a comunicação efetiva (Cameron; Green, 2015). Ferramentas modernas, como intranets e redes sociais corporativas, permitem uma comunicação instantânea e eficiente. DePamphilis (2014) aponta que o uso inteligente dessas tecnologias pode fortalecer os laços entre os membros da equipe, independentemente da localização física.

Os sistemas de comunicação eletrônica e *softwares* especializados não apenas agilizam os processos, mas também proporcionam maior transparência e acessibilidade à informação (DAFT, 2018). Guffey e Loewy (2018) destacam a importância de escolher ferramentas tecnológicas específicas para otimizar a comunicação. Plataformas de gestão de projetos, *softwares* de mensagens instantâneas e sistemas integrados de recursos humanos são exemplos de tecnologias que podem revolucionar a forma como a informação é compartilhada.

A gestão de mudanças se torna essencial para conduzir a organização por meio do processo de adaptação, pois leva a gestão eficaz e não apenas facilitar a aceitação das mudanças propostas (Mintzberg *et. al.*, 2000). Se faz necessário elevar a mentalidade em relação às transformações necessárias para melhorar a comunicação, para que a resistência seja superada com uma abordagem gradual, enfatizando os benefícios tangíveis para os indivíduos e equipe.

### MÉTODO

Este artigo utilizou-se de pesquisa bibliográfica, que segundo Gil (2017) é “desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. A abordagem utilizada foi qualitativa, que visa explorar as informações do objeto de estudo, permitindo uma compreensão contextualizada (Lakatos; Marconi, 2017). Essa abordagem visa capturar a subjetividade e a diversidade de experiências, contribuindo para uma compreensão mais holística e aprofundada dos fenômenos investigados.

Quanto à natureza, essa pesquisa é aplicada, pois tem o objetivo de gerar conhecimentos para aplicação prática, e se propõe a solucionar um problema específico, abordando sobre a comunicação interna em um hospital em Governador Valadares-MG. O objetivo foi exploratório, feito por meio de levantamento bibliográfico, análise de documentos e aplicação prática de exemplos que estimulem a compreensão (Gerhardt; Silveira, 2009).



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

COMUNICAÇÃO INTERNA: UMA ANÁLISE NA INTERAÇÃO ENTRE FUNCIONÁRIOS E ORGANIZAÇÃO EM UM HOSPITAL EM GOVERNADOR VALADARES-MG  
Anna Karolína Barbosa da Costa, Bruno de Souza Toledo

### DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A empresa em que foi feito este trabalho é um hospital localizado em Governador Valadares-MG. Atualmente, o hospital conta com mais de 800 funcionários. São diversos setores, como, por exemplo, a área de assistência aos pacientes, administrativa, limpeza e hotelaria. Sendo assim, é uma rede de relacionamentos complexa, que envolve diversos profissionais da saúde, gestores, entre outros colaboradores de diversas áreas de atuação.

Com isso, faz-se necessário avaliar o processo de comunicação interna da instituição e verificar se os meios de comunicação atuais têm sido efetivos, visto a grande quantidade de funcionários e setores. É importante estabelecer estratégias que façam a comunicação interna ser eficaz e assertiva. Além de promover um fluxo de comunicação interna mais prático.

### RESULTADOS E DISCUSSÕES

Ao analisar a empresa estudada, foram observadas falhas que afetam a eficiência da comunicação bilateral e causam muitas falhas a comunicação interna. Serão abordados os dois pontos principais encontrados que podem ser otimizados na instituição.

### COMUNICADOS INTERNOS E A COMUNICAÇÃO ENTRE FUNCIONÁRIOS E DEPARTAMENTO PESSOAL

Foi verificado que a instituição ainda utiliza muita comunicação impressa para comunicados internos e comunicação entre os funcionários e departamento pessoal (DP). Atualmente, o fluxo para comunicação entre os funcionários e o departamento pessoal é todo realizado via formulários impressos.

Sendo assim, sempre que é necessário abrir uma ocorrência para o DP, o funcionário deve realizar o seguinte fluxo:

- 1) Preencher um formulário padrão da instituição, justificando o motivo da ocorrência;
- 2) Após, o funcionário deve solicitar ao seu gestor que assine e carimbe o formulário dando ciência do comunicado;
- 3) Ir presencialmente ao departamento pessoal para entregar a ocorrência. Para todo tipo de ocorrência relacionado ao pessoal, como, por exemplo, omissão de ponto, é necessário realizar esse procedimento.

É importante enfatizar que o departamento pessoal fica longe do local de trabalho da maioria dos colaboradores do Hospital, sendo necessário um deslocamento grande. Todo esse fluxo torna o processo de comunicação dos colaboradores com o departamento pessoal muito burocrático, arcaico e com um grande despendimento de tempo. Além disso, se utiliza um recurso desnecessário, causando acumulação de papeis, visto que essa comunicação poderia ser feita via meios eletrônicos. Como dito anteriormente, são mais de 800 funcionários na instituição.





## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

COMUNICAÇÃO INTERNA: UMA ANÁLISE NA INTERAÇÃO ENTRE FUNCIONÁRIOS E ORGANIZAÇÃO EM UM HOSPITAL EM GOVERNADOR VALADARES-MG  
Anna Karolina Barbosa da Costa, Bruno de Souza Toledo

Os comunicados internos entre setores também são feitos via modelo padrão da instituição e são impressos, assinados e entregues ao setor de destino pessoalmente. Ao implantar uma comunicação informatizada e com uso de recursos eletrônicos, além de agilizar a comunicação, torná-la menos burocrática, há os benefícios financeiros e sustentáveis.

Para a melhoria do processo de comunicação interna, foi observado que o sistema informatizado interno do hospital possui um módulo de Comunicação Interna. É uma ferramenta que já está presente no sistema do hospital e não é utilizada atualmente, devido à instituição não ter implementado e treinado toda a equipe. Sendo assim, a proposta é que, todos os colaboradores sejam treinados para, a partir de agora, os comunicados internos serem feitos pelo sistema.

Todos os funcionários devem possuir acesso individual ao sistema. Em caso de não possuírem, deverão comparecer no setor de Tecnologia da Informação para criar o seu acesso. Seria altamente benéfico para a instituição, pois iria extinguir o fluxo atual, que é feito via papel, economizando recursos e otimizando o tempo de todas as partes. Além de agilizar o processo e torná-lo menos burocrático. Pelo sistema, é possível enviar o comunicado para usuários específicos ou para um setor de destino. Os usuários destino recebem a comunicação e conseguem dar um feedback por meio do próprio sistema.

Para a melhoria da comunicação entre funcionários e DP, a proposta seria utilizar o mesmo sistema de Comunicação Interna presente no Sistema Informatizado Interno para a comunicação dos funcionários com o Departamento Pessoal. Como já fora informado anteriormente, o sistema já é utilizado na instituição e os funcionários possuem um acesso individual e intransferível. Seria uma forma de aproveitar a ferramenta existente para esse fluxo de comunicação e sem a necessidade de investimento financeiro.

Os funcionários seriam treinados para a realização deste novo fluxo. O envio das solicitações relacionados a DP podem ser enviadas diretamente ao setor e com cópia para o gestor responsável pelo colaborador. O departamento pessoal iria realizar um controle próprio para acompanhamento das solicitações abertas pelos funcionários.

Seria interessante implantar um Sistema de Protocolo online, porém é necessário um investimento financeiro pela instituição. Como a instituição não é privada e depende de arrecadação de verbas, o processo seria mais demorado. Para uma resolução rápida e a curto prazo, mesmo não sendo específico para abertura de protocolos com o DP, o sistema Informatizado Interno seria a melhor forma de desburocratização deste processo. O objetivo é informatizar e automatizar a comunicação. Para todas as propostas aqui citadas, é importante a realização de testes prévios, treinamento das equipes e avaliação contínua da implementação, para os ajustes necessários.

### COMUNICADOS INSTITUCIONAIS

Foram observadas muitas falhas no processo de comunicação relacionados à instituição em geral. Por exemplo, divulgação de eventos, palestras, reuniões e informativos. O hospital possui um setor de comunicação que ainda não está bem estruturado, pois conta com somente uma



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

COMUNICAÇÃO INTERNA: UMA ANÁLISE NA INTERAÇÃO ENTRE FUNCIONÁRIOS E ORGANIZAÇÃO EM UM HOSPITAL EM GOVERNADOR VALADARES-MG  
Anna Karolina Barbosa da Costa, Bruno de Souza Toledo

colaboradora, que trabalha com enfoque no público externo. Como abordado neste trabalho, é necessário um olhar mais voltado para o público interno.

Atualmente, a comunicação interna é realizada majoritariamente via aplicativo de mensagens instantâneas no Whatsapp. Apesar de ter um grupo somente para os informativos do hospital, a maioria dos comunicados são enviados somente no grupo dos gestores. E esses ficam responsáveis por multiplicar a informação para os seus liderados. Porém, foi observado que alguns gestores estão encaminhando fora do tempo hábil ou, até mesmo, não encaminhando para os seus liderados.

Isso tem sido um problema recorrente e que tem causado muitas falhas de comunicação na instituição. Com isso também foi observado uma desmotivação e falta de comprometimento decorrente das falhas e das barreiras de comunicação. O hospital possui um planejamento estratégico e essas falhas de comunicação estão prejudicando o andamento e fluidez dos processos. É necessário que esse fluxo seja alinhado com certa urgência, pois tem causado transtornos. Muitos funcionários declaram não estarem cientes de informações importantes da instituição.

Uma forma de tentar mitigar as falhas de comunicação seria ter um meio de comunicação corporativo, ao invés de somente o aplicativo de mensagens de uso pessoal dos colaboradores. A primeira proposta é a criação de um e-mail corporativo para todos os funcionários. Seria uma das formas de todos comunicados serem enviados de forma automática e ágil para todos, sem exceção. No momento, somente alguns funcionários possuem e-mail corporativo. Mas com a aplicação dessa proposta, seria solicitado ao setor de Tecnologia da Informação da empresa a criação dos e-mails individuais. E na entrada de novos colaboradores, já seria providenciado o e-mail corporativo individual.

Uma outra forma de tornar a comunicação mais efetiva seria o uso do Microsoft Teams. É uma plataforma de comunicação e colaboração corporativa muito abrangente, facilitando a comunicação interna, com a criação de equipes, possibilitando mensagens instantâneas, videoconferências, trabalho colaborativo, integração com aplicativos Microsoft, armazenamento na nuvem, segurança e conformidade, personalização, e oferece um ambiente centralizado para gerenciamento de usuários. Com foco na eficiência e flexibilidade, o Teams é uma solução completa para a comunicação e trabalho colaborativo em empresas. E ele possui aplicativo para celular. Com a criação do e-mail corporativo, já seria providenciado uma conta no Microsoft Teams.

É necessário estruturar previamente a implementação da mudança, junto a uma equipe de gestão de mudanças contendo gestores e colaboradores das diversas áreas do hospital. Algo extremamente importante é o comprometimento por parte da gestão para a implementação da ferramenta na organização, visto a urgência da melhoria desse fluxo de comunicação. Sabe-se que é uma mudança que cria uma resistência inicial. Porém, com o devido comprometimento, principalmente da gestão, é possível fazer a adaptação e transição. É importante avaliar continuamente para que o processo tenha um bom andamento.



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

COMUNICAÇÃO INTERNA: UMA ANÁLISE NA INTERAÇÃO ENTRE FUNCIONÁRIOS E ORGANIZAÇÃO EM UM HOSPITAL EM GOVERNADOR VALADARES-MG  
Anna Karolína Barbosa da Costa, Bruno de Souza Toledo

### CONSIDERAÇÕES

Por meio desse estudo, verificou-se a importância de uma boa comunicação interna para o funcionamento eficiente dos processos organizacionais. Mas além disso, é uma aliada fundamental para atingir os objetivos da empresa. Por meio da análise da comunicação e da rotina da comunicação organizacional, foi observado como as falhas de comunicação causam transtornos, desinformação em massa, falhas em processos importantes da instituição e promove uma cultura organizacional de desinteresse e falta de comprometimento com o bom andamento dos serviços. Se a instituição pretende alcançar os objetivos estabelecidos, é muito importante um esforço geral na resolução dos problemas de comunicação.

Observa-se que no ambiente organizacional, os líderes e gestores são muito visados e eles devem ser exemplo para os seus liderados. Por isso, é fundamental o total comprometimento da gestão em implementar e fazer o processo de comunicação acontecer e fluir bem, com clareza e transparência. Se a mudança não tiver o comprometimento dos altos cargos hierárquicos, não terá efetividade na organização.

Para os próximos trabalhos, fica a sugestão de fazer um estudo diretamente com os colaboradores para obter um *feedback*, por meio de questionários e entrevistas, a respeito da percepção da comunicação na organização. O objetivo é melhorar continuamente os processos, a fim de aumentar a eficiência da organização e a prestação dos serviços.

### REFERÊNCIAS

BAMBINI, Simone. Prefácio à Academia. In: CARRAMENHA, Bruno; CAPPELLANO, Thatiana; MANSI, Viviane. **Comunicação com empregados: A Comunicação Interna sem fronteira**. Jundiaí: In House, 2013. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/339831839\\_Comunicacao\\_com\\_empregados\\_a\\_comunicacao\\_interna\\_sem\\_frenteira](https://www.researchgate.net/publication/339831839_Comunicacao_com_empregados_a_comunicacao_interna_sem_frenteira). Acesso em: 05 dez. 2023.

CALDAS, Priscila. **A Importância da Comunicação nas Organizações**. [S. l.]: Administradores.com, 2017. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/a-importancia-da-comunicacao-nas-organizacoes>. Acesso em: 12 dez. 2023.

CAMERON, E.; GREEN, M. **Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools and Techniques of Organizational Change**. 4. ed. [S. l.]: Kogan Page, 2015. Disponível em: [https://books.google.com.br/books?id=tVXHBgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs\\_ViewAPI&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.br/books?id=tVXHBgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs_ViewAPI&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false). Acesso em: 05 dez. 2023.

CARRAMENHA, Bruno; CAPPELLANO, Thatiana; MANSI, Viviane. **Comunicação com empregados: A Comunicação Interna sem fronteira**. Jundiaí: In House, 2013. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/339831839\\_Comunicacao\\_com\\_empregados\\_a\\_comunicacao\\_interna\\_sem\\_frenteira](https://www.researchgate.net/publication/339831839_Comunicacao_com_empregados_a_comunicacao_interna_sem_frenteira). Acesso em: 05 dez. 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

COMUNICAÇÃO INTERNA: UMA ANÁLISE NA INTERAÇÃO ENTRE FUNCIONÁRIOS E ORGANIZAÇÃO EM UM HOSPITAL EM GOVERNADOR VALADARES-MG  
Anna Karolína Barbosa da Costa, Bruno de Souza Toledo

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**: O capital humano das organizações. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. Disponível em: [https://www.academia.edu/36837455/Recursos\\_Humanos](https://www.academia.edu/36837455/Recursos_Humanos). Acesso em: 01 dez. 2023.

DAFT, Richard L. **Administração**. 12. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2018. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/398605175/Administra-C3-A7-C3-A3o-tradu-C3-A7-C3-A3o-da-12-C2-AA-edi-C3-A7-C3-A3o-norte-americana>. Acesso em: 05 dez. 2023.

DEPAMPHILIS, Donald. **Mergers, Acquisitions, and Other Restructuring Activities**. 7. ed. London: Academic Press, 2014. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/book/9780123854872/mergers-acquisitions-and-other-restructuring-activities>. Acesso em: 10 dez. 2023.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Universidade Aberta do Brasil. UAB/UFRGS; SEAD/UFRGS. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. Disponível em: <https://www.ufrgs.br/cursopqdr/downloadsSerie/derad005.pdf>. Acesso em: 10 out. 2023.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017. Disponível em: <https://edisciplinas.usp.br/mod/resource/view.php?id=4387889>. Acesso em: 13 dez. 2023.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2007. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/368148383/Antonio-Carlos-Gil-Gestao-de-Pessoas-Enfoque-nos-Papeis-Profissionais-pdf>. Acesso em: 10 dez. 2023.

GUFFEY, Mary Ellen; LOEWY, Dana. **Business Communication**: Process and Product. São Paulo: Cengage Learning, 2018. Disponível em: <https://vdoc.pub/download/business-communication-process-product-1uqu2oei5hgo>. Acesso em: 10 dez. 2023.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica**: Ciência e conhecimento científico. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARCHIORI, Marlene. Os Desafios da Comunicação Interna nas Organizações. In: **XXXI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação**. Natal, 2008. Disponível em: [http://www.uel.br/grupo-estudo/gecorp/images/os\\_desafios\\_de\\_comunicacão\\_interna\\_intercom.pdf](http://www.uel.br/grupo-estudo/gecorp/images/os_desafios_de_comunicacão_interna_intercom.pdf). Acesso em: 14 dez. 2023

MARQUES, José Roberto. **Comunicação eficaz nas Organizações**. [S. l.]: Instituto Brasileiro de Coaching, 2022. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/importancia-comunicacao-eficaz-organizacoes/>. Acesso em: 11 dez. 2023.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman. 2000. Disponível em: [https://comunicacaoesporte.files.wordpress.com/2020/03/mintzberg\\_safari\\_de\\_estrategia.pdf](https://comunicacaoesporte.files.wordpress.com/2020/03/mintzberg_safari_de_estrategia.pdf). Acesso em 13 dez. 2023.