



INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO DE GAZA
DIVISÃO DE ECONOMIA E GESTÃO
CURSO DE LICENCIATURA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

MONOGRAFIA CIENTÍFICA

**ANÁLISE DA COMUNICAÇÃO INTERNA PARA MELHOR DESEMPENHO NA
FUNÇÃO PÚBLICA: UM ESTUDO DE CASO DO HOSPITAL PROVINCIAL DE
INHAMBANE.**

Autor: Hilário Manuel Tinga

Tutor: António Rosse (MSc)

Lionde, Outubro de 2023.



INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO DE GAZA

Monografia científica com o tema análise da comunicação interna para melhor desempenho na função pública um caso de estudo no Hospital provincial de Inhambane. Apresentado no Curso de Gestão de Recursos Humanos na Divisão de Economia e Gestão do Instituto Superior Politécnico de Gaza, como requisito necessário para obtenção do grau de Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos.

Monografia defendida no dia 27 de Outubro de 2023

Juri

Supervisor: Antonio Rosse

(António Rosse, Msc)

Avaliador1: Hélio Cesar Sindique

(Hélio Cesar Sindique, Lic)

Avaliador2: Sheila Salite M. Cuambe

(Sheila Cuambe, Lic)

Lionde, Novembro de 2023

ÍNDICE

ÍNDICE DE FIGURAS	v
LISTA DE ABREVIATURAS	vi
DECLARAÇÃO DE HONRA	Erro! Marcador não definido.
DEDICATÓRIA	viii
AGRADECIMENTOS	ix
RESUMO	x
ABSTRACT	xi
Capítulo I	12
1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Problema.....	13
1.2 Justificativa.....	14
1.3 Objectivos.....	14
1.3.1 Geral.....	14
1.3.2 Específicos.....	14
1.4 Hipóteses	15
Capítulo II	15
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	15
2.1 Conceitos chaves.....	15
2.1.1 Análise	15
2.1.2 Comunicação	16
2.1.3 Função pública.....	16
2.2 Comunicação organizacional interna	16
2.2.1 Processo de comunicação e seus canais	18
2.2.2 Importância Comunicação interna	19
2.3 Comunicação interna no sector público	19
2.4 Teorias Administrativas na Comunicação.....	20
2.5 Melhoria no processo de comunicação	21
Capítulo III	23
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	23
3.1 Área do estudo	23
3.2 População e amostra.....	24
3.3 Classificação de Pesquisa	24
3.3.1 Quanto a natureza da pesquisa	24

3.3.2 Quanto a abordagem do problema	24
3.3.3 Quanto aos objetivos.....	24
3.4 Procedimentos técnicos	25
3.5 Instrumentos e técnicas de colecta de dados	25
Capítulo IV.....	28
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	28
Capítulo V	35
5 CONCLUSÃO	35
5.1 Sugestões	36
6 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA	37
APÊNDICE	42

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Gráfico 1: Género dos participantes da pesquisa</i>	28
<i>Gráfico 2: Nível de escolaridade de funcionários participantes da pesquisa</i>	28
<i>Gráfico 3: Relacionamento entre os funcionários da instituição</i>	29
<i>Figura 4: Satisfação com o sistema actual de comunicação interna do HPI</i>	29
<i>Figura 5: Distribuição de leitores com hábito ler as informações internas do HPI</i>	30
<i>Figura 6: Canais de comunicação interna</i>	30
<i>Figura 7: Meios de comunicação interna</i>	31
<i>Figura 8: Eficácia dos canais internos no HPI</i>	32
<i>Gráfico9: Dificuldade de comunicar com os Superiores</i>	32
<i>Gráfico 10: Dificuldade de comunicar-se entre colegas</i>	33
<i>Gráfico 11: Qualidade da comunicação</i>	34

LISTA DE ABREVIATURAS

1. **GRH** – Gestão de Recursos Humanos.
2. **ISPG** – Instituto Superior Politécnico de Gaza.
3. **SPSS** – Statistical Package for Social Sciences (Pacote Estatístico para Ciências Sociais)
4. **HPI** – Hospital Provincial de Inhambane

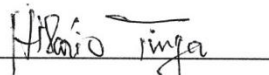


INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO DE GAZA

DECLARAÇÃO DE HONRA

Declaro por minha honra que este de Trabalho de Culminação do Curso é resultado da minha investigação pessoal e das orientações do meu tutor, o seu conteúdo é original e todas as fontes consultadas estão devidamente mencionadas no texto e na bibliografia final. Declaro ainda que este trabalho não foi apresentado em nenhuma outra instituição para propósito semelhante ou obtenção de qualquer grau académico.

Lionde, Novembro 2023


Hilário Manuel Tinga

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a toda minha família, especialmente aos meus pais que tem feito tudo por mim e tem sido os melhores do mundo.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço a Deus por tudo que ele tem feito na minha vida, especialmente por ter-me dado força e coragem durante esta caminhada para que eu chegasse ao fim.

Agradeço também, aos meus pais Carlota Nhabomba e Manuel Tinga, pelo apoio, carinho e compressão, aos meus irmãos, sobrinhos, amigos e conhecidos em geral, por terem estado comigo sempre que necessário para me levantar, à melhor pessoa que conheci nos últimos tempos Siner Guirruco, que tem sido um pilar importante na minha vida. Ao meu tutor mestre António Rosse o meu muito obrigado pelo apoio e suporte.

Agradeço de igual modo a José Mate, Carsane Cumbane e Lino Massingue, pela força e ajuda e aconselhamento, vocês são os irmãos que a vida me deu.

Aos meus colegas de turma, agradeço pelo incentivo e companheirismo durante a formação, em especial à Neila BIIa, à Azarias Tembe. As colega Guinência e Erlenía o meu muito obrigado. Os agradecimentos são extensivos a todos que directa ou indirectamente contribuíram neste processo.

RESUMO

A comunicação possui um papel importante nas relações humanas e na organização social, pois é um processo de interação social com a participação de pelo menos duas pessoas, com objetivo de transmitir mensagens e, eventualmente, recebê-las, através de um meio, visando o entendimento entre os envolvidos. No entanto, a qualidade dela internamente pode variar e afectar directamente a eficiência e a colaboração entre os funcionários nas organizações. Diante desse contexto, a pesquisa avaliou-se como a comunicação interna tem funcionado na função pública: um estudo de caso do Hospital Provincial de Inhambane, para além de ter analisado-a; identificado o tipo e aferido o grau da mesma. A pesquisa, justifica-se pela necessidade de se implementar e manter a eficiência e colaboração dentro de uma instituição de saúde. Quanto às hipóteses, ficou comprovado que a partir da avaliação de funcionários que a comunicação interna é considerada como boa, e mostrou que há existência da mesma. Em termos metodológicos, recorreu-se ao método do estudo de caso, com uma população de funcionários do HPI, e a amostra foi composta por 32 funcionários selecionados através de uma amostragem aleatória simples, visto que, responde ao problema da pesquisa. Os dados foram coletados por meio de observação direta e questionário, e a análise foi realizada por meio de análise descritiva e estatística descritiva para dados quantitativos e análise de conteúdo para dados qualitativos e por fim à pesquisa bibliográfica. Os resultados indicaram que a maioria dos participantes da pesquisa avaliam a comunicação interna como boa e considerou os meios de comunicação mais frequentes como reuniões e circulares internas. Além disso, a qualidade da comunicação entre funcionários foi avaliada como boa com 52%, embora tenha sido identificada a necessidade de melhorias em algumas áreas específicas. Com base nos resultados obtidos, conclui-se que, a comunicação interna no HPI é avaliada positivamente, o que confirma a hipótese afirmativa, demonstrando que há comunicação interna no HPI, contudo, há espaço para aprimoramentos. Recomenda-se a implementação de medidas como o estabelecimento de canais de comunicação claros e eficientes, o fortalecimento da comunicação interpessoal, a promoção de uma cultura de comunicação aberta e transparente. Essas ações podem contribuir para uma comunicação interna mais efetiva, melhorar o fluxo de informações e fortalecer a colaboração entre os setores e funcionários do hospital.

Palavras-Chaves: Comunicação, Função Pública, Hospital provincial de Inhambane e Desempenho.

ABSTRACT

Communication plays an important role in human relations and social organization, as it is a process of social interaction with the participation of at least two people, with the objective of transmitting messages and, eventually, receiving them, through a medium, aiming at the understanding between those involved. However, the quality of it internally can vary and directly affect efficiency and collaboration between employees in organizations. In view of this context, the research evaluated the extent to which internal communication works in the public sector in the case of the Provincial Hospital of Inhambane in the period 2018-2020, in addition to having analyzed it; identified the type and measured the degree of it. The research is justified by the need to implement and maintain efficiency and collaboration within a health institution. As for the hypotheses, it was proven that from the evaluation of employees that internal communication is considered good, and it showed that it exists. In methodological terms, the case study method was used, with a population of HPI employees, and the sample consisted of 32 employees selected through simple random sampling, since it responds to the research problem. Data were collected through direct observation and a questionnaire, and the analysis was performed through descriptive analysis and descriptive statistics for quantitative data and content analysis for qualitative data and finally the bibliographical research. The results indicated that the majority of research participants in the survey rated internal communication as good and considered the most frequent means of communication to be meetings and internal circulars. Furthermore, the quality of communication between employees was assessed as good at 52%, although the need for improvements in some specific areas was identified. Based on the results obtained, it is concluded that, in general, internal communication at HPI is evaluated positively, which confirms the affirmative hypothesis, demonstrating that there is internal communication at HPI, however, there is room for improvement. It is recommended to implement measures such as establishing clear and efficient communication channels, strengthening interpersonal communication, promoting a culture of open and transparent communication. These actions can contribute to more effective internal communication, improve the flow of information and strengthen collaboration between sectors and hospital employees.

Keywords: Communication, Civil Service, Provincial Hospital of Inhambane and performance.

CAPÍTULO I

1 INTRODUÇÃO

A comunicação interna desempenha um papel crucial no funcionamento eficiente da função pública. Ela é uma ferramenta estratégica que permite a troca de informações, ideias e conhecimentos entre os membros de uma organização governamental.

Para Nogueira e Codato (2019), a comunicação dentro das organizações se torna uma exigência para garantir a eficiência nos processos e na produtividade. Além de integrar os colaboradores e incentivá-los a produzirem com maior qualidade e obter bons resultados organizacionais. No entanto, pode ocorrer falhas na comunicação, que atrapalham o desenvolvimento das actividades, diminuindo a qualidade e ocasionando muitas vezes retrabalho. Assim, fica evidente que uma comunicação ineficiente dentro das organizações públicas pode gerar um desencontro de informações que dificulta o andamento das actividades, além de acarretar problemas que podem influenciar nas relações internas e atrasar ou ocasionar um retrabalho na elaboração dos processos administrativos realizadas por tais.

Portanto, a presente pesquisa visou estudar como a comunicação interna realizada no HPI ocorre afim de medir até que ponto ela tem influenciado na organização. Tendo em conta o objectivo, que foi de avaliar, onde para a sua satisfação fez se a análise, identificação do tipo e aferição do grau. Com o alcance desses objectivos pôde-se compreender a dinâmica da comunicação nessa instituição, permitiu também identificar as lacunas e propor sugestões de melhoria que promovam uma comunicação mais eficiente e colaborativa.

Justifica-se a realização da pesquisa com a sua importância estratégica que esta desempenha na função pública, especialmente em um ambiente hospitalar. A melhoria da mesma pode resultar em benefícios significativos, como o aumento da eficiência operacional, a redução de erros e aprimoramento, satisfação de funcionários e pacientes. Assumiu-se como hipóteses provar a sua existência e funcionamento na melhoria deste sector. Contudo, a partir da análise e interpretação de dados colectados em consonância com as hipóteses, verificou-se um impacto positivo neste sector. Com base nas conclusões da pesquisa, foram apresentadas sugestões relevantes.

No que concerne a estrutura, o presente trabalho é constituído por cinco capítulos para além de elementos pré e pós-textuais.

1.1 Problema

Kane *et al.* (2007), afirmam que a comunicação interna é um aspecto fundamental para o sucesso de qualquer organização, e isso é especialmente verdadeiro para organizações de saúde, como hospitais. No contexto específico de hospitais, a comunicação interna efectiva é fundamental para garantir a segurança do paciente, a eficiência operacional e a satisfação dos funcionários.

A segurança do paciente é uma preocupação primordial, e uma comunicação clara e precisa entre os membros da equipe é essencial para prevenir erros médicos, identificar rapidamente problemas e tomar decisões adequadas. A troca de informações relevantes e oportunas entre os profissionais de saúde pode evitar falhas de comunicação que possam colocar em risco a vida dos pacientes. É importante lembrar que o sector de saúde é extremamente complexo, com hierarquias bem definidas, fluxos de trabalho intensos e equipes multidisciplinares. Todas essas características podem tornar a comunicação interna mais desafiadora, especialmente quando as equipes precisam se comunicar de forma efectiva para garantir a segurança do paciente e a eficiência dos serviços.

A falta de comunicação interna efectiva pode afectar significativamente o desempenho dos funcionários e a qualidade do atendimento ao paciente em hospitais. No entanto, no contexto específico do Hospital Provincial de Inhambane, a situação pode ser ainda mais crítica devido a possíveis barreiras culturais difundidas através dos meios e canais internos, falta de recursos e capacitação adequada dos funcionários para lidar com situações complexas e críticas.

É crucial avaliar a situação da comunicação interna no hospital e a fim de promover uma cultura organizacional positiva que valorize a comunicação aberta e efectiva. Além disso, é necessário fornecer treinamentos e capacitações aos funcionários para melhorar suas habilidades de comunicação e atendimento ao paciente, garantindo a segurança e a qualidade dos serviços prestados. Sendo a questão norteadora da pesquisa a seguinte: ***até que ponto a comunicação interna melhora no desempenho da função pública, especificamente no caso do Hospital Provincial de Inhambane?***

1.2 Justificativa

A realização de qualquer que seja investigação desempenha um papel fundamental no crescimento económico, na satisfação de elementos influenciados no estudo, na melhoria das condições de vida dos funcionários e a sociedade em geral. Sendo que, a importância do trabalho está relacionada ao desenvolvimento da sociedade, à contribuição para a comunidade científica e ao impacto positivo que pode ter em diversas áreas. Em relação à sociedade, o trabalho é essencial para garantir a promoção do desenvolvimento de habilidades e competências comunicacionais de funcionários e fortalecer as suas relações sociais. Além disso, do mesmo permitir com que mais pessoas consigam se colocar em par com as dificuldades existentes nestes sectores.

Quanto a comunidade científica, o mesmo é fundamental para o avanço do conhecimento e a busca por respostas para questões desta natureza. Através de pesquisas e estudos desta natureza há uma maior contributo para a construção de novas teorias, descoberta de novos fenómenos, propostas de soluções que servem de entrave, assim como a expansão das fronteiras do conhecimento em diversas áreas de saber. Quanto a escolha do HPI, no período de tempo e do tema da pesquisa é justificada pela relevância da instituição na área da saúde pública, a disponibilidade de dados, a importância da comunicação interna nas organizações públicas e o potencial de melhoria que a análise e compreensão desse contexto podem trazer. Ademais, a efectividade dela pode impactar directamente a produtividade, a eficiência, o engajamento e a satisfação dos funcionários, influenciando, conseqüentemente, a qualidade dos serviços prestados há utentes.

Contudo, a justificativa para este estudo reside na necessidade de melhorar a comunicação interna em instituições públicas de saúde, a fim de aprimorar a qualidade dos serviços prestados e, conseqüentemente, melhorar a saúde dos utentes. Assim, o estudo pode auxiliar na elaboração de estratégias para otimizar a comunicação interna, com o objectivo de melhorar o desempenho do hospital e a satisfação.

1.3 Objectivos

1.3.1 Geral

- ❖ Avaliar a comunicação interna para melhor desempenho na função pública , caso do HPI.

1.3.2 Específicos

- ❖ Analisar a comunicação interna no Hospital Provincial de Inhambane;

- ❖ Identificar o tipo de comunicação no Hospital Provincial de Inhambane;
- ❖ Aferir o impacto da comunicação interna para melhor desempenho no funcionamento do HPI.

1.4 Hipóteses

H0: A comunicação interna não melhora o desempenho no HPI.

H1: A comunicação interna melhora o desempenho no HPI.

CAPÍTULO II

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Conceitos chaves

Esta secção do trabalho tem como objectivo de definir os conceitos considerados chaves para a compreensão deste trabalho.

2.1.1 Análise

A análise é um processo essencial em diversas áreas do conhecimento, desde as ciências exactas até as ciências humanas. Ela pode ser realizada de diversas maneiras, dependendo do objecto em questão e do propósito da análise.

Segundo Wainer (2017), a análise é um processo que envolve a decomposição do todo em partes menores, para que se possa entender melhor como ele funciona.

De acordo com Hammersley e Atkinson (1995), na sociologia, esta representa um processo sistemático que envolve a organização, categorização e interpretação dos dados colectados, sendo quantitativos ou qualitativos.

Portanto, no contexto específico da comunicação interna, a análise pode ser realizada de diversas maneiras. Que segundo Caldas e Rocha (2012), ela ocorre à partir de análise de indicadores e pode ser utilizada para avaliar a efectividade da mesma e identificar pontos de melhoria.

Assim sendo, a análise é um processo fundamental no contexto da comunicação interna, visto que, através de práticas como a pesquisa de clima organizacional, análise de indicadores e análise de conteúdo, é possível compreender a percepção dos funcionários e consequentemente avaliar a efectividade das práticas comunicacionais da organização.

2.1.2 Comunicação

Segundo Nogueira, e Codato (2019) o ambiente organizacional, a comunicação é fundamental para o sucesso de quaisquer actividades e relações existentes (interpessoais, grupais, departamentais). Sendo que a comunicação possui um papel importante nas relações humanas e na organização social, pois é um processo de interacção social com a participação de pelo menos duas pessoas, com objectivo de transmitir mensagens e, eventualmente, recebê-las, através de um meio, visando o entendimento entre os envolvidos. Fisher (1993) sustenta que a comunicação um elemento essencial à vida da organização, o processo pelo qual as pessoas manifestam e partilham a cultura, “através do qual ela é continuamente criada”.

Por sua vez, Andrade (1996) define a comunicação como um processo pelo qual se conduz o pensamento de uma para outra pessoa, ou de um grupo ao outro.

Já Fígaro (2010, p. 94), descreve a comunicação como um processo que se realiza pela interacção de sujeitos determinados, históricos e que se inter-relacionam a partir de um contexto, compartilha sistemas de códigos culturais e, ao fazê-lo renovar a sociedade.

Portanto, de acordo com os estudos de Perles (2007), ela é tida como um factor essencial na vida do ser humano e acompanha os fenómenos de evolução e interacção da sociedade, como por exemplo, os avanços da tecnologia que trouxeram concomitantemente novas formas de comunicação entre as pessoas.

2.1.3 Função pública

Segundo Meirelles (2015), A função pública é um elemento essencial e desempenha um papel fundamental na sociedade, proporcionando serviços essenciais e buscando o bem-estar social. Porém, é exercido por meio dos órgãos e entidades que compõem a Administração Pública, sejam eles directos ou indirectos.

Para Di Pietro (2015), a função pública deve ser desempenhada com base em princípios constitucionais como a legalidade, a impessoalidade, a moralidade, a publicidade e a eficiência. A autora destaca a importância da função pública na realização dos objectivos do Estado, que incluem a promoção do bem comum, a garantia dos direitos individuais e colectivos e o desenvolvimento económico e social do país.

2.2 Comunicação organizacional interna

As organizações sobrevivem internamente através do diálogo entre membros da repartição. Datt (2010) descreve a comunicação organizacional como um todo, e que esta dentro de uma companhia, fluem em três direcções: para baixo, para cima e horizontalmente. Maximiano

(2008), sobre isso complementa que a comunicação nas organizações depende da qualidade da comunicação pessoal, sendo que as pessoas que compõe uma organização se comunicam eficazmente e que os processos de comunicação tendem também a ser eficaz, desde que os administradores mantenham em circulação as três direcções já citadas do processo de comunicação.

Segundo Moreira (2011), a comunicação nas organizações representa um conjunto de estratégias que têm como objectivo melhorar ou gerar uma boa imagem para a empresa, e que cada vez mais está relacionada com seus públicos, sejam eles consumidores, fornecedores ou funcionários. Isso significa que a comunicação deve ser pensada de forma estratégica e envolver diferentes áreas, como jornalismo, relações públicas, publicidade, edição e marketing, para garantir que a empresa se comunique de forma eficaz com seus públicos. Maricato et al. (2006, p.185) conceituam a comunicação empresarial interna a partir de uma visão abrangente que a contempla como um todo dentro da organização levando em consideração aspectos relacionados à complexidade do fenómeno, os relacionamentos interpessoais, função estratégica e instrumental.

Vidal (2013) contempla afirmando que ela, é um processo composto por acções de comunicação voltadas para a integração e a interacção entre a organização e seus empregados. Para a autora, o processo de comunicação interna não se limita à transmissão de informações, mas sim a um processo de interacção e integração entre a empresa e seus funcionários. A finalidade desse processo é atingir objectivos e interesses de ambas as partes.

Assim, observa-se que a comunicação organizacional interna envolve as diversas formas de comunicação adoptadas pela organização para inter-relacionar-se com seus públicos, visto que o processo “comunicar” não significa somente informar, mas também, interagir e favorecer a troca de mensagens embasada em sentimentos e experiências de vida.

Scroferneker, (2006 apud Ribeiro, 2014) Por isso, as comunicações podem ser capazes de afectar positivamente e serem, de fato, envolventes e efectivas e, para criar novas formas de comunicação interna, é preciso antes compreender o funcionário como potencial humano e entender suas formas de recepção e expressão. Contudo, Evangelista (2012), conclui que este tipo de comunicação é o ponto de partida para o alinhamento do discurso de uma organização, transmitindo suas informações da forma mais clara possível para todos os níveis da empresa.

2.2.1 Processo de comunicação e seus canais

É através da comunicação que se formam as estruturas sociais e as organizações, pois compartilham das mesmas ideias e objectivos. Daí que, interagir e se comunicar é um processo social que possui elementos e conforme Zimerman (1993), esse processo ocorre basicamente através de meios e canais, que envolvem um emissor, que emite uma mensagem; a mensagem, que é o conteúdo que deve ser emitido, uma estrutura de sinais verbal ou não-verbal, devendo ser formulada claramente; o canal, que é o meio onde se transmite a mensagem e o receptor, que recebe a mensagem.

Ribeiro, (2008) os canais são os meios no qual a mensagem é transmitida, sendo condição imprescindível para que se estabeleça a comunicação entre emissor e receptor. Para, Thayer (1979) os meios são os “veículos de transporte e transformação de dados”. Cavalcante, (2008) identifica dois tipos de canais de comunicação nas organizações, o formal e o informal, nos quais pode ocorrer verbalmente, por gestos, pelo corpo ou escrita. Os canais formais são os instrumentos oficiais que as organizações usam para informar ou interagir com seus públicos, seja interno ou externo, visando assegurar o funcionamento eficiente e transparente. Os canais informais são realizados fora dos canais oficiais da empresa, como conversa no corredor, pausa para o almoço, entre outros, que interpretam os anúncios formais, podendo ocasionar boatos.

Na comunicação interna, pode ser utilizados veículos de informação, atingindo todos os colaboradores, mas com linguagem acessível para cada escalão, tornando comum a mensagem para todos. Segundo Moreira et al (2003) eles podem ser visuais, como quadros de aviso e jornais internos; auditivos, como reuniões e telefonemas; simbólicos, como os gestos e a linguagem corporal; e audiovisuais, como vídeos e apresentações. Desse modo, as mensagens podem passar por diversos canais dentro de uma organização.

Segundo Dancini (2012 apud NOGUEIRA e CODATO, 2019), para ser ter uma boa comunicação verbal, não depende de uma voz agradável, mas das mensagens claras e objectivas que devem ser passadas, sem precisar de um vocabulário rico, com a finalidade de nos fazer entender pelos demais. Nogueira e Codato (2019), concluem que o processo de comunicação deve estar em conformidade, completa para que todos os envolvidos compreendam a informação transmitida, tornando as ideias em comum, com pleno entendimento, seja a mensagem disseminada em diferentes meios e níveis.

O processo completo de comunicação dá-se por elementos que, segundo Matos (2014), são: emissor, aquele que emite uma mensagem; codificação, que codifica a mensagem transmitida,

transformando-a em linguagem e adequando-a ao canal; mensagem é a estrutura organizada de sinais verbal ou não-verbal que será transmitida; canal é o meio em que se veicula a mensagem já codificada pelo emissor até chegar ao receptor; decodificação é a interpretação da mensagem pelo receptor, de acordo com a linguagem ou código utilizado; receptor é aquele que recebe a mensagem e a decodifica, recuperando-a; feedback é o retorno da mensagem, permitindo a realimentação da comunicação e a continuidade do fluxo de mensagens, é a reacção do receptor perante a mensagem que lhe foi transmitida; ruído é um sinal ou uma perturbação indesejável na transmissão de uma mensagem por um canal, dificulta a recepção e a compreensão da mensagem.

2.2.2 Importância Comunicação interna

Para Gaudêncio Torquato, a Comunicação Interna tem a missão de: “gerar consentimento e produzir aceitação (...) É vital para encaminhar soluções e para se atingir as metas programadas”. (Torquato, 2010, pág. 55) Como uma organização possui vários objetivos, ela precisa satisfazer uma série de exigências impostas pelo seu público de interesse.

Segundo Almeida (2003) ela permite a transmissão eficaz de informações entre os funcionários, contribuindo para a melhoria do relacionamento entre as pessoas e para um ambiente de trabalho mais harmonioso. Portanto, Silva *et al.* (2009 apud OLIVEIRA e ROCHA, 2007, p. 96), afirmam que, para que ela se torne eficaz, ela deve atribuir sentido à vida organizacional, equilibrar as necessidades da organização e de seus principais públicos e mobilizar todos os segmentos organizacionais para uma cultura de diálogo, inovação e participação.

Almeida (2003) defende que a comunicação interna no sector público é importante para a interacção entre o serviço público e a sociedade. Acrescenta que ela não pode ser desvinculada da realidade e nem reduzida a Mídias e fluxos. A comunicação interna deve ser pensada estrategicamente, de forma a atender às necessidades da instituição e da sociedade em geral.

2.3 Comunicação interna no sector público

A comunicação interna no sector público não difere muito da organização do sector privado. Sobre essa comparação Curvello (2008), diz que ambas impõem aos seus gestores a necessidade de controlo dos processos produtivos, cada vez mais cobrados por agentes externos, como também de manter a necessidade de cuidar da integração e da motivação de

suas equipes, na busca da criação de um clima favorável ao trabalho e à prestação de serviços à sociedade.

Para o autor a questão de o sector público estar em constante rotatividade devido aos cargos temporários, prejudica a comunicação interna dentro do sector de trabalho, porque segundo ele nessas novas estruturas só há lugar para um indivíduo orientado para o curto prazo, pressionado por uma cultura da capacitação permanente, focada mais nas capacidades potenciais do que nas habilidades reais, desconectado da experiência e do passado.

Para Curvello (2008), a superação dos desafios de integração e de motivação nas equipes de trabalho do sector público torna-se mais difícil na medida em que compreendemos melhor a composição dessa força de trabalho.

Oliveira; Lima, (2012) Apesar da complexidade dos processos comunicativos serem semelhantes nas mais diversas formas de organização social, nas organizações públicas ele acontece por meio dos processos de informação e negociação, estando ora ligado a processos mais formais, típicos desta forma de organização, porém, sem abandonar os factores informais. Ela distende aos seus funcionários, outras autarquias públicas e para a sociedade civil.

2.4 Teorias Administrativas na Comunicação

Mota e Vasconcelos, (2017, p. 130) as teorias administrativas em geral contribuem na gestão eficiente das organizações. Sendo que, a princípio, as organizações públicas estão associadas a teoria burocrática, que esta associada ao pensamento de um sistema rígido que prioriza a obediência das normas e regras nas organizações. “Burocracia é um sistema que busca organizar, de forma estável e duradoura, a cooperação de um grande número de indivíduos, cada qual detendo uma função especializada, além de limitar o nível de comunicam entre os indivíduos”.

Ela é fortemente, influenciada pelo modelo weberiano e teve grandes contribuições para as organizações modernas.

Portanto, há teoria como a de Gestão Participativa, que compreende o envolvimento de todos os agentes no processo decisório neste sentido, comunicacional, partilhando méritos e responsabilidades. Paro (2007), afirma que este modelo propicia igualdade de condições na

participação e distribuição equitativa de poder, responsabilidades e benefícios, dentro do processo democrático e descentralizador.

De acordo com Chiavenato (1997), a Gestão Participativa caracteriza-se por uma administração profundamente democrática, permitindo aos membros de toda organização manifestar suas opiniões em relação aos caminhos a serem seguidos. Esta forma de gerenciar representa o estilo moderno de administração e identifica as características em relação à natureza do ser humano: as pessoas não necessariamente sentem desprazer em trabalhar, o trabalho pode ser fonte de grandes satisfações, as pessoas contam com motivação individual e ambições e ainda são capazes de assumir novas responsabilidades e desafios.

Chiavenato (1997), continuando, este estilo de administração prioriza a tomada de decisões por consenso, procurando contemplar todas as opiniões e pontos de vista dos integrantes da equipe de trabalho. Para isto, estimula a exposição constante de razões, argumentos, críticas, sugestões e ideias. Esta proposta busca um permanente envolvimento mental e emocional, apontando para a motivação e a assunção de maiores responsabilidades por parte dos integrantes do grupo. Pressupõe ampla liberdade de acção e pensamento, tanto nos relacionamentos humanos dentro do local de trabalho, quanto na forma de levar a cabo as diversas tarefas. Contudo, segundo Luck (2006) as instituições e/ou organizações dependem da acção construtiva conjunta de seus componentes mediante reciprocidade por uma vontade colectiva.

2.5 Melhoria no processo de comunicação

A boa comunicação garante uma maior participação de funcionários, qualidade e resultados para a organização, devendo ser utilizada e vista como uma ferramenta estratégica. Sobre isso, Matos (2014), afirma que as empresas de sucesso desenvolveram uma comunicação integrada, permanente e sistémica. Dessa forma, a comunicação age como uma actividade estratégica para o público interno e externo, garantindo uma boa imagem institucional e resultados satisfatórios.

Porém, para Nogueira e Codato (2019), a boa comunicação deve ser aberta, implantando a cultura do diálogo e começando pelas lideranças. Na perspectiva Chiavenato (2014), ressalta que a direcção da organização deve comunicar para motivar e engajar as pessoas para que realizem as tarefas e alcancem os objectivos. Para Lopes (2014), o diálogo é fundamental e cria um ambiente equilibrado, onde os funcionários se sintam motivados em fazer parte da empresa, dialogando suas ideias e desempenhando suas tarefas para obter resultados.

Para implantar a cultura do diálogo na organização e melhorar o processo de comunicação interna, deve ser desenvolvidos programas para esse fim, mas também, segundo Lopes (2014), os líderes devem estar determinados a isso, sendo exemplos e possuindo a atitude de comunicação, pois são os formadores de opinião. Se os líderes estão engajados nesse processo, podem contar com o apoio de todos os funcionários para promover a cultura do diálogo.

Como atitudes para um bom processo de comunicação, Chiavenato (2003), diz que os gestores devem garantir a participação dos colaboradores de escalões inferiores em soluções de problemas na organização e estimular a fraqueza e a confiança entre as pessoas. Dessa forma, garante uma maior união entre os colaboradores e a empresa, além da melhoria nas tomadas de decisão.

De acordo com Lima *et al.* (2012), a comunicação clara cria melhoria no fluxo de informações e garante resultados satisfatórios na produtividade, contando com o apoio dos gestores e dos colaboradores. Assim, o recebimento das informações de maneira correcta diminui as frustrações e influência para obter bons resultados.

Para a comunicação obter sucesso, além de ouvir o que os colaboradores têm a dizer, mostrar interesse e também ser ouvido, Dancini (2012), afirma que é necessário ser objectiva, comunicando o que é realmente importante, evitando falar de coisas periféricas; clara, para proporcionar entendimento e resultado; e precisa, demonstrando todas as informações importantes, como prazos.

CAPÍTULO III

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Para a materialização de um trabalho científico é sempre pertinente que se definam os caminhos norteadores do mesmo. Daí que, este capítulo apresenta a descrição dos passos metodológicos percorridos para a realização deste trabalho, nomeadamente: descrição da área do estudo, população e amostra, classificação da pesquisa quanto a sua natureza, abordagem do problema e objectivos da pesquisa, procedimentos técnicos, instrumentos e técnicas de colecta de dados, análise e interpretação de dados.

3.1 Área do estudo

Este estudo foi realizado no Hospital Provincial de Inhambane, localizado na província de Inhambane, Moçambique. Essa província é composta por 14 distritos, sendo 12 existentes desde o censo de 2007 e os distritos de Inhambane e Maxixe, estabelecidos em 2013. O Hospital Provincial de Inhambane atende às necessidades de todos os usuários da província, incluindo aqueles que ocupam funções administrativas, coordenadores das equipas de enfermagem e agentes. Sendo objectivo deste estudo foi de avaliar a comunicação interna do hospital, buscando solucionar um problema específico relacionado a esse tema.

O método usado neste trabalho foi o estudo de caso que segundo Gil (2010), refere-se à observação minuciosa de um ou poucos elementos de um determinado fenómeno, de modo que seu detalhamento possibilite a elucidação aprofundada do problema em questão. Afirma ainda, que se faz necessário assegurar a possibilidade de elucidação do fenómeno por meio do estudo de caso.

Yin, (1994) afirma que a metodologia de estudo de caso possibilita integrar um conjunto diversificado de informação de natureza qualitativa e quantitativa, obtida através de fontes primárias e secundárias, tal como, as entrevistas; os inquéritos por questionário; a observação directa; a observação participante; os artefactos físicos; os documentos e registos, neste caso da organização.

3.2 População e amostra

De acordo com Costa e Costa (2013), a população é um conjunto de todos os elementos que apresentam uma ou mais características em comum. A população-alvo desta pesquisa foram todos os funcionários da direcção administrativa do Hospital Provincial de Inhambane. Foi utilizada uma amostra aleatória simples representativa de 32 funcionários, representativamente composta e levando em consideração diferentes sectores e níveis hierárquicos de um universo de 605 funcionários, usou-se como critério de seleção para amostra aqueles que realizam atividades administrativas.

$$N=(Z^2 * q * q) / E^2$$

Onde: n= tamanho da amostra

Z= valor critico da distribuicao normal padrao para um nivel de confianca de 95% (1,96)

q= proposcao estimada da populacao com uma caracteristica especifica (assumiremos 0,5 para obter o tamanho maximo da amostra)

q= 1-p

E= margem de erro desejada (0,05)

3.3 Classificação de Pesquisa

3.3.1 Quanto a natureza da pesquisa

O estudo classifica-se como aplicado, visto que seu objectivo é solucionar um problema específico relacionado à comunicação interna no hospital provincial de Inhambane.

3.3.2 Quanto a abordagem do problema

Esta pesquisa sobre a análise da Comunicação Interna no Hospital Provincial de Inhambane utilizou uma abordagem mista, combinando métodos quantitativos e qualitativos para colectar e analisar os dados. A utilização conjunta da pesquisa qualitativa e quantitativa permitiu colectar mais informações do que se poderia obter de forma isolada (Fonseca, 2002, p. 20).

3.3.3 Quanto aos objetivos

A classificação da pesquisa pode ser considerada como uma pesquisa de natureza exploratória e descritiva. A pesquisa exploratória busca investigar um fenómeno ou problema de forma aprofundada, visando obter uma compreensão mais ampla do assunto em questão (Gil, 2010). Neste estudo, a análise da Comunicação Interna no Hospital Provincial de Inhambane foi

explorada para identificar os meios de comunicação utilizados, avaliar a qualidade da comunicação e compreender as percepções dos funcionários.

Ademais, a pesquisa também apresentou características descritivas, uma vez que buscou descrever e analisar os dados colectados, fornecendo informações detalhadas sobre a comunicação interna no hospital (GIL, 2010). Os resultados obtidos foram analisados quantitativamente e qualitativamente, permitindo uma compreensão abrangente do fenómeno estudado. Portanto, a pesquisa é classificada como exploratória, pois investigou um tema pouco explorado e buscando uma compreensão mais profunda da Comunicação Interna no Hospital Provincial de Inhambane, e também como descritiva, pois descreveu e analisou os dados colectados.

3.4 Procedimentos técnicos

Os procedimentos adoptados na presente pesquisa foram: pesquisa bibliográfica e estudo de caso acompanhado com um questionário, observação e análise de conteúdo. Importa salientar que a amostra foi intencionalmente colectada para atender os objectivos da pesquisa.

Lakatos e Marconi, (2003) enfatiza que a pesquisa bibliográfica envolveu a revisão e análise de um conjunto de bibliografias que descrevem e sistematizam os conceitos e abordagens fundamentais associados à comunicação nas organizações. Isso incluiu a teoria burocrática, gestão participativa, função pública e comunicação interna e sua importância neste sector, isso permitiu estabelecer um entendimento sólido do problema em questão e forneceu um enquadramento teórico adequado para todo o trabalho.

Para Yin, (1999) o estudo de caso consistiu na descrição da vivência do dia-a-dia do hospital com o objectivo de aprimorar a compreensão das razões fundamentais da situação exposta e das acções dos indivíduos. O estudo de caso será conduzido por meio de diversos métodos de colecta de dados, como questionários e observação. Além disso, consiste em uma investigação empírica que analisa um determinado fenómeno dentro do seu contexto real. A conjugação desses procedimentos permitiu ainda atingir os objectivos propostos, bem como satisfazer as hipóteses que inicialmente deram origem a este trabalho.

3.5 Instrumentos e técnicas de colecta de dados

Os procedimentos técnicos adoptados nesta pesquisa foram fundamentais para garantir a colecta de dados confiáveis e a análise adequada dos resultados. Eles contribuíram para a obtenção de informações relevantes sobre a Comunicação Interna no Hospital Provincial de Inhambane e para embasar as conclusões e recomendações apresentadas.

Sendo que foram utilizados questionários estruturados como principal instrumento de colecta de dados quantitativos. Foi desenvolvido um questionário com perguntas de múltipla escolha e escalas de avaliação para colectar dados quantitativos. O questionário abordou temas como os meios de comunicação interna utilizados, a qualidade da comunicação, o grau de dificuldade na comunicação, a percepção dos funcionários sobre o sistema actual de comunicação interna e entre outros. Os participantes da pesquisa foram solicitados a seleccionar as opções que melhor representassem suas respostas. Os questionários foram distribuídos aos participantes da pesquisa da pesquisa da pesquisa de forma presencial, garantindo o anonimato das respostas (LAKATOS e MARCONI, 2003).

Além dos questionários, foram realizadas observação de todos os funcionários. Sendo que, em alguns casos, foi utilizada a observação participante para colectar dados sobre a comunicação interna. Pesquisador teve a oportunidade de observar interações e dinâmicas de comunicação entre os funcionários durante reuniões, troca de informações nos corredores. Esta técnica permitiu obter informações mais contextuais e observar aspectos não capturados apenas por meio de questionários ou entrevistas.

Aplicou-se também a análise documental: foi realizada uma análise documental de materiais relacionados à comunicação interna do hospital, como circulares internas, comunicados oficiais, relatórios e outros documentos relevantes. Essa análise ajudou a complementar os dados colectados por meio de questionários e outros observados, fornecendo informações adicionais sobre as práticas e políticas de comunicação interna.

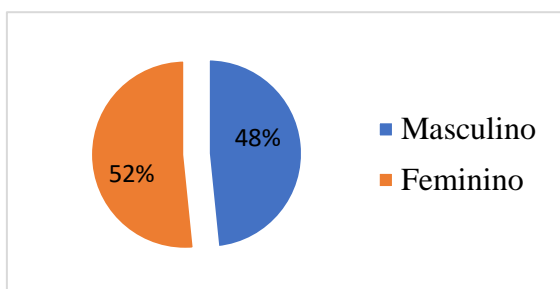
Os instrumentos e técnicas de colecta de dados utilizados foram seleccionados de acordo com os objectivos da pesquisa e a natureza dos dados a serem obtidos. A combinação de questionários, observação participante e análise documental proporcionou uma abordagem abrangente para colectar informações quantitativas e qualitativas sobre a Comunicação Interna no desempenho individual dos funcionários no Hospital Provincial de Inhambane. Barros e Lehfeld (2007) orientam que o pesquisador deve se preocupar em elaborar o seu instrumento de investigação, determinando o tamanho, conteúdo, organização e clareza de apresentação das questões, como o intuito de estimular o informante responder. Os resultados obtidos foram discutidos à luz da revisão bibliográfica e dos objectivos da pesquisa. Foram exploradas as semelhanças, divergências e tendências identificadas nos dados, relacionando-os ao contexto específico do Hospital Provincial de Inhambane.

CAPÍTULO IV

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

A comunicação interna é um elemento essencial para o bom funcionamento de qualquer organização, incluindo o Hospital Provincial de Inhambane. Nesta seção, iremos apresenta-se e discutiu-se sobre os resultados obtidos na pesquisa, relacionando-os com a literatura existente sobre comunicação interna, e destacando a importância de uma comunicação eficaz para o funcionamento do HPI.

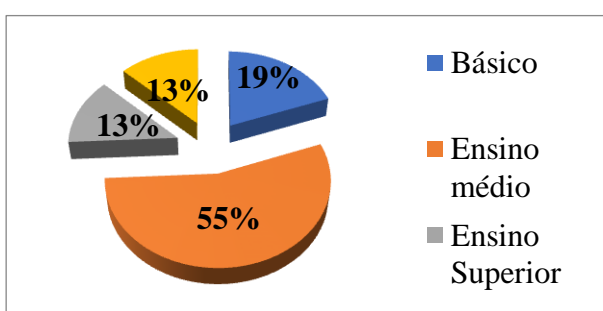
Gráfico 1: *Género dos participantes da pesquisa*



Fonte: Autor próprio, 2023.

Ao analisar a distribuição de género entre os participantes da pesquisa, verificou-se que 48% dos inqueridos identificaram-se como masculino, enquanto 52% se identificaram como feminino. Essa distribuição de género mostra uma leve maioria feminina entre os funcionários do HPI.

Gráfico 2: *Nível de escolaridade de funcionários participantes da pesquisa*

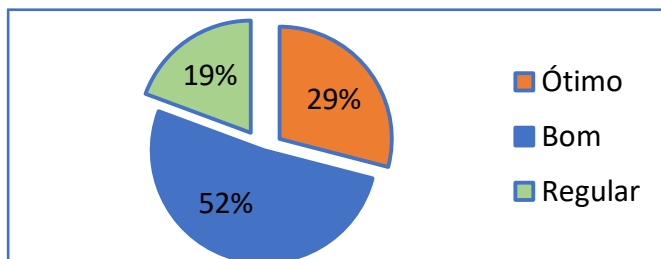


Fonte: Autor próprio, 2023.

Analisando os resultados acima, deu a entender que a maioria dos participantes da pesquisa da pesquisa possui ensino médio completo, representando 55% da amostra. Isso indica que a formação de nível médio é predominante entre os funcionários do HPI no período analisado. O segundo grupo mais representativo é o de funcionários com nível básico de escolaridade, que corresponde a 20% dos participantes da pesquisa. Em seguida, viu-se uma proporção

igual (13%) de funcionários com ensino superior completo e ensino fundamental, também conhecido como nível elementar.

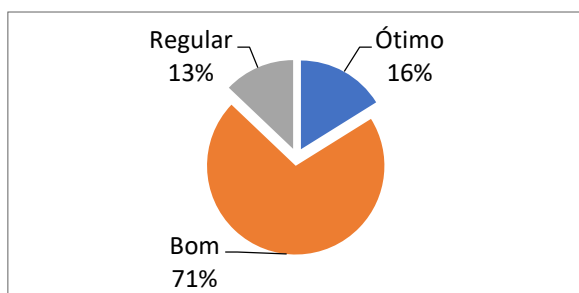
Gráfico 3: Relacionamento entre os funcionários da instituição



Fonte: Autor próprio, 2023.

Os resultados da pesquisa indicam que a maioria dos participantes avaliou o relacionamento entre os colaboradores como bom, representando 52% das respostas. Adicionalmente, um percentual significativo, correspondente a 29%, considerou o relacionamento excelente. Por outro lado, 19% dos participantes da pesquisa avaliaram o relacionamento como regular. A comunicação interna gere estrategicamente as relações e interações no interior de uma organização, estando alinhada com os objetivos gerais da mesma, através de um processo sistemático de distribuição e gestão da informação a todos os níveis (VERGHESE, 2017). Sendo que tem tudo que ver com influência e com a capacidade de construir **entendimento, entusiasmo e compromisso** (FITZPATRICK et al., 2014).

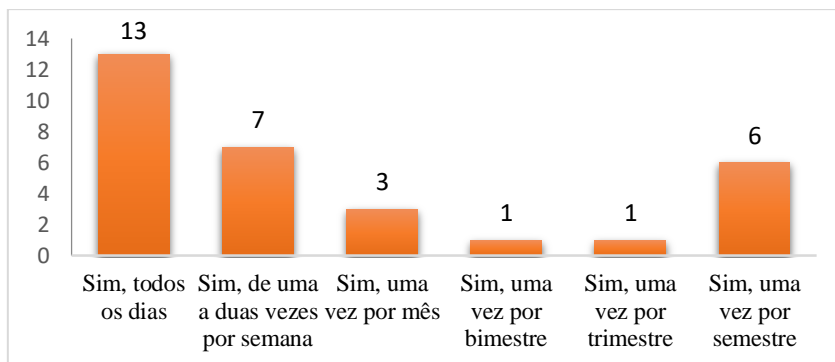
Figura 4 Satisfação com o sistema actual de comunicação interna do HPI



Fonte: Autor próprio, 2023.

Com base na figura acima, a maioria dos participantes da pesquisa (71,0%) avaliaram a comunicação interna do HPI como "bom" estando satisfeitas, seguido por 16% que a consideraram "ótima" muito satisfeita e 13% que a classificaram a como "regular". Indicam uma percepção geral positiva (satisfação) em relação à comunicação interna no hospital. A comunicação interna eficaz é essencial para qualquer organização, incluindo instalações de saúde. Sendo que ela gere estrategicamente as relações e interações no interior de uma organização, estando alinhada com os objetivos gerais da mesma, através de um processo sistemático de distribuição e gestão da informação a todos os níveis (VERGHESE, 2017).

Figura 5: Distribuição de leitores com hábito ler as informações internas do HPI

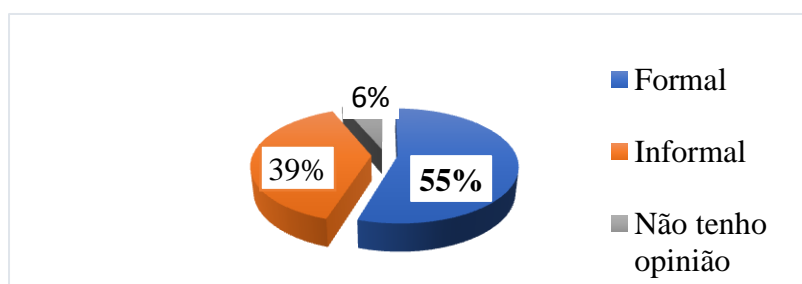


Fonte: Autor próprio, 2023.

Quando questionados sobre o hábito de ler as informações internas do HPI, verificaram-se os seguintes resultados, que uma parcela significativa dos funcionários 13 que corresponde a (41,9%) tem o hábito de ler as informações internas do hospital diariamente. Isso indica um alto nível de engajamento e interesse na comunicação interna, reflectindo a importância atribuída às informações divulgadas pela instituição. Nogueira e Codato (2019), a boa comunicação deve ser aberta, implantando a cultura do diálogo e começando pelas lideranças. Na perspectiva Chiavenato (2014), ressalta que a direcção da organização deve comunicar para motivar e engajar as pessoas para que realizem as tarefas e alcancem os objectivos.

Além disso, 7 representando 22,6% dos participantes da pesquisa relataram ler as informações internas de uma a duas vezes por semana. Por outro lado, é válido notar que uma percentagem menor de funcionários (9,7%, 3,2%, 3,2% e 19,4%) acessa as informações interna com menos frequência, variando de uma vez por mês até uma vez por semestre.

Figura 6: Canais de comunicação interna

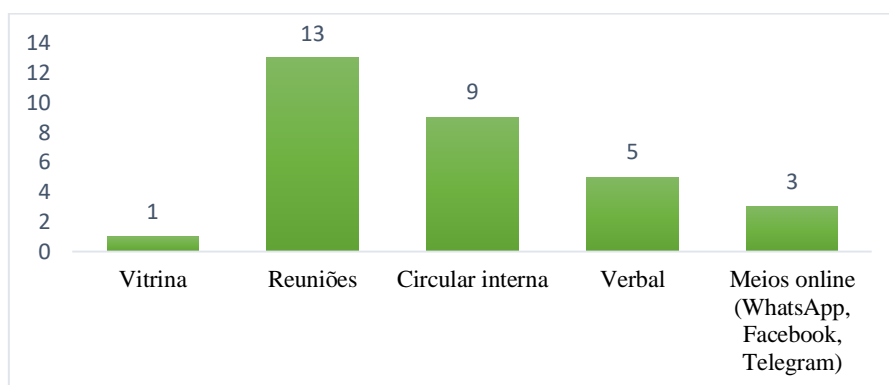


Fonte: Autor próprio, 2023.

Ao analisar os canais de comunicação a partir dos resultados acima, foi possível verificar que as informações são partilhadas obedecendo a hierarquia, visto que, para além de maioria estar a se comunicar por meio das reuniões e circulares quanto a formalidade dos canais ou tipos 55% dos inqueridos afirmam comunicar-se por canais formais. Isso significa que a

comunicação segue protocolos, procedimentos estabelecidos para transmitir informações entre os funcionários. Em seguida, cerca de 38,7% dos participantes da pesquisa a mencionam a presença de comunicação interna informal no hospital. Por fim, 7% dos participantes não expressa opinião clara sobre os canais de comunicação interna utilizados no hospital. Ambos os canais de comunicação desempenham papéis importantes dentro de uma organização. Para seleccionar os canais apropriados, os profissionais de comunicação interna devem ter um conhecimento profundo de todas as ferramentas disponíveis e de todo o processo de comunicação (MEN e BOWEN, 2017).

Figura 7 Meios de comunicação interna



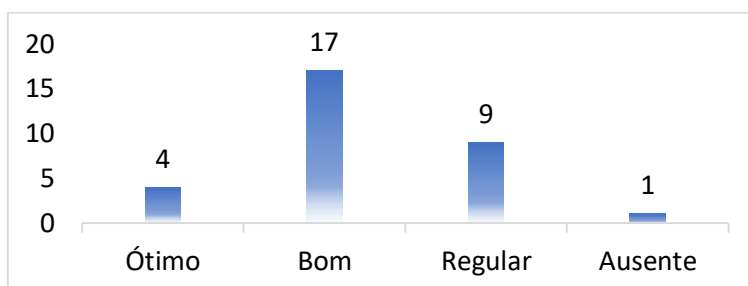
Fonte: Autor próprio, 2023.

Dos meios de comunicação interna existentes no HPI, os mais frequentes são: reunião com 41,9% dos participantes da pesquisa, indicando que são um meio de comunicação interna bastante frequente no hospital. Seguida da circular interna que foi mencionada por 25,8% dos participantes da pesquisa, o que indica que é um meio de comunicação interno comumente utilizado. A comunicação verbal foi mencionada por 12,9% dos participantes da pesquisa. A vitrina e os meios online foram mencionados por 9,7% dos participantes da pesquisa cada. Os resultados são consistentes com pesquisas anteriores que apontam para a importância das reuniões como um meio eficaz de comunicação dentro das organizações (JONES e FURTADO, 2018).

Além disso, a circular interna é um meio de comunicação que permite a disseminação de informações importantes para todos os funcionários de forma rápida e eficiente (KHAN e JAMALI, 2020). Ademais, correlação aos meios digitais têm se mostrado cada vez mais relevantes e eficazes para a comunicação interna, principalmente em organizações onde a mobilidade e a conectividade são fundamentais (ARAUJO e COSTA, 2019). Contudo, para que a comunicação interna seja eficiente, é indispensável, conhecer em profundidade o público interno da empresa. É necessário um contacto pessoal em que se estabeleça uma

relação de confiança, que possa transmitir as suas expectativas, ansiedades e interesses entre a organização e o seu público interno. Ou seja, é importante que o emissor tenha acesso aos conhecimentos do receptor sobre o assunto a ser abordado. O nível de linguagem e o grau de interesse evidenciado são elementos úteis para que decorra uma sintonia entre eles (ALVES, 2012).

Figura 8: *Eficácia dos canais internos no HPI*

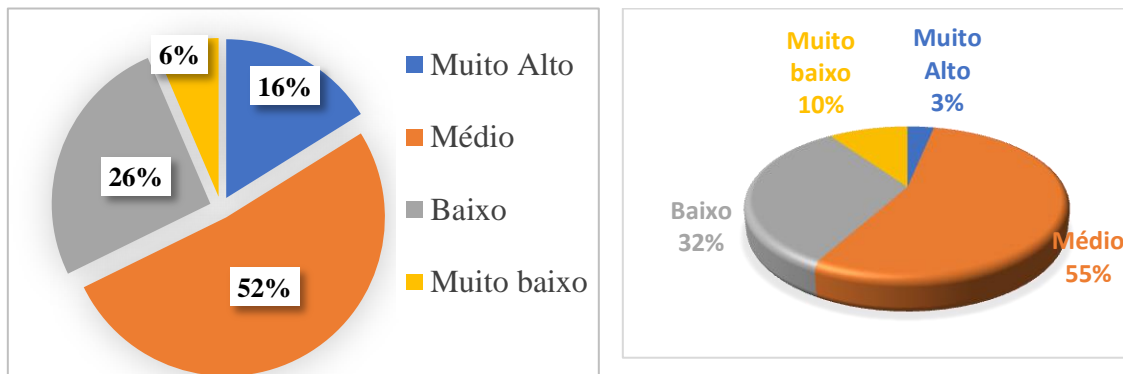


Fonte: Autor próprio, 2023.

Ao analisar o sistema actual de comunicação interna do HPI obteve-se as seguintes resultados, "Ótimo" (6,5%): Uma pequena percentagem dos participantes da pesquisa considera o sistema actual de comunicação interna como "ótimo". Mas a maioria dos participantes da pesquisa avalia o sistema actual de comunicação interna como "bom" (71,0%). Por fim, parte significativa dos participantes da pesquisa classifica o sistema actual de comunicação interna como "regular" (22,6%). Considerando essas avaliações, é importante destacar que a maioria dos funcionários avalia o sistema actual de comunicação interna do HPI como "bom". No entanto, a percepção de uma parte dos participantes da pesquisa de que o sistema é "regular" indica que há espaço para aprimoramentos e ajustes no sistema de comunicação interna. Sem comunicação, não pode haver organização, gestão, cooperação, motivação” (Cunha, et al., 2007, p. 354). Uma forte comunicação interna deve ser a chave para que um projeto seja bem-sucedido, entendido e assimilado enquanto valor cultural da organização.

Marchiori (2010, p. 1) afirma que “falar em comunicação significa falar em interação humana”. Ao considerar que o ambiente organizacional é uma realidade social vivenciada por pessoas, Kunsch (2012) advoga em favor de uma comunicação humanizadora nas organizações, defendendo que iniciativas como a abertura de canais diretos de diálogos entre a alta direção e os trabalhadores possa ser o caminho para a valorização.

Gráfico 9: Dificuldade de comunicar com os Superiores Gráfico 10: Dificuldade de comunicar-se entre colegas



Fonte: Autor próprio, 2023.

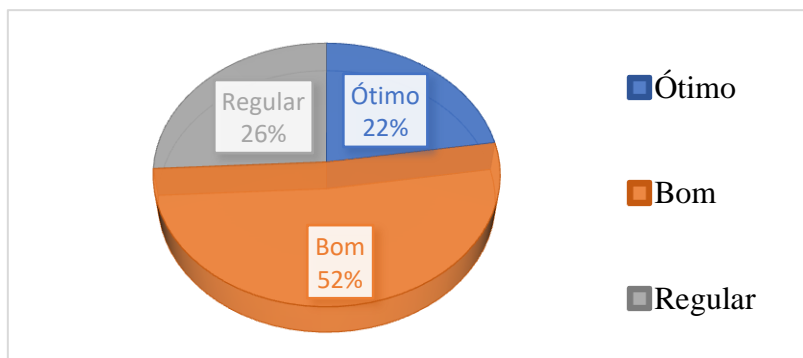
De acordo com o gráfico acima, os resultados ilustram que 52% dos participantes da pesquisa avaliaram o grau de dificuldade para se comunicar com os superiores no HPI como sendo Médio seguida de 26% considerando como Baixo, Muito Alto (16%) e uma parcela significativa dos participantes da pesquisa percebe o grau de dificuldade para se comunicar com os superiores como "muito baixo" com uma representatividade de 6%. Portanto, os resultados mostram que há um grau médio de dificuldade na comunicação com os superiores no HPI. É importante ressaltar que uma comunicação eficaz entre os funcionários e seus superiores afeta diretamente o desempenho individual e a motivação dos funcionários, além de influenciar na tomada de decisões. Neste sentido, Mishra (2019), afirma que uma comunicação clara e aberta entre os superiores e os funcionários é fundamental para o alinhamento de expectativas, o fornecimento de feedback construtivo, o reconhecimento de realizações e a resolução de problemas.

Lima *et al.* (2012) acrescenta que, os colaboradores devem conhecer os objetivos, a missão, a visão, os valores, as decisões que são tomadas e o planejamento para o alcance das metas da organização. Dessa forma, os funcionários estarão integrados com a empresa e se sentirão responsáveis pelo sucesso dela.

Em relação ao grau de dificuldade para se comunicar com os colegas, uma pequena percentagem de 3% dos participantes da pesquisa considera como "muito alto". A maioria dos participantes da pesquisa indica que a dificuldade é percebida como "médio" com 55%. Baixo em 33% e Muito Baixo com 10%: Estes resultados destacam que a maioria dos participantes da pesquisa percebe um grau de dificuldade médio. Silva (2007) justifica que em uma organização existem vários fluxos de comunicação, estes fluxos transmitem as informações

dentro das organizações, dos superiores para subordinados, dos subordinados para os superiores, superiores para os superiores assim como os colaboradores com os colaboradores. Para que as informações fluem bem dentro da organização, exige o bom relacionamento entre os funcionários dentro da organização. Neste sentido, os sectores administrativos devem atrair mais funcionários a ultrapassar o grau médio de comunicação e aumentar os níveis de muito baixo.

Gráfico 11: Qualidade da comunicação



Fonte: Autor próprio, 2023.

A maioria dos participantes avaliou a qualidade da comunicação entre setores e funcionários como "boa" 52%. Um quarto 26% dos participantes considerou a qualidade da comunicação entre setores e funcionários como "ótima". Regular (22,6%). Embora a maioria dos participantes tenha avaliado a qualidade da comunicação entre setores e funcionários como boa, é importante continuar buscando maneiras de aprimorar a comunicação interna no HPI, visando fortalecer a colaboração, a troca de informações e o trabalho em equipe entre os diferentes setores e os funcionários. Entretanto, para Ruão (1999), com o auxílio da comunicação, os colaboradores passam por uma evolução progressiva do entendimento sobre o seu desempenho e sua importância nas organizações. A esse respeito, Araujo et al. (2012) acreditam que a comunicação com qualidade facilita o alcance dos objetivos, resolve problemas, evita conflitos, cria interação tanto horizontal quanto vertical, solidificando a relação entre funcionários, líderes e diretores. É por isso que Brum (2010, p. 40) defende que "a comunicação é a base para qualquer relacionamento humano", tendo como finalidade transferir informação de uma pessoa para outra, seja, ao menos, para repassar pensamentos, ideias ou valores.

CAPÍTULO V

5 CONCLUSÃO

Diante do exposto acima, a presente monografia é o resultado de uma investigação teórico-prática que partiu de um estudo específico sobre a comunicação interna numa instituição pública de saúde, de nível provincial HPI. Tendo-se proposto um objetivo principal no início da mesma, que foi de avaliar até que ponto a comunicação interna melhora o desempenho neste hospital.

Salientar que, ao longo deste trabalho, foi possível descrever a importância da comunicação interna no funcionamento de um órgão público, como defendido por Van Riel e Fombrun (2007), que veem a comunicação como o coração do desempenho organizacional, exercendo papel estratégico frente aos públicos-alvo. Ficou também evidente que ainda há muitos desafios a serem enfrentados, e que é preciso um esforço conjunto da instituição e da área que lida com matéria de modo a superá-los.

Neste caso, pode-se responder segundo as avaliações feitas aos funcionários do HPI, que a comunicação interna tem funcionado de forma eficiente em seu dia a dia na instituição. Daí que, conclui-se, portanto, que ela existe no HPI e funciona na melhora do desempenho de funcionários. As avaliações da comunicação interna em seu geral foram predominantemente positivas em prol da hipóteses da pesquisa, com a maioria dos participantes classificando-a como boa. Sendo que isso indica que o hospital possui um sistema de comunicação que atende às necessidades básicas dos funcionários. Encontrada, os meios de comunicação mais utilizados são as reuniões e as circulares internas, o que implica na sua existência o uso de canais formais para a troca de informações.

Por tanto, nota-se um grau médio de dificuldade na comunicação entre os colegas. Revela a necessidade de aprimorar a comunicação interpessoal e promover uma cultura de comunicação aberta e transparente. A qualidade dessa entre setores e funcionários foi avaliada como boa, o que indica uma efetiva troca de informações e colaboração entre as diferentes áreas do hospital.

Assim sendo, este estudo mostra que comunicação interna é um recurso essencial para o dia a dia de uma organização e que agem na melhoria da percepção de satisfação dos colaboradores. No entanto, compreendemos que o assunto não se esgota neste trabalho, havendo ainda muito a ser debatido a esse respeito. Deixamos lacunas a serem respondidas, principalmente no que diz respeito às relações interpessoais. Daí que, é necessário ainda que outras pesquisas que

envolvam a comunicação interna dentro do serviço público sejam realizadas e que tenham em seus objetivos a conscientização sobre a importância de uma comunicação responsável e relações interpessoais, pois esta irá beneficiar não somente os servidores dentro de suas funções, como também ao público externo (a população) que necessita de seus serviços.

5.1 Sugestões

Com base nos resultados e discussões apresentados, algumas sugestões e recomendações podem ser feitas para a instituição do estudo, o Hospital Provincial de Inhambane:

1. Realizar treinamentos regulares sobre técnicas de comunicação eficaz para todos os funcionários, a fim de aprimorar as habilidades de comunicação e reduzir as barreiras identificadas no estudo.
2. Desenvolver um plano de comunicação interna que inclua a criação de canais de comunicação mais efetivos e abertos, como um quadro de avisos digital e reuniões regulares entre as diferentes áreas do hospital.
3. Estabelecer um processo formal de feedback dos funcionários, permitindo que eles possam expressar suas opiniões e sugestões sobre a comunicação interna e outros aspectos do trabalho no hospital.
4. Investir em tecnologias que possam melhorar a comunicação interna, como sistemas de gestão de informação, aplicativos de mensagens instantâneas para a equipe e ferramentas de videoconferência.
5. Realizar avaliações regulares da comunicação interna no hospital para monitorar a eficácia das estratégias implementadas e identificar possíveis melhorias.

6 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA

ALMEIDA, L. Liderança e criatividade nas organizações.. In: VARELA, L. D.; COSTA, L. **Excelência Organizacional**. Lisboa: Bnomics, 2013.

ALVES, J. C. C. **A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA E DAS ATIVIDADES DE TEAM BUILDING**. Dissertação de Mestrado apresentado ao Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas para obtenção do grau de Mestre em Comunicação Social na especialização de Comunicação Estratégia. [S.l.]. 2012.

ALVES, M. Reflexões sobre a comunicação organizacional em órgãos públicos. **Comunicação com Líderes e Empregados.**, 2017.

ARAÚJO, L.; COSTA, A. Comunicação interna e o uso de mídia digital: O caso das organizações portuguesas. **Revista Lusófona de Estudos Culturais**, p. 121-137, 2019.

BARROS, A. J. D. S.; LEHFELD, N. A. D. S. **Fundamentos da Metodologia Científica**. São Paulo: Pearson Prentice Hal, 2007.

BARTON, P. **Maximizing internal communication: Strategies to turn heads, win hearts, engage employees and get results**. New York, NY: Aviva Publishing, 2016.

BILHIM, J. A. F. **Teoria Organizacional: estruturas e pessoas**. Lisboa: ISCSP, 2006.

BUENO, N. C. **Comunicação Empresarial: teoria e pesquisa**. São Paulo: Manole, 2003.

CALDAS, M. P.; ROCHA, T. V. Indicadores de desempenho em comunicação interna: um modelo de avaliação. **Cadernos EBAPE.**, BR, p. 18-37, 2012.

CAMPOS, ET AL. Comunicar com saúde: um estudo da comunicação interna em um Hospital Público. **São Bernardo do Campo**, v. 39, p. 209-236, 2017.

CAVALCANTE, S. **Gestão da comunicação organizacional: conhecendo as ferramentas e suas aplicabilidades**. Universidade Potiguar. João Pessoa. 2008.

CERVI, C. . E. A. Diminuição de barreiras organizacionais: a comunicação interna como estratégia de gestão hospitalar. **Rev. Gest. Sist. Saúde, São Paulo**, 2020.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando Pessoas**. São Paulo: Makron Books, 1994.

CHIAVENATO, I. **A Administração de Empresas. Uma Abordagem Contingencial**. São Paulo: Makron Books do Brasil , 1995.

CHIAVENATO, I. **Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações.** 2. ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier-Campus, 2005.

CUNHA, M. et al. **Manual de Comportamento Organizacional e Gestão.** 6. ed. Lisboa: RH Editora, 2007.

CURVELLO, J. J. A. **Comunicação Interna e Cultura Organizacional.** 2. ed. Brasília: Casa das Musas, 2012.

DANCINI, W. Sucesso em dose dupla: empreendedores e colaboradores podem chegar juntos ao topo: uma ferramenta indispensável para empresários, líderes e profissionais emergentes. **Tatuí: Casa Publicadora Brasileira, 2012.**

DATT, R. L. **Administração.** 2. ed. [S.l.]: [s.n.], 2010.

DEVESA, L. M. **A comunicação organizacional como ferramenta de desenvolvimento e eficácia de uma organização.** Setúbal. 2016.

EVANGELISTA, ET AL. Abordagem sobre comunicação interna da prefeitura de Extremóz. **Revista Científica de comunicação, arte e educação.,** Quipus, Novembro 2012.

FARIAS, A. S; ET AL. Comunicação interna em organizações de saúde: a percepção dos funcionários. **Revista de Gestão em Sistemas de Saúde,** p. 72-89, 2020.

FERREIRA, A. S. **Papel da comunicação organizacional na melhoria do desempenho no sector público: análise do Departamento de Gestão de Recursos Humanos do Ministério da Administração Estatal e Função Pública (2015-2019).** UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE: FACULDADE DE LETRAS E CIÊNCIA SOCIAIS. Maputo. 2021.

FITZPATRICK, L.; VALSKOV, K.; MOUNTER, P. **Internal communication: A manual for practitioners.** London: Kogan Page, 2014.

FRANÇA, V. V. O objeto da comunicação/A comunicação como objeto. In: HOHLFELDT, A. E. A. **Teorias da comunicação: conceitos, escolas, tendências.** Petrópolis: Vozes, 2010.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

- HANDARA, Â. M. **O Novo papel da comunicação interna nas organizações**. [S.l.]: [s.n.], 2005.
- HARGIE, O. **Comunicação interpessoal habilidosa: Pesquisa, teoria e prática**. [S.l.]: Routledge, 2019.
- JONES, A.; FURTADO, E. Comunicação interna durante períodos de mudança: Um estudo de caso em uma organização portuguesa. In: DIZ-MUÑOZ, S. C.; S, R.-T. **Estratégias de Gerenciamento de Mudança Organizacional nos Negócios Modernos**. [S.l.]: [s.n.], 2018. p. 221-240.
- KHAN, S.; JAMALI, D. O papel da comunicação interna na gestão da mudança nas organizações: Uma revisão da literatura. **Corporate Communications: An International Journal**, 2020.
- KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 5. ed. São Paulo: Summus, 2003.
- KUNSCH, M. M. K. **Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas**. Faces da cultura e da comunicação organizacional. São Caetano do Sul: Difusão , 2006.
- KUNSCH, M. M. K. Comunicação organizacional: contextos, paradigmas e abrangência conceitual. **Matrizes**, jul./dez 2014.
- LAKATOS, E.; MARCONI, M. **FUNDAMENTOS DE Metodologias científicas**. 5. ed. São Paula: ATLAS-esitora, 2003.
- LIMA, S. R. A. ET AL. A influência da comunicação interna na produtividade. **Revista Inova Ação, Teresina**, v. I, 2012. ISSN 2.
- LOPES, B. (. **Comunicação empresarial: transformações e tendências**. Rio de Janeiro: Mauad X, 2014.
- LOPES, M. L.; CASTRO, J. F. Comunicação interna no serviço público: desafios e possibilidades. In **XVI Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul**, I, 2018.
- MARTINO, L. C. De qual comunicação estamos falando? In: HOHLFELDT, A. E. A. (.). **Teorias da comunicação: conceitos, escolas, tendências**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

- MATOS, G. G. **Comunicação empresarial sem complicação: como facilitar a comunicação na empresa, pela via da cultura e do diálogo.** 3. ed. Barueri: Manole, 2014.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- MEIRELLES, H. L. **Direito administrativo brasileiro.** [S.l.]: Malheiros, 2015.
- MEN, R.; BOWEN, S. **Excellence in internal communication management.** New York: Business Expert Press, 2017.
- METHA, M.; MISHRA. Overcoming recession through effective Business communication. **approaches (A study in Indian Scenario)**, volume 3, Issue 2., III, 2012.
- MISHRA, K. **Comunicação eficaz nas organizações: Perspectivas, princípios e práticas.** [S.l.]: Sage Publications, 2019.
- MOREIRA, B. L. **Dicas de Feedback.** Rio de Janeiro: Qualilymark, 2010.
- NOGUEIRA, G. F.; CODATO, J. M. A influência da comunicação na produtividade das organizações. **Rev. Ciênc. Empres. UNIPAR**, Umuarama, v. XX, n. 1, p. 63-81, jan./jun 2019. ISSN 1982-1115.
- OLIVEIRA; ROCHA, J. A. **Gestão de recursos Humanos na Administração Pública.** 2. ed. S.L. : Escolar Editora., 2007.
- RAMOS, I. G. **O messianismo acadêmico para arte e comunicação.** São Paulo: [s.n.], 1997.
- RIBEIRO, J. **Manual técnico do formando: Comportamento Organizacional.** Portugal. 2008.
- ROBBINS, S. **Comportamento Organizacional.** 9. ed. São Paulo: Prentice Hall Brasil, 2002.
- ROBBINS, S. P.; SOBRAL, F.; JUDGE, T. A.. **Comportamento Organizacional: Teoria e Prática no Contexto Brasileiro.** 14. ed. São Paulo: Person, 2012.
- ROCHA, J. A. O. **Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública.** [S.l.]: Escolar scolar Editora, 2005.
- RUGGIERO, A. P. **Qualidade na comunicação interna.** São Paulo: Rh, 2002.

SILVA, J. F. **A comunicação interna e a imagem organizacional. Estudo de caso na Fnac Braga. Dissertação de Mestrado em Ciências da Comunicação, especialização em Relações Públicas e Publicidade.** Braga: Instituto de Ciências Sociais da Universidade do Minho. 2009.

STEIN, K. F. **A COMUNICAÇÃO INTERNA E O IMPACTO NA ATUAÇÃO DO SERVIDOR PÚBLICO: ESTUDO DE CASO NA UTFPR CURITIBA.** CURITIBA: UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ. 2020.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração.** 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TORQUATO, F. G. **Comunicação empresarial/comunicação institucional: conceitos estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas.** São Paulo: Summus, 1987.

TORQUATO, G. **Tratado de comunicação organizacional e política.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

TOURINHO, F. D. C. N. S. A ciência e o cristianismo: uma análise crítica da aplicação da cosmovisão cristã na ciência através da polêmica entre Teoria da Evolução e o Design Inteligente. **São Leopoldo**, p. 170-183, 2017.

VERGHESE, A. The evolving rules of internal communication.. **Em IC Kollectif (Ed.), Disrupting function of IC: A global perspective**, 2017. 199-203.

YIN, R. K. **Pesquisa Estudo de Caso - Desenho e Métodos.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 1994.

ZÉMMOR, P. **La Communication Publique.** Tradução de Paris: Tradução livre de Elizabeth Brandão. Brasília: [s.n.], 1995.

ZIMERMAN, D. E. **Fundamentos básicos das grupoterapias.** Porto Alegre: Artes Médicas, 1993.

APÊNDICE



INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO DE GAZA DIVISÃO DA ECONOMIA E GESTÃO CURSO DE LICENCIATURA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Prezado(a) Senhor(a), Funcionário e agente do Estado, Pedimos a vossa atenção e colaboração para o preenchimento deste questionário, cujo objectivo é o de avaliar a Comunicação Interna na Função Pública no caso do Hospital Provincial de Inhambane no período de (2020 a 2022), como requisito para a culminação do Curso de Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos, pelo Instituto Superior Politécnico de Gaza.

Por favor, responda as perguntas com sinceridade e da melhor forma possível. Suas respostas serão tratadas com confidencialidade e não serão divulgadas individualmente. Desde já, agradecemos sua participação e colaboração.

Perfil do pesquisado:

1. Género:

Masculino Feminino

2. Nível de escolaridade:

a) Básico () b) Ensino médio () c) Ensino Superior ()

3. Tempo de serviço

() 0 - 5 anos () 6 - 11 anos

() 12 - 17 anos () 18 - 26 anos () + 27 anos

4. Ocupa algum cargo de Chefia?

Sim _____ b) Não _____

1. A comunicação interna no Hospital provincial de Inhambane

Como você considera o relacionamento entre os funcionários da instituição?

() Ótimo

() Bom

() Regular

() Ruim

()

Péssimo

Você tem o costume de ler as informações internas do Hospital provincial de Inhambane?

-) Sim, todos os dias
-) Sim, de três a quatro vezes por semana
-) Sim, de uma a duas vezes por semana
-) Sim, uma vez por mês
-) Sim, uma vez por bimestre
-) Sim, uma vez por trimestre
-) Sim, uma vez por semestre

Sim, uma vez por

) Ano

) Não

Qual (is) o (s) meio (s) de Comunicação Interna existente (s) no Hospital provincial de Inhambane?

-) Mural) Circular interna
-) Reuniões) Memorando
-) Mensagem) Verbal
-) Meios online (WhatsApp, Facebook, Telegram)
-) Conversas informais) Ofício

Dos meios de Comunicação Interna existente (s) no Hospital provincial de Inhambane, quais os frequentes?

-) Mural) Circular interna
-) Reuniões) Memorando
-) Mensagem) Verbal
-) Meios online (WhatsApp, Facebook, Telegram)
-) Conversas informais) Ofício

Como você avalia a comunicação interna do Hospital provincial de Inhambane?

-) Ótimo) Regular) Pésimo
-) Bom) Ruim

Como você analisa o sistema actual de comunicação interna do Hospital provincial de Inhambane?

-) Ótimo) Regular) Pésimo
-) Bom) Ruim

Qual (is) o (s) tipo (s) de Comunicação Interna é usado (s) no Hospital provincial de Inhambane?

-) Formal) Informal) Formal e Informal) Não tenho opinião

Você acredita que a qualidade da comunicação interna afeta o desempenho geral do Hospital Provincial de Inhambane? () Sim () Não () Não tenho certeza

O nível de comunicação interna no Hospital provincial de Inhambane.

Qual o grau de comunicação interna no Hospital provincial de Inhambane?

- () Muito Alto () Baixo
() Médio () Muito baixo

Qual seu grau de dificuldade para comunicar-se com os demais colegas?

- () Muito Alto () Baixo
() Médio () Muito baixo

Qual seu grau de dificuldade para comunicar-se com os Superiores?

- () Muito Alto () Baixo
() Médio () Muito baixo

Como avalia a qualidade da comunicação entre setores e funcionários?

- () Ótimo () Regular () Péssimo
() Bom () Ruim

Qual a Influência da comunicação interna no funcionamento da função pública e da instituição

- () Ótimo () Regular () Péssimo
() Bom () Ruim

Desde já agradecemos à vossa disposição.