



**MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO E CULTURA DO EXÉRCITO
CENTRO DE ESTUDOS DE PESSOAL E FORTE DUQUE DE CAXIAS**

FRANCISCO PAULO DE SANTANA JUNIOR

**A INFLUÊNCIA DA CAMPANHA DE MARKETING INTERNO NA
MELHORA DA COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL DAS
ORGANIZAÇÕES MILITARES DE SAÚDE (OMS)**

**Rio de Janeiro
2019**

FRANCISCO PAULO DE SANTANA JUNIOR

**A INFLUÊNCIA DA CAMPANHA DE MARKETING INTERNO NA
MELHORA DA COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL DAS
ORGANIZAÇÕES MILITARES DE SAÚDE (OMS)**

Monografia apresentada ao Centro de Estudos de Pessoal e Forte Duque de Caxias, como parte das exigências do Curso de Pós-graduação *Lato Sensu*, para a obtenção do grau de especialista em Comunicação Social.

Orientadora: 1º Ten Tainá Amorim e Silva

Rio de Janeiro

2019

FRANCISCO PAULO DE SANTANA JUNIOR

**A INFLUÊNCIA DA CAMPANHA DE MARKETING INTERNO NA
MELHORA DA COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL DAS
ORGANIZAÇÕES MILITARES DE SAÚDE (OMS)**

Monografia apresentada ao Centro de Estudos de Pessoal e Forte Duque de Caxias, como parte das exigências do Curso de Pós-graduação *Lato Sensu*, para a obtenção do grau de especialista em Comunicação Social.

COMISSÃO EXAMINADORA

Tainá Amorim e Silva – 1º Ten
Centro de Estudos do Pessoal e Forte Duque de Caxias

Professora Dra. Karenine Miracelly Rocha da Cunha
Centro de Estudos do Pessoal e Forte Duque de Caxias

Professora Dra. Ana Paula de Moraes Teixeira
Centro de Estudos do Pessoal e Forte Duque de Caxias

Rio de Janeiro, 21 de outubro de 2019.

Dedico este trabalho a Deus, à minha esposa querida, a meu filho amado e a todos aqueles que contribuíram direta ou indiretamente com minha formação profissional.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, por iluminar os meus caminhos e ajudar a ultrapassar barreiras que me levaram a essa grande conquista.

À minha amada esposa Amanda e meu filho Pedro, que foram o meu alicerce e força durante toda essa árdua jornada.

Aos meus pais, por sempre me incentivarem e apoiarem em todos os momentos da minha vida.

Ao Exército Brasileiro, pela oportunidade de realizar o Curso de Comunicação Social.

A 1º Ten Tainá Amorim e Silva, por sua competência profissional demonstrada em todas as oportunidades em que foi solicitada e, em especial, ao longo da orientação desta pesquisa.

À Professora Ana Paula, pela disponibilidade, incentivo e motivação no percurso desta jornada e, principalmente, por ter sempre acreditado no trabalho apresentado.

Aos professores e instrutores, pela transmissão dos seus conhecimentos, que contribuíram para o enriquecimento tanto do meu lado profissional quanto pessoal.

Aos integrantes da Banca Examinadora, pela disponibilização de seu tempo para a avaliação desta singela pesquisa.

Aos companheiros do Curso de Comunicação Social de 2019, pelo companheirismo, pelas amizades, pelos momentos de descontração e pela troca de experiências ao longo do curso.

A todos, meu eterno agradecimento.

"Toda ação humana, quer se torne positiva ou negativa, precisa depender de motivação!"

Dalai Lama

RESUMO

A Comunicação Interna é um importante mecanismo para o desenvolvimento e a propagação dos valores e da cultura organizacional, contribuindo para o engajamento dos colaboradores em torno do atingimento dos objetivos organizacionais. Tendo a Comunicação Interna como tema central, a presente pesquisa relaciona esses conceitos gerenciais corporativos aos órgãos governamentais, em especial ao Exército Brasileiro, em virtude do atual anseio da sociedade brasileira pelo combate ao desperdício de recursos públicos e diminuição da máquina estatal. Sendo assim, há necessidade de se evitar burocracias desnecessárias e manter motivados os servidores públicos em busca de constantes melhorias processuais e eficiência no atendimento das demandas da população. Ao dirigir seu objeto de estudo para as Organizações Militares de Saúde (OMS), em especial os hospitais militares, este trabalho visa demonstrar as peculiaridades destas instituições, pois estas são constituídas por vários profissionais de diferentes formações, trabalhando em turnos, onde a segregação das funções e locais de trabalho é forte. Tal heterogeneidade dificulta a Comunicação Interna entre os setores, sendo necessárias contantes ações de Marketing Interno para que se possa melhorar e aperfeiçoar esta comunicação. Neste sentido, o presente estudo buscou solucionar esta problemática através do *Endomarketing* ou *Marketing* Interno, apresentando o exemplo encontrado no Hospital Militar de Área de Brasília (HMAB). Partindo desta premissa, intencionou-se conceituar *endomarketing* relacionando-o com sua utilização em estruturas governamentais. A presente pesquisa tenta verificar se há influência das ações de *Marketing* Interno na melhora do clima organizacional e comunicação interna de uma OMS. Para comprovar tal afirmação, no desenvolvimento deste trabalho, foi realizada pesquisa baseada na aplicação de um questionário aos militares de 03 (três) organizações distintas, sendo uma delas o HMAB, pois o mesmo já possuía consolidado seu *Marketing* Interno. Ao comparar os resultados, pode-se inferir se os dados encontrados no HMAB foram superiores aos demais e se o nível de implantação de uma campanha de *Endomarketing* apresenta relevância para a melhora do cultura institucional. Com os resultados obtidos verificaremos se as ações possuem efeito significativo e se tais práticas podem ser repassadas para outras Organizações Militares do Exército Brasileiro.

Palavras-Chave: Administração Pública. Comunicação Interna. *Endomarketing*. Exército Brasileiro. Hospital Militar. *Marketing* Interno.

ABSTRACT

Internal Communication is an important mechanism for the development and dissemination of values and organizational culture. In fact, that is important for contributing to the engagement of employees around the achievement of organizational objectives. Having Internal Communication as central theme, this research relates these corporate management concepts to governmental organs, especially in the Brazilian Army. It was stimulated by the current status of Brazilian society by combating the waste of public resources and the statistics of the state machine. Thus, there is a need to avoid unnecessary bureaucracies and keep public servants motivated in search of constant process improvements and efficiency in meeting the demands of the population. By directing its object of study to Military Health Organizations, especially military hospitals, this work visa shows specific characteristics of these institutions, as they are made up of several professionals from different backgrounds, working in shifts, where the segregation of functions and workplaces is strong. This heterogeneity hinders Internal Communication between sectors, being the following Internal Marketing actions for those who can improve and improve this communication. In this sense, the present study sought to solve this problem through Internal Marketing or Internal Marketing, showing the example found at the Brasília Area Military Hospital. From this premise, you can conceive Endomarketing, relating it to its use in administrative structures. This research tries to verify if there is influence of Internal Marketing actions in the improvement of the organizational climate and internal communication of a Military Health Organizations. To prove this statement, the development of this work was carried out with research applied in the application of a questionnaire to the military of 03 (three) different organizations, one of them being the Brasília Area Military Hospital, because it already had its Internal Marketing. When comparing the results, it can be inferred if the data found in the Brasília Area Military Hospital were superior to the others and the level of implementation of an Endomarketing campaign is relevant for improvements in the institutional culture. With the results selected, verify that the actions have significant effects and these practices can be passed on to other Brazilian Army Military Organizations.

Keywords: Public Administration. Internal Communication. Endomarketing. Brazilian Army. Military Hospital. Internal Marketing.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Arquitetura da Comunicação Social	38
Figura 2 – Atividades da Comunicação Social	40
Figura 3 – Sabiá-laranjeira símbolo da campanha.....	44
Figura 4 – Ação com o objetivo de relembrar datas comemorativas.....	44
Figura 5 – Identidade visual padronizada.....	45

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Gráfico comparativo entre as tabelas da 6ª questão	62
Gráfico 2 – Gráfico representativo da 8ª questão e TABELA 12	65
Gráfico 3 – Gráfico comparativo entre as tabelas da 9ª questão.....	69
Gráfico 4 – Gráfico comparativo entre as tabelas da 12ª questão.....	74
Gráfico 5 – Gráfico comparativo entre as tabelas da 13ª questão.....	76

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Classificação das OMS pesquisadas, suas especialidades e <i>endomarketing</i>	47
Tabela 2 – Distribuição, por OMS, dos <i>e-mails</i> enviados e respondidos.....	49
Tabela 3 – Distribuição do efetivo total questionado conforme o posto.....	50
Tabela 4 – Distribuição do efetivo total questionado conforme a OMS.....	51
Tabela 5 – Distribuição do efetivo questionado conforme o setor de trabalho.....	51
Tabela 6 – Distribuição do efetivo conforme o instrumento que RECEBE as informações.....	53
Tabela 7 – Distribuição do efetivo conforme o instrumento que ENVIA as informações.....	55
Tabela 8 – Distribuição conforme a satisfação a respeito da comunicação interna HMAB.....	56
Tabela 9 – Distribuição conforme a satisfação a respeito da comunicação interna HA.....	58
Tabela 10 – Distribuição conforme a satisfação a respeito da comunicação interna HB.....	60
Tabela 11 – Distribuição do efetivo conforme instrumento que RECEBE as informações.....	63
Tabela 12 – Distribuição do efetivo conforme percepção de contemplação da necessidade....	65
Tabela 13 – Distribuição do efetivo HMAB conforme frequência de utilização dos meios.....	66
Tabela 14 – Distribuição do efetivo HA conforme frequência de utilização dos meios.....	67
Tabela 15 – Distribuição do efetivo HB conforme frequência de utilização dos meios.....	68
Tabela 16 – Distribuição do efetivo conforme as respostas satisfatórias de outras seções.....	70
Tabela 17 – Distribuição do efetivo conforme percepção das respostas de outros setores.....	71
Tabela 18 – Distribuição efetivo HMAB na avaliação do ambiente e <i>endomarketing</i>	72
Tabela 19 – Distribuição efetivo HA na avaliação do ambiente e <i>endomarketing</i>	72
Tabela 20 – Distribuição efetivo HB na avaliação do ambiente e <i>endomarketing</i>	73
Tabela 21 – Distribuição efetivo conforme engajamento das equipes das OMS.....	75

LISTA DE ABREVIATURAS

ABERJE	Associação Brasileira de Comunicação Empresarial
CCOMSEx	Centro de Comunicação Social do Exército
Com Soc	Comunicação Social
DGP	Departamento Geral do Pessoal
EB	Exército Brasileiro
FuSEx	Fundo de Saúde do Exército
HA	Hospital A
HB	Hospital B
HMAB	Hospital Militar de Área de Brasília
OM	Organização Militar
OMS	Organização Militar de Saúde
RAE	Regulamento de Administração do Exército
RP	Relações Públicas
SisComSEx	Sistema de Comunicação do Exército

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	13
1 COMUNICAÇÃO INTERNA E SUA RELAÇÃO COM A CULTURA ORGANIZACIONAL DE UMA INSTITUIÇÃO.....	19
1.1 Histórico da comunicação organizacional.....	21
1.2 Comunicação como estratégia: a comunicação integrada.....	23
1.3 Comunicação interna: seus meios e objetivos.....	24
<i>1.3.1 Ferramentas da comunicação interna: comunicação formal x informal.....</i>	<i>27</i>
2 COMUNICAÇÃO INTERNA E ENDOMARKETING: A DIFERENÇA QUE FAZ TODA A DIFERENÇA.....	31
2.1 <i>Endomarketing</i> x Comunicação Interna.....	32
2.2 Comunicação interna e seus óbices.....	33
2.3 Endomarketing no auxílio às relações públicas: informação e conhecimento.....	35
3 MARKETING INTERNO NOS HOSPITAIS MILITARES.....	38
3.1 Comunicação interna nas Organizações Militares.....	39
<i>3.1.1 A importância da imagem.....</i>	<i>40</i>
<i>3.1.2 O papel do Comandante no ambiente organizacional de uma OM.....</i>	<i>41</i>
3.2 <i>Marketing</i> interno nas Organizações Militares de Saúde (OMS): o exemplo do Hospital militar de Área de Brasília (HMAB).....	42
<i>3.2.1 Por que marketing interno?.....</i>	<i>42</i>
<i>3.2.2 A Campanha</i>	<i>43</i>
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO	46
4.1 Pesquisa exploratória.....	46
<i>4.1.1 Definição da amostra final.....</i>	<i>49</i>
<i>4.1.2 Resultados atinentes às perspectivas da amostra.....</i>	<i>53</i>
CONSIDERAÇÕES FINAS	80
REFERÊNCIAS.....	84
APÊNDICE A.....	89

INTRODUÇÃO

A comunicação entre os integrantes de um órgão ou instituição ocorre independente de planejamento ou gerenciamento. Ela é organizacional e inerente às atividades coletivas, sendo que a diferença entre sucesso e fracasso se dá na forma em que a mesma é executada, atingindo ou não o público-alvo. Segundo Margarida Kunsch (2003, p. 150), a comunicação interna “é um setor estratégico, agregando valores e facilitando os processos interativos, por meio das relações públicas, da organização com seus diferentes públicos, a opinião pública e a sociedade em geral”. É por ela que toda e qualquer informação é repassada, transmitindo informações, ocorrências ou eventos institucionais, com o objetivo de engajar e integrar as equipes, compartilhando objetivos, valores e ideias com a corporação.

Neste aspecto, a presente seção tem por finalidade contextualizar o tema de estudo, abordando os conceitos envolvidos na problemática em questão, os pressupostos existentes e apresentar justificativas para a realização do trabalho, bem como as contribuições que a pesquisa pretende apresentar para administração das Organizações Militares (OM) do Exército Brasileiro (EB).

No primeiro capítulo, procura-se demonstrar que, assim como qualquer instituição privada, os organismos governamentais para a execução de suas atividades exigem que, rotineiramente, sejam realizadas transferências de ordens ou informações que viabilizem o cumprimento de tarefas e serviços. (MEDEIROS, 2006, p. 13).

Desta maneira, na referida seção, abarca-se o conceito de comunicação interna e que a utilização da ferramenta de comunicação social proporciona o alinhamento comportamental e racional com a entidade, além da criação de novas alternativas para informar, esclarecer e relacionar-se. Conforme Medeiros (2006, p. 13), “o planejamento da comunicação organizacional constitui um mecanismo eficaz para o processamento de informações importantes no âmbito das funções administrativas”.

Neste contexto, a administração militar como instituição federativa está sujeita às especificidades da administração pública federal, conforme prevê o Artigo 3º do Regulamento de Administração do Exército (RAE). A mesma “é parte integrante da Administração federal e a ela se subordina segundo normas legais.” (BRASIL, 1990, p. 3).

Portanto, assim como na administração pública federal, na administração militar existem leis, decretos e regulamentos que devem ser respeitados, sem margem para muitas interpretações. Meirelles (1998, p. 88) conclui: “a lei para o particular significa ‘pode fazer assim’, enquanto para o administrador público deve fazer”. Observa-se, então, o aumento da

importância da correta divulgação das ordens e informações para todos os membros das Organizações Militares, a fim de evitar possíveis responsabilizações por condutas diversas das autorizadas pelos seus superiores ou especificadas em lei.

Dessa feita, sabe-se que na maioria das Organizações Militares, a comunicação social é voltada para o público externo, destinada à transmissão de informações que evidenciem a instituição frente à sociedade. Com isso, a comunicação interna pode ser relegada a segundo plano, sendo basicamente realizada com a afixação de papéis em quadros murais, de forma descentralizada, sem padronização ou até mesmo sem incentivo à leitura daquela informação. (FIGUEIREDO, 2018, p. 11).

Uma Organização Militar de Saúde, em especial os hospitais, possui esta problemática de comunicação agravada em virtude da peculiaridade desta instalação militar. Integram um hospital vários profissionais de diferentes formações, trabalhando em turnos, com forte segregação das funções e locais de trabalho. Tal fato resulta em uma grande dificuldade de se reunir todo o efetivo do hospital para a transmissão de ordens e diretrizes, resultando em uma atuação nos diversos setores e clínicas de forma autônoma.

Os aspectos ora mencionados podem acarretar um sentimento de não pertencimento a uma equipe por parte dos integrantes dos nosocômios, não sentindo que fazem parte de algo maior, pois têm a impressão que seu trabalho está dissociado dos demais, sendo capaz de gerar o desconhecimento da rotina, da estrutura organizacional e dos processos internos de um hospital.

Nesse aspecto, há uma lacuna considerável no conhecimento sobre esse tipo de comunicação e de como uma Organização Militar de Saúde deve lidar com suas peculiaridades para suplantar as dificuldades e conseguir uma comunicação interna capaz de integrar setores, difundir conhecimento e melhorar o atendimento. Tal fato deve-se, em parte, à falta de estrutura especializada nestes hospitais, uma vez que “tem-se a impressão de que a comunicação interna, em virtude da composição da Seção de Comunicação Social, tem sido aplicada quase que exclusivamente nos Grandes Comandos Administrativos ou Diretorias.” (FIGUEIREDO, 2018, p. 12).

Percebe-se que a dificuldade de uma Organização Militar de Saúde vai além de estabelecer uma comunicação adequada entre as seções e seus colaboradores, necessitando cativar e instigar seus integrantes a imiscuir-se com os objetivos e metas institucionais. Desta maneira, busca-se a solução da corrente problemática nas ações de *marketing* interno ou *endomarketing*, que, segundo Bekin (2004, p. 2), “são ações de *marketing* para o público interno – funcionários – das empresas e organizações”.

Na maior parte da literatura pesquisada sobre o assunto, os mesmos são tratados como sinônimos, conforme explica a autora Brum (2010, p. 42): “*Marketing* interno e *endomarketing* são expressões utilizadas com o mesmo sentido. ‘Endo’, do grego, quer dizer ‘ação interior’ ou ‘movimento para dentro’. *Endomarketing* é portanto, *marketing* interno ou *marketing* para dentro”.

O supracitado conceito será abordado mais detalhadamente no segundo capítulo da presente monografia, em especial como o *endomarketing* impulsiona a criação de uma comunicação interna mais efetiva. E, ao demonstrar essa realidade, a presente pesquisa tem como objetivo responder ao seguinte problema: “A existência de uma Campanha de *Marketing* Interno melhora a Comunicação Interna e o clima organizacional dos hospitais militares?”.

Respondendo a este questionamento, o presente trabalho objetiva demonstrar a importância de uma eficiente campanha de *marketing* interno para melhorar a comunicação interna de uma Organização Militar de Saúde (OMS), a partir da análise da influência das campanhas de *marketing* interno dos Hospitais da Guarnição do Rio de Janeiro e sua comparação com os resultados obtidos em campanhas já consolidadas.

Como pressuposto do assunto, há o consenso de que o conhecimento sobre comunicação interna é importante para o Exército Brasileiro, tanto que em seu Plano de Comunicação Social 2018/2019, as atividades de Comunicação Social estão inseridas como ferramentas no processo de decisão dos comandantes em todos os níveis, como se verifica no trecho a seguir:

Diante da importância crescente da informação em um mundo cada vez mais interconectado e interdependente, a Comunicação Social (Com Soc) está inserida em todas as atividades da Força, particularmente no emprego, constituindo-se uma importante ferramenta no processo de tomada de decisão, além de permitir ao Exército Brasileiro (EB) interagir, cada vez mais, com a opinião pública. (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2017, p. 7).

Neste contexto, há a necessidade de que seus métodos e ferramentas sejam difundidos por todas as Organizações Militares (OM), deixando de apresentar como reserva de saber somente daqueles que já tiveram experiência de ter atuado na função ou realizaram o Curso de Comunicação Social.

Tal preocupação tem se mostrado presente no Alto Comando do Exército, tanto que o Departamento Geral do Pessoal, por meio do DIEx Nr 71-Spvs Moder Sau/APG/VCh DGP, de 13 de agosto de 2018, estabeleceu uma diretriz no intuito de que as Organizações Militares de Saúde melhorassem a comunicação interna, com a implantação da Campanha de

Marketing Interno nas OMS do Exército Brasileiro. Desta maneira, demonstra como o assunto é atual e de grande relevância para a instituição, daí a importância do seu conhecimento e futura difusão por todos os militares e Organizações Militares do Brasil.

Na busca de dados exploratórios sobre o tema, foi encontrado um estado da arte que conseguiu abarcar as temáticas *marketing* interno e Organização Militar de Saúde. Dessa feita, foi lançada em 26 de março de 2018 pelo Hospital Militar de Área de Brasília a campanha de *marketing* “Time HMAB”, uma parceria da Comunicação Social daquele hospital e da agência de publicidade OXI Comunicação.

A supracitada campanha será detalhada no Capítulo 3, mas é relevante saber que foi desenvolvida no intuito de despertar nos servidores o ideal que os motivam a trabalhar em um hospital, representando um conceito de união e cooperação entre os integrantes da equipe do Hospital Militar de Área de Brasília, tanto que no DIEx 71-Spvs Moder Sau/APG/VCh DGP, de 13 de agosto de 2018, foi elencado como modelo a ser seguido pelas demais Organizações Militares de Saúde.

Assim como na pesquisa realizada por Figueiredo (2018), a maioria das reflexões e estudos realizados até o presente momento apontam para a importância do *marketing* interno na construção de uma comunicação interna eficiente e um ambiente organizacional positivo e produtivo, uma vez que “permite o fortalecimento da confiança, motiva e estimula o desempenho de cada profissional.” (FIGUEIREDO, 2018, p. 27).

Neste sentido, grande parte das publicações realizadas estimulam o investimento em campanhas de *endomarketing* como forma de aumentar o engajamento e desempenho dos colaboradores, conforme ressalta o autor Costa (2014), uma vez que o *endomarketing* atua potencializando as capacidades individuais no intuito de reduzir a diferença entre o desempenho esperado e o desempenho real. Sendo assim, por ser “o engajamento demonstrado pelo colaborador através do seu desempenho” (COSTA, 2014, p. 28), há a necessidade de ampliar o alcance da comunicação interna com a utilização do *marketing* voltado para este público.

A análise desta pesquisa servirá para reflexões quanto à necessidade de se aprofundar o conhecimento sobre comunicação interna e a aplicabilidade da mesma nas unidades do Exército, em especial nos hospitais militares. Com isso, o presente estudo busca promover uma discussão sobre o tema e, em um aspecto final, contribuir para a evolução doutrinária sobre esse assunto, que demanda grande atenção por parte do Comando do Exército.

Para isso, buscou-se discorrer sobre o conceito e definição de comunicação interna e a necessidade de uma boa execução da mesma em um ambiente hospitalar, apontar a

preocupação do Departamento Geral do Pessoal (DGP) sobre a aplicação de uma campanha de *marketing* interno nas Organizações Militares de Saúde (OMS) e comprovar que a referida campanha teve influência na Comunicação Interna das OMS.

Visando embasar os conceitos e definições apresentadas, foram realizadas pesquisas bibliográfica e documental, das quais foram extraídas informações que serão criticadas, confrontadas e analisadas, adaptando-as às ideias e especificidades do Exército Brasileiro, em especial dos hospitais militares. Referidas pesquisas aplicadas de cunho qualitativo descritivo valeram-se do método indutivo para inferir os resultados obtidos para os integrantes da população objeto.

Para a definição de termos, redação dos capítulos deste trabalho e estruturação de um modelo teórico de análise que viabilizasse a solução do problema de pesquisa foi realizada uma revisão de literatura em livros e trabalhos acadêmicos encontrados nos meios digitais e nas bibliotecas institucionais.

Após a pesquisa eletrônica, as referências bibliográficas dos estudos considerados relevantes foram revisadas, no sentido de encontrar artigos não localizados na referida pesquisa e comprovar a confiabilidade dos mesmos.

No capítulo 4, as opiniões e dados levantados por meio do questionário foram categorizados e tabulados, permitindo um agrupamento útil à sua análise e que exprimem os conceitos centrais de cada item abordado. Os dados foram analisados de forma descritiva, utilizando-se o *software* Excel.

O instrumento de coleta de dados escolhido para complementar a revisão literária foi a aplicação de questionários (APÊNDICE A), tendo sido, para isso, selecionada uma amostra aleatória de militares que servem no Hospital Militar de Área de Brasília (HMAB) e em outros dois hospitais onde não há projetos de *marketing* interno implementados.

O questionário é um instrumento composto por uma série ordenada de perguntas, abertas e/ou fechadas, que devem ser aplicadas e respondidas sem a intervenção do pesquisador.

Pelo amplo alcance, o anonimato e a liberdade de resposta oferecido ao público alvo, o questionário é uma das técnicas de coleta de dados mais utilizadas nas pesquisas de campo, sendo, inclusive, aplicada de forma complementar a outras fontes de dados provenientes por exemplo, de levantamento bibliográfico e entrevistas. (ZANELLA, 2009, p. 113).

Aproveitando-se a ferramenta *on-line* do *Google*, os questionários foram enviados diretamente para os *e-mails* informados pela Seção de Comunicação Social das respectivas

OMS, assim como, para o *e-mail* cadastrado no DGP (Departamento Geral de Pessoal) dos militares avaliados.

As perguntas apresentadas neste questionário têm como objetivo captar a percepção dos militares e servidores civis que compõem o quadro funcional dos respectivos hospitais acerca das ações de *marketing* interno e comunicação interna desenvolvidas pelos mesmos.

Esse instrumento foi escolhido como meio de coleta de dados por permitir a exploração e mensuração mais rápida dos resultados obtidos, a fim de obtermos da forma mais objetiva possível os dados necessários.

Por fim, o presente trabalho tenciona destacar a importância do papel do Exército Brasileiro no desenvolvimento da cultura de comunicação interna, utilizando as campanhas de *marketing* interno como impulsionador das potencialidades da referida comunicação. Valendo-se de algumas das Organizações Militares de Saúde (OMS) como objetos de pesquisa para comprovar se as campanhas de *endomarketing* contribuem para um ambiente organizacional melhor. Almejando, assim, que o presente estudo possa demonstrar se tais propostas têm surtido efeito, ao mesmo tempo em que auxilia na tomada de decisão sobre a implantação de tais medidas sobre as demais Organizações Militares (OM), e na mudança da forma como a Comunicação Interna é vista perante os integrantes das Forças Armadas, buscando sempre utilizar de modo ágil e eficiente os recursos públicos, otimizando os resultados.

1 COMUNICAÇÃO INTERNA E SUA RELAÇÃO COM A CULTURA ORGANIZACIONAL DE UMA INSTITUIÇÃO

Toda instituição possui uma cultura organizacional, mesmo que esta não execute nenhuma política para gerenciar os comportamentos de seus colaboradores. Como as empresas são compostas por pessoas, estas acabam por levar para dentro das instituições todo o seu arcabouço consuetudinário, que, por sua vez, embasa a cultura organizacional do local onde trabalham.

Cada pessoa é diferente uma da outra. Esta cultura resultante é muito heterogênea, característica que nem sempre é interessante para uma organização, uma vez que essa diferença cultural pode interferir nos relacionamentos interpessoais, dificultando com que a empresa execute seu planejamento institucional e impedindo-a de alcançar seus objetivos previamente traçados.

Cultura organizacional é o cerne de uma instituição, sendo de extrema importância que os gestores da mesma participem deste processo, criando normas de conduta e comunicação no intuito de difundir valores, metas e objetivos da empresa, a fim de que consigam influenciar e motivar seus colaboradores.

De acordo com Wilson da Costa Bueno (2014, p. 20), não basta garantir uma remuneração justa ao funcionário para que ele se sinta realizado dentro de uma empresa. É necessário uma sucessão de esforços, que envolvem diversas áreas em diferentes dimensões para uma concreta cooperação dos funcionários.

O despertar dos entes empresariais para a melhora da cultura organizacional começou na década de 1960. Período em que se intensificou a competição entre as indústrias. A luta por profissionais mais qualificados dera início e “conforme o tempo passou, a necessidade de captar e preservar bons profissionais tornou-se cada vez mais latente no mercado de trabalho.” (TRECE, 2013, p. 27).

O propósito desses esforços é obter uma relação benéfica tanto para a organização, que alcançará melhores resultados, devido ao engajamento de seus funcionários, quanto para os próprios colaboradores, que estarão desempenhando suas funções em um ambiente salutar e sincrônico. Uma típica relação “ganha-ganha”, ou seja, tanto a organização quanto o funcionário saem beneficiados. (CHIAVENATO, 2010, p. 13).

Existem diversas definições de cultura organizacional, porém como este trabalho procura estudar organizações inseridas na Administração Pública Federal, será utilizado o seguinte conceito:

[...] cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com seus problemas de adaptação externa e de integração interna, e que funcionam suficientemente bem para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. (SCHEIN, apud BARBOSA, 1986, p. 9).

Por este conceito, percebe-se a influência tanto da conjuntura interna, quanto da externa no ambiente institucional, ou seja, para que exista qualquer compreensão relativa à realidade organizacional, é preciso interpretar tanto os processos internos, quanto os contextos históricos e contemporâneos que cercam a organização. (CURVELLO, 2012, p. 21).

A cultura institucional expressa, segundo Saul Faingaus Bekin (2004, p. 66), a personalidade da organização, através de uma mentalidade partilhada entre os colaboradores, servindo como um guia composto de normas formais e informais que orientam o modo de agir, pensar e de se comportar dos funcionários.

Como a absorção de tais normas é de grande relevância para a consecução dos objetivos da organização, há uma intrínseca relação entre comunicação interna e esta cultura organizacional, uma vez que a primeira serve como disseminadora dos ideais e normativas da segunda. Neste contexto, considerou-se a perspectiva interpretativa, conforme explicado pela professora Cleusa Maria Andrade Scroferneker:

[O modelo] interpretativo entende as organizações como culturas. [...] A cultura organizacional é considerada uma rede de significados. As pesquisas interpretativistas buscam revelar as realidades socialmente construídas nas organizações. Estudam a comunicação como processo por meio do qual essa construção social ocorre, ou seja, os símbolos e os significados que envolvem as várias formas de comportamento organizacional. A organização é vista também como um espaço de negociação (*negociate order*), isto é, produto de transações e discursos coletivos. (...) E essa realidade organizacional é socialmente construída através da comunicação (Putnam, 1992), isto é, a realidade é criada e mantida através da interação entre os indivíduos. (SCROFERNEKER, 2004, p. 1)

Segundo Larissa Salvador Torres (2017, p. 25), as instituições espelham a sociedade em sua essência ao também criarem uma teia de significados que compõem uma realidade própria. De maneira que, ainda segundo a pesquisadora, o papel dos gestores de comunicação é fundamental para que ocorra uma orientação na construção desta identidade, tendo em vista não somente os interesses da organização, mas também os dos trabalhadores envolvidos e todos os outros envolvidos na governança da organização, dentre eles, a sociedade.

E nesta sociedade em constante mutação, vê-se cada vez mais cercados por grandes quantidades de informações. As notícias circulam e são compartilhadas quase que

instantaneamente, e neste contexto de profusão informacional (“infobesidade”), onde reputações são construídas e destruídas através das “*fake news*”, acompanhar este volume de notícias se faz necessário para a longevidade de uma instituição. Entende-se, por isso, como essencial, a função da comunicação institucional, conforme estabelece Bueno (2002):

[...] a comunicação empresarial deixou de ser uma atividade que as empresas abrem mão quando estão em crise ou com carência de recursos para se firmar como insumo estratégico para idealizar clientes, sensibilizar multiplicadores de opinião ou interagir com a comunidade.” (BUENO, 2002, p. 55).

Ocorre que “como na obesidade humana, a infobesidade constitui um excesso negativo, sem possibilidade de aproveitamento, que compromete o funcionamento das estruturas.” (CUNHA, 2016, p. 116).

Percebe-se, portanto, que informação em quantidade e velocidade não implica em qualidade na recepção, coadunando com a ilustríssima escritora Karerine Miracelly Rocha da Cunha (2016, p. 116) que conclui “a difusão de notícias em abundância não é uma condição *sene quo a non* para a comunicação. Nem mesmo para a informação”.

E é inserido neste contexto de grande velocidade de informação, com exigência de respostas rápidas às demandas apresentadas, que uma análise sobre a cultura organizacional de uma empresa pode influenciar no sucesso ou derrocada de seus anseios mercadológicos. Afirma João José Azevedo Curvello (2012):

[...] é pela ótica da comunicação que podemos conhecer e compreender a cultura organizacional, além de captar a lógica pulsionadora das relações internas, suas contradições, suas mediações, para melhor compreender os estágios administrativos, os sucessos e fracassos organizacionais e as facilidades ou dificuldades impostas às mudanças institucionais. (CURVELLO, 2012, p. 9).

Sendo assim, há de se considerar a comunicação interna como impulsionadora das características positivas da organização e aglutinadora dos setores no compartilhamento de informações, visando amplificar as respostas às possíveis demandas externas, captando os sinais produzidos pela cultura do ambiente.

1.1 Histórico da comunicação organizacional

A noção sobre a atividade de comunicação no ambiente organizacional foi divulgada partir da Revolução Industrial, no final do século XVIII. A Propaganda, as relações públicas e

o jornalismo empresarial foram áreas que nasceram com o crescimento da concorrência entre as empresas. (CAVALCANTI, 2011, p. 17).

Diversos fatores contribuíram para que a diretoria ficasse distante de seus colaboradores, dificultando, assim, a difusão das decisões administrativas e, por isso, houve a necessidade de aproximá-la dos executores de seus planejamentos. Neste cenário, surgiu o chamado, jornalismo empresarial, com o intuito de harmonizar a relação do patrão com seus empregados por meio de impressos - jornais e revistas. O produto precursor dos jornais de empresas foi o *Lloyd's List*, veiculado em 1696 na Inglaterra e que trazia notícias sobre navegação. (REGO, 1984, p. 20).

Entretanto, um dos primeiros periódicos nos moldes atuais, voltado para o público interno, foi o *The Triphammer*, criado pela Massey Harris Cox, em 1885, nos Estados Unidos. (REGO, 1984, p. 21).

No Brasil, houve um atraso na implementação da comunicação organizacional, muito em virtude do retardo no desenvolvimento industrial brasileiro. Rego (1984, p. 26) afirma que a publicação mensal da General Motors Brasil, de 1926, marcou o início da prática no país.

A criação da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (ABERJE), em outubro de 1967, sob a coordenação do jornalista italiano, Nilo Luchetti, tornou-se um símbolo para a implantação de novas políticas de comunicação institucional, uma vez que consolidou o interesse na comunicação organizacional, permitindo, também, o debate sobre a comunicação interna. Nassar (2009) aponta:

O alinhamento da Aberje dos anos 1960 ao ideário da “administração de relações humanas” pode ser visto em relato de Luchetti (1997, p. 20) à revista Comunicação Empresarial. Para ele, na proposta de criação de uma associação de editores de publicações “estava implícito o profundo interesse de dar especial ênfase ao relacionamento civilizado entre empresas e empregados”. (NASSAR, 2009, p. 34).

Ainda segundo Rego (1984, p. 28), a associação foi se firmando aos poucos por meio de parcerias entre empresas, além de assumir a responsabilidade de orientar os profissionais, chegando ao ponto de possibilitar a profissionalização do comunicador, apresentando-o como vertedor entre os anseios institucionais e a imagem organizacional.

Mesmo com este quadro evolutivo, algumas instituições ainda não superaram essa visão limitada e insistem em desvalorizar a área, tratando-a como elemento supérfluo, alvo comum quando é preciso enxugar os custos (BUENO, 2014, p. 93). Porém, ao observar-se a história da comunicação organizacional, a mesma assenta a evolução do entendimento das organizações sobre o tema. No início, a comunicação era basicamente um acessório que

visava noticiar um público desejado, ao passo que atualmente é vista como parte integrante, e fundamental, do processo decisório.

1.2 Comunicação como estratégia: a comunicação integrada

A comunicação integrada é um conceito relativamente novo para os profissionais de comunicação, uma vez que se disseminou com a popularização do uso da rede mundial de computadores. Com o advento das redes sociais, novos modelos de interlocução surgiram e modificaram a maneira das empresas orientarem seus relacionamentos. Jenkins (2009) aponta:

Se o paradigma da revolução digital presumia que as novas mídias substituiriam as antigas, o emergente paradigma da convergência presume que novas e antigas mídias irão interagir de formas cada vez mais complexas. O paradigma da revolução digital alegava que os novos meios de comunicação digital mudariam tudo. Após o estouro da bolha pontocom, a tendência foi imaginar que as novas mídias não haviam mudado nada. Como muitas outras coisas no ambiente midiático atual, a verdade está no meio-termo. Cada vez mais, líderes da indústria midiática estão retornando à convergência como uma forma de encontrar sentido, num momento de confusas transformações. A convergência é, nesse sentido, um conceito antigo assumindo novos significados. (JENKINS, 2009, p. 32).

Agora, mais do que informar corretamente o público de interesse, a comunicação é estratégica e possui seus propósitos alinhados com os da organização, convertendo-se em instrumento obrigatório para atingir determinadas metas. Uma divisão de comunicação eficiente deve estar habituada a trabalhar de forma proativa, atenta sobre quaisquer mudanças no contexto em que a instituição está inserida, compreendendo os anseios do público interno e buscando assuntos importantes para apreciação da diretoria da organização.

Cabe ressaltar, ainda, que a visão estratégica da comunicação é versátil, adaptando-se à infinidade de organizações existentes, independentemente de tamanho ou área de atuação. Destarte, a elaboração do planejamento organizacional da comunicação ficou mais complexo, utilizando a segmentação do público de interesse em contrapartida à comunicação linear e massificada.

Isto posto, segundo Beatriz Trece (2013, p. 36), “manter a coerência do discurso emitido nos fluxos comunicacionais transmitidos aos *stakeholders* tornou-se um dos fatores responsáveis pela formação da identidade da empresa”. Percebe-se que, o aproveitamento multiplataformas dos meios de comunicação foi estimulado com a *internet*, onde os novos modelos de comunicação vieram a somar esforços com os meios tradicionais, unificados em

um planejamento conjunto, mesmo apresentando estratégias e públicos distintos. Conforme Neves (2005):

[comunicação é um] processo que integra todas as funções que se relacionam com públicos ou que fazem algum tipo de comunicação. Noutras palavras, *marketing*, vendas, recursos humanos, relações públicas, advogados, ombudsman, serviços de atendimento ao consumidor, *telemarketing*, lobistas, agências de publicidade, relações com a imprensa, relações com a comunidade devem operar debaixo do mesmo processo de comunicação. Nada impede que as funções tenham suas estratégias próprias e independentes, desde que, no momento da comunicação empresarial, sejam coordenadas. (NEVES, 2005, apud NASSAR, 2009, p. 15).

Observa-se que a unicidade da manifestação da comunicação organizacional é um dos responsáveis por manter a coerência entre as diversas mensagens, nas mais diferentes plataformas. Portanto, é significativa a importância da comunicação interna e a forma como ela é realizada, para o sucesso de uma organização.

1.3 Comunicação interna: seus meios e objetivos

Comunicação interna, em sua essência, pela definição que a pesquisadora Priscila Santos de Faria (2009, p. 2) descreve, “é responsável por fazer circular as informações, o conhecimento, de forma verticalmente, ou seja, da direção para os níveis subordinados; e horizontalmente, entre os empregados de mesmo nível de subordinação”. Consequentemente, o propósito da comunicação interna é possibilitar o compartilhamento de informações dentro de um mesmo grupo de trabalho, fazendo com que as mensagens trocadas sejam transformadas em conhecimento, de forma a agregar valor ao ambiente corporativo e facilitar a consecução das metas organizacionais.

A arte de comunicar-se é intrínseca da natureza humana e, por isso, independente da atuação da organização. A comunicação interna irá existir, mesmo que de forma desordenada e caótica, uma vez que ela será formulada seguindo os interesses individuais dos próprios colaboradores da instituição. (TRECE, 2013, p. 37).

Por conseguinte, esta comunicação natural pode não estar alinhada com os interesses institucionais. Daí a necessidade da própria organização intervir e buscar propostas para nortear a comunicação interna com os objetivos institucionais.

As organizações têm buscado cada vez mais a valorização do ser humano, desenvolvendo o conhecimento e as habilidades de seus funcionários como elemento essencial para o crescimento da empresa.

Isto posto, procuram pesquisar formas de transformar as qualidades de seus colaboradores em uma vantagem frente aos demais concorrentes, e como resultado, acabam por alavancar a comunicação interna da instituição. Por este ponto de vista:

A comunicação interna deixa, neste momento, de ser uma atividade secundária para se transformar numa importante ferramenta de gestão empresarial, contribuindo para a formação da imagem, capacitação profissional e integração. E ainda vai além: funcionários bem informados são considerados um importante diferencial competitivo. (NASSAR, 2005, p. 13).

Neste processo, a comunicação interna representa um diferencial ao verificar-se a diversidade e complexidade dos relacionamentos humanos. Assim, evitando conflitos e promovendo conhecimento, demonstra a valorização da transmissão de informações ao seu público interno.

Portanto, a comunicação interna exerce a atribuição de transformar o clima institucional, modificando o comportamento de seus colaboradores, e proporcionando maior organização, informação e integração. Deste modo, sua heurística pressupõe um elo entre instituição e servidores. Esta relação deve ser o mais transparente e verdadeira possível, a fim de motivar e valorizar o empregado, promovendo uma integração cada vez maior do colaborador com o processo organizacional.

Destaca-se, ainda, que o público interno é um porta voz da empresa em que trabalha. Baseado em sua experiência cotidiana, acentua uma visão positiva ou negativa da instituição. Devido sua importância, Kunsch (2003, p. 152) defende que a comunicação deixe de ser um setor específico e comece a desenvolver uma finalidade agregadora no âmbito organizacional, permeando todos os setores, consolidando relacionamentos e somando conhecimento com base na troca constante de experiências.

Corroborando com esta temática, a autora Marlene Marchiori (2008):

Oportuniza a troca de informações via comunicação, contribuindo para a construção do conhecimento, o qual é expresso nas atitudes das pessoas. É fundamentalmente um processo que engloba a comunicação administrativa, fluxos, barreiras, veículos, redes formais e informais. Promove, portanto, a interação social e fomenta a credibilidade, agindo no sentido de manter viva a identidade de uma organização. (MARCHIORI, 2008, p. 213-214).

Para atingir seu objetivo, a comunicação institucional não pode ser estabelecida de forma desordenada. Ela deve ser pensada e planejada estrategicamente, tanto que Castro (2014, p. 19) defende que, para termos uma “comunicação interna integrada, dialógica e

participativa”, o responsável pela comunicação precisa harmonizar-se com o processo organizacional como um todo, desde o planejamento até as decisões finais.

Segundo Curvello (2012, p. 22), uma das primeiras definições sobre comunicação interna “é aquela voltada para o público interno das organizações (diretoria, gerências, executores), buscando informar e integrar os diversos segmentos aos objetivos e interesses organizacionais”.

Pela definição acima, pode-se depreender que a comunicação interna costumava ser observada sob a perspectiva operacional, entendendo que o fluxo informacional ocorre apenas de maneira unilateral. Conquanto, Kunsch (2006) compreende que a referida comunicação deva ser interpretada de uma maneira mais ampla, além de sua função informacional, pois “se entende um sistema de informação paralela, e não substitutivo do fluxo comunicativo funcional, que circula por uma organização e é necessário para o seu desenvolvimento.” (KUNSCH, 2006, p. 84).

Em sua obra, Curvello (2012) relata uma definição de comunicação interna, na qual elenca uma série de requisitos necessários para que a mesma se torne eficiente, como se vê:

Conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos e que podem contribuir para a construção de boa imagem pública. (CURVELLO, 2012, p. 22).

Nesta última significação sobre comunicação interna, existem aspectos muitos importantes, especialmente quando se fala sobre objetivos organizacionais informacionais. Primeiramente, diz respeito à coesão interna, pois permite manter seus colaboradores focados nos valores e metas institucionais, reduzindo o risco de desinformação, algo muito importante nos momentos de crise. Cabe ressaltar que tal harmonização no fluxo informacional e nos relacionamentos interpessoais é uma vertente presente tanto na visão de Kunsch (2006), quanto na de Curvello (2012).

Outro aspecto é sobre a relação entre comunicação interna e imagem organizacional, algo que na interpretação clássica não se observa. Sendo assim, uma comunicação interna ineficiente traz prejuízo à imagem da instituição, pois traz desdobramentos que vertem os limites do público interno.

Nesse cenário, percebe-se a importância estratégica da comunicação interna, sendo o profissional que cuida dela em uma organização um facilitador do fluxo de informações entre empresa e colaboradores.

Em busca deste fluxo eficiente e saudável, é significativo ouvir e dialogar descobrindo interesses comuns dos envolvidos nas mensagens. Conhecer o público de interesse é essencial para exercer a função de comunicador, sendo requisito fundamental para se alcançar o objetivo, em especial quando se fala em comunicação interna, pois segundo Maxwell (2007, p. 141) “quando você trabalha com indivíduos, conhecer o público significa saber os nomes das pessoas, conhecer suas histórias, perguntar sobre seus sonhos”. Corroborando esta idéia Analisa Brum (2010) entende:

As lideranças, de uma forma geral, deparam-se diariamente com inúmeras situações em que, mais do que repassar informações, necessitam comunicar problemas e dar feedbacks, muitas vezes negativos. Para comunicação de situações problemáticas, o líder deve ser específico a fim de que as pessoas compreendam sobre o que ele está falando, mas sem críticas, caso contrário gerará comportamentos defensivos.” (BRUM, 2010, 241-242).

Portanto, pode-se inferir não ser viável afetar, chamar atenção ou transmitir a mensagem se o receptor não é habilitado ou não vê relevância na mesma. Por isto, há a necessidade de uma aproximação com o público de interesse, o que significa pesquisar e conhecer sobre a cultura, os costumes, o nível social e intelectual de cada colaborador. Em outras palavras, para uma comunicação interna ser eficiente e inteligente, ela não pode ser fundamentada apenas no que interessa à organização, é vital que possua algo que prenda a atenção de seus servidores.

1.3.1 Ferramentas da comunicação interna: comunicação formal x informal

Ao se captar a relação entre mensagem e receptor, deduz-se que há diversas formas de se realizar uma comunicação interna, e todas elas também influenciam no resultado. Esta comunicação pode ocorrer por redes formais e informais.

Para que uma comunicação institucional seja eficaz, é necessária uma estratégia para abordar estas duas formas de transmissão, uma vez que as mesmas são interligadas e, até certo ponto, complementares.

A comunicação informal dá-se por meio do relacionamento entre as pessoas, de forma natural e espontânea. Para Torquato (2010, p. 63), “os meios informais são aqueles não planejados pela diretoria, que fogem ao seu controle ou que ignoram, inclusive, a existência de canais formais”. Cabe ressaltar que alguns exemplos de comunicação informal são os boatos e rumores, sendo muitas das vezes estes originados na falta de uma comunicação

formal. Conforme Argenti (2014), “se os funcionários não receberem informações completas ou oportunas, não terão outra opção a não ser confiar uns nos outros, assim como em fontes externas, para preencher as lacunas”.

Apesar do senso comum considerar a rede informal apenas como “fofoca”, o monitoramento e acompanhamento desta rede faz-se necessário para que a empresa tenha conhecimento das opiniões e insatisfações das pessoas, e com isso consiga atuar no sentido de possibilitar o melhor ambiente organizacional possível. Assim, para Argenti (2014), “se os rumores começarem a circular, os supervisores devem ter um protocolo para alertar a gerência sênior e a equipe de comunicação interna”.

Já a comunicação formal é aquela organizada pela instituição, originária na administração ou diretoria. Para Kunsch (2003, p. 82), “o sistema formal de comunicação de toda organização – o conjunto de canais e meios de comunicação estabelecidos de forma consciente e deliberada”.

Em outras palavras, é toda informação disseminada pelos existentes no organograma de comunicação da empresa. Nela divulga-se os princípios institucionais (missão, visão e valores) e busca gerar um relacionamento entre a empresa e seus funcionários.

A formalização da comunicação permite transformar o público interno em um porta voz da imagem da empresa, seja para o bem ou seja para o mal, amplificando tanto potencialidades quanto oportunidades de melhoria. Porém, quanto mais eficaz for esta comunicação interna, mais os funcionários se motivam e desenvolvem suas atribuições com maior comprometimento.

Os instrumentos ou ferramentas de comunicação interna podem depender muito da cultura organizacional do ambiente. Na ideia de ferramentas ou instrumentos deve-se considerar não somente uma visão exclusivamente tática da comunicação organizacional, mas sim atentar para no planejamento observar-se a dimensão estratégica deles. A título de exemplo, é prudente que se verifique o nível e qualidade de acesso à *internet* de seus funcionários, antes de atribuir à intranet o papel de principal ferramenta da comunicação interna.

Como um rol não taxativo, os principais meios de comunicação interno são: comunicação face a face, jornais e revistas, murais, intranet, e-mails, eventos e outros. Desta maneira abordar-se-á, a seguir, algumas explanações sobre os meios de comunicações ora citados.

Sobre o primeiro (comunicação face a face) é aquele que ocorre de forma oral. Mesmo estando em tempos de tecnologias avançadas, voltadas à difusão da informação, a comunicação face a face ainda ocupa uma posição de destaque na comunicação interna.

Tal fato entende-se que os líderes possuidores dessa característica tendem a ser valorizados pelos subordinados em virtude de darem uma atenção especial ao diálogo e à interação com eles. A comunicação face a face evita muitos ruídos que uma comunicação escrita pode trazer, porque os esclarecimentos são obtidos de maneira imediata, sendo as dúvidas sanadas de forma rápida. (MARTINS, 2012).

Além disso, é um tipo de comunicação que possibilita a troca de informações efetivas, com *feedbacks* constantes. Contudo, normalmente ela é limitada a um espaço de tempo e condicionada a atingir as pessoas presentes (em reuniões, palestras, conversas interpessoais e via telefônica).

Aos jornais e revistas, percebe-se que publicações desse tipo ainda são bastante comuns, desdobrando-se em versões *on-line*, às vezes de forma até exclusiva, o que lhe agrega valor. Poucas eram as organizações que se importavam com a qualidade deste produto, que parecia mais uma coluna social repleta de elogios aos dirigentes da empresa e trazia pouco conteúdo relevante para os empregados (REGO, 1984, p. 58). O investimento também costumava ser baixo para a produção dessas publicações e o resultado era pouco profissional.

Recentemente as empresas têm atribuído mais importância a esses materiais institucionais, tanto no conteúdo, que passou a ser mais estratégico, quanto no visual, que passou a ser mais bem cuidado. Outro fato interessante é que o jornal foi o primeiro veículo a ser utilizado para transmitir conteúdo interno institucional, conforme se entende nos dias de hoje.

Por ser um veículo de baixo custo, o mural é um meio de compartilhamento de informações simples eficiente. É uma ferramenta que necessita de uma atualização periódica, às vezes diária. Entretanto, tende a ser um instrumento muito passivo, que não permite uma troca de informação efetiva.

Em se tratando de meios digitais, a intranet caracteriza-se por ser uma ferramenta *on-line*, eficiente e instantânea. Esse veículo surgiu do desenvolvimento tecnológico, mais precisamente da *internet* e de sua popularização. Foi incorporada pelas organizações justamente para melhorar a comunicação interna. Para o sucesso dessa ferramenta, é necessária uma gestão estratégica de conteúdo, pois facilmente pode, se tornar um recurso obsoleto para os colaboradores.

Para Sandi (2004), apesar da semelhança com a *internet*, a *intranet* é uma rede com acesso limitado e está sob o controle da organização. O fato de que as informações podem ser lançadas a qualquer momento, diferencia esse canal dos demais. Tornando dessa forma o processo de comunicação mais rápido e menos dispendioso.

Os eventos, assim como descrito por Weiler (2010, p. 18) são fortes ferramentas para o relacionamento interno. Desta forma, geram um melhor desempenho entre os departamentos e facilitando os objetivos da empresa.

Outras ferramentas utilizadas em prol de uma comunicação interna eficiente são: e-mails, boletins, newsletters, etc. Sobre os e-mails, pode-se destacar que eles exercem um forte papel tanto na comunicação formal como na informal, sendo tão utilizados pelas organizações quanto como os boletins, os eventos e as reuniões.

Para aproximar a opinião dos colaboradores da organização é bastante utilizada à caixa de sugestões. Dessa forma, eles podem participar das mudanças e ficam protegidos pela omissão de seus nomes.

O principal problema dos veículos mencionados é que a grande maioria é usada para atender ao fluxo descendente de comunicação. Poucos são aqueles que estimulam o fluxo horizontal e, principalmente, o ascendente. O *feedback*, as sugestões, as reclamações e até mesmo os elogios têm ainda um espaço pequeno - ou inexistente – nas organizações, restritos, na maioria dos casos, à comunicação face a face.

Na Era da Informação, na qual cada vez mais as pessoas querem ter uma atuação estratégica dentro das organizações, a ausência de canais de comunicação voltados para a comunicação ascendente configura-se uma situação-problema. Nesse sentido, pensar em ferramentas de comunicação eficientes para ouvir o funcionário parece ser um dos pontos a serem considerados em um futuro próximo dentro das instituições.

2 COMUNICAÇÃO INTERNA E *ENDOMARKETING*: A DIFERENÇA QUE FAZ TODA A DIFERENÇA

Marketing interno ou *endomarketing* são as técnicas do marketing aplicadas ao público interno, sendo entendidos pelos autores ora referenciados como semelhantes. Nesta direção a autora Analisa Brum (2010, p. 42) entende que “Marketing interno e endomarketing são expressões utilizadas com o mesmo sentido.” Ainda sob a análise da mesma autora, ela conclui que “Endomarketing é portanto, marketing interno”. (BRUM, 2010, p. 42).

Segundo Bekin (2004, p. 2) “*endomarketing* são ações de *marketing* para o público interno – funcionários – das empresas e organizações.” Usualmente, estas ações são corporificadas em campanhas publicitárias que visam educar, motivar e orientar os funcionários.

Conforme definição de Kotler (1998, p. 258), *marketing* interno é uma atividade de “motivação dos empregados para que trabalhem como um time para prover serviços de qualidade superior”. Já para o autor Fasti (1999, p. 7), “*endomarketing* nasce na indústria de serviços e procura envolver todos os funcionários num esforço único de aderências às estratégias da empresa com o propósito de gerar diferenciais de qualidade na percepção do público-alvo”.

Percebe-se que na visão dos autores referenciados, cativar e motivar o cliente interno significa comprometê-lo com os objetivos da empresa. É neste sentido que Cerqueira (1994) diz que *endomarketing* são ações que a empresa busca interpresar a fim de estabelecer um engajamento dos funcionários com o desenvolvimento da instituição.

Neste contexto, o marketing interno pode influir positivamente sobre diversos fatores que afetam a competitividade em uma organização como: o absenteísmo, a rotatividade de pessoal, a baixa produtividade, problemas de relacionamentos, dentre outras situações que afetam a produtividade e a qualidade do serviço prestado. Ao atrapalhar o desempenho da instituição, estes fatores podem ser refletidos externamente, prejudicando a imagem da organização perante a sociedade. Neste sentido, Dias (2003) coloca o *endomarketing* como solução para problemas de relacionamento e conseqüentemente, gerador de competitividade, pois quando o relacionamento interno é bom, a produtividade é maior e a empresa se apresenta em melhores condições de disputa no mercado.

Segundo o pensamento de Tavares (2010), o processo de *endomarketing* possui dois enfoques básicos: motivação e comunicação. A primeira é exercida pela gerência contínua das atitudes dos funcionários, e com isso, motivá-los de forma planejada. Neste processo, a

organização busca incentivar a proatividade, a autoestima elevada e o aperfeiçoamento da performance dos colaboradores. Já com relação ao gerenciamento de comunicação, ao contrário do gerenciamento de atitudes, não será contínuo, pois irá depender da necessidade e iniciativa da empresa em fazer intervenções para se comunicar com o cliente interno.

2.1 *Endomarketing* X Comunicação interna

A significação de comunicação interna e *endomarketing* para alguns autores é apontada como sinônimo. Porém, outros estudiosos entendem que *endomarketing* e comunicação interna são ações distintas, onde o primeiro é um processo que complementa o outro, como Brum (2010):

Comunicação interna é algo que toda empresa faz. A partir do momento em que uma empresa repassa uma informação através de um e-mail ou documento qualquer para os seus empregados, está fazendo comunicação interna. Marketing interno é quando a empresa repassa a mesma informação, mas se utiliza de técnicas e estratégias de marketing para que seja absorvida de forma rápida e com maior intensidade. (BRUM, 2010, p. 42).

Neste aspecto, o autor do presente trabalho entende, apoiado no autor supracitado, que apesar do conceito de *endomarketing* e comunicação interna confundirem-se muito, o primeiro faz parte de uma comunicação interna eficiente, ou seja, *marketing* interno é uma ferramenta da comunicação organizacional.

Corroborando o referido entendimento, Tavares (2010) entende que a comunicação existirá sempre em qualquer empresa, entretanto, o *endomarketing* melhora a qualidade de comunicação interna e, como resultado, semeia motivação nos funcionários de uma instituição. Portanto, ao influenciar a qualidade da comunicação natural, o *endomarketing* se torna essencial para o resultado final dos processos administrativos.

Nestes termos, pode-se concluir que comunicação interna é a informação repassada por meio de canais internos e das lideranças. Já *endomarketing* é a mesma informação repassada com técnicas e estratégias de marketing. Os dois processos são harmônicos e complementares, devem existir dentro de uma empresa para que se consiga uma comunicação organizacional eficiente.

Sendo assim, constata-se que a comunicação interna tem uma dimensão muito mais ampla do que o *endomarketing*, pois o mesmo observa os funcionários como clientes internos. Ao passo que quando se fala em comunicação interna, busca-se associar com metas

institucionais e o reflexo dela na imagem corporativa na sociedade. Em outras palavras, para relacionar-se com o público interno, há de se construir uma política de relações públicas numa perspectiva muito mais ampla, sendo preciso considerar que, antes de ser um empregado, o indivíduo é um ser humano e um cidadão. Portanto, não pode ser visto apenas como alguém que vai servir um cliente ou executar uma tarefa. Ele atua num ambiente organizacional formado por pessoas que buscam interagir visando a consecução dos objetivos gerais das organizações. Não é, portanto, um espaço de mercado. (KUNSCH, 2003, p. 155).

Ajusta-se a colocação de Kunsch a visão de que *marketing* interno não se trata de apenas “vender” a empresa para os colaboradores, ele corrobora a comunicação institucional no seu papel educativo, responsável por informar, por exemplo, as notícias ruins de forma transparente. Enquanto os procedimentos de comunicação interna internalizam os aspectos antropológicos de reciprocidade, explorando os *feedbacks* recebidos, as ações de *endomarketing* geralmente seguem o fluxo descendente, ou seja, não disponibilizam espaço para a voz do colaborador.

A comunicação interna e o *endomarketing*, apesar de distintos e ao mesmo tempo congêneres, servem como ferramentas complementando o planejamento estratégico de uma instituição. Nesta concepção, atuam juntos influenciando a cultura organizacional melhorando o relacionamento interpessoal, aumentando o comprometimento com a organização e, por conseguinte, refletindo positivamente a imagem da instituição perante o público interno e externo.

2.2 Comunicação interna e seus óbices

O processo organizacional de comunicação nem sempre funciona da forma planejada, pois apresenta variáveis indesejadas que interferem na forma como as mensagens se tornam diferentes no trajeto entre o emissor e o receptor.

Para Daniel Costa (2014, p. 28) a comunicação institucional é a responsável pela administração dos esforços dos funcionários de uma empresa, pois abre espaços para que problemas sejam debatidos na busca de soluções coletivas que beneficiem o sistema. Desta forma, possibilita a estes trabalhadores serem mais produtivos, contribuindo para a criação, a promoção e a manutenção da imagem de uma empresa.

Já segundo Shermerhorn Júnior (1991, p. 251), a comunicação organizacional é o processo pelo qual a informação se movimenta dentro de uma organização, e entre a organização e seu ambiente.

Ocorre que, independentemente de como conceituam e entendem a comunicação organizacional, constata-se que não há uma forma de comunicação perfeita, mas sim a busca constante por aperfeiçoamento e melhorias a fim de suplantar as barreiras existentes, de modo a tornar a comunicação efetiva.

O processo de comunicação rotineiramente sofre interrupções ou ruídos que aparecem entre os emissores e os receptores. Chiavenato (2004, p. 315) denomina estes problemas como barreiras à comunicação, que servem como obstáculos ou resistências à comunicação entre as pessoas.

Kunsh (2003, p. 74) relata quatro barreiras da comunicação organizacional: as pessoais, as administrativas/burocráticas, o excesso e a sobrecarga de informações e as informações incompletas ou parciais.

Quando a autora se refere às barreiras pessoais, está expressando que o próprio relacionamento e a personalidade dos indivíduos que compõem o ambiente são um obstáculo. Quanto pior o relacionamento entre eles, pior será o nível de comunicação interna, sendo assim, este pode ser um fator que facilita ou dificulta a comunicabilidade.

Já a barreira administrativo-burocrática é relacionada com a maneira como a organização trata o compartilhamento de informações. A dificuldade de uma proximidade física entre seus funcionários, quando se referir a uma multinacional, por exemplo, é um empecilho à uma comunicação eficiente. Outro fator importante é o desconhecimento cultural do público interno, uma vez que a eficácia da comunicação é afetada quando o conteúdo é gerado sem se levar em consideração os valores, crenças e a linguagem dos colaboradores.

Ainda sobre a burocratização como barreira informacional, há de salientar que quando o sistema de comunicação interna está estruturado de maneira extremamente verticalizada, sem espaço para outros fluxos de comunicação, quando levamos em consideração que a mensagem atravessa toda a hierarquia da organização, a informação pode demorar em ser transmitida, gerando reflexos tanto no clima quanto na imagem organizacional.

Outro aspecto relevante, quando se trata de óbice da comunicação interna, é a sobrecarga de informações, também considerada pela autora como uma barreira. O excesso estimula uma confusão das informações, furtando a atenção do que de fato importa. Segundo Kunsch (2003, p. 75), “a falta de seleção e de prioridades acaba confundindo o público em vez de propiciar uma comunicação eficaz.”.

Sendo assim, apesar de diversos canais de comunicação estarem à disposição, é necessário que sejam analisado e escolhidos baseados nas características do público-alvo. Assim como o excesso de informação, quando a comunicação é incompleta ou parcial,

também se torna uma barreira. É importante que o público interno seja informado pela própria empresa sobre todas as notícias que envolvem a organização. Estimulando assim que os funcionários se sintam parte do corpo da empresa e se tornem porta-voz de coisas positivas sobre a organização.

No que se refere aos entraves relacionados às informações parciais ou incompletas, percebe-se que elas podem ocorrer em virtude de algum defeito no meio utilizado, ou do mesmo não ter sido empregado corretamente, assim como podem ocorrer devido a falhas interpessoais. As ocorrências mais comuns são o silêncio ou mesmo a sonegação/omissão de informações, conforme a concepção de Duarte e Monteiro (2009):

A comunicação não circula adequadamente, na maioria dos casos, porque muitas pessoas utilizam a informação como instrumento de poder. Há excessos de barreiras, não há interesse real em ouvir, não há adequação e uso estratégico de canais múltiplos, as mensagens não são adequadas aos públicos, gestores acham que comunicar é igual a disseminar informação, a especialização gera guetos em que cada um executa sua parte sem pensar no todo. Faltam políticas, diretrizes, estratégias de comunicação e, espantosamente, engajamento da alta cúpula para transformar a comunicação em um instrumento de qualificação dos processos, da identidade organizacional e da melhoria de resultados. (DUARTE; MONTEIRO, 2009, p. 153).

Independente de qualquer que seja a motivação para a ocultação de parte de alguma mensagem, o fato é que, quando aspectos de uma mensagem são omitidos ou excluídos, independente da motivação, geram informações incompletas, além de alterar seu significado. (BUENO, 2014, p. 5).

2.3 *Endomarketing* no auxílio às relações públicas: informação e conhecimento

As ações das Relações Públicas (RP) estão intimamente ligadas a questões de relacionamentos. Sendo assim, muitas vezes, responsáveis pelas relações entre as organizações e seus públicos. Assumindo um papel estratégico, o profissional de Comunicação Social deve desempenhar uma função dialógica e mediadora, seja no cenário externo ou interno das organizações.

As polêmicas e os conflitos fazem parte da rotina das Relações Públicas. Levando em consideração a heterogeneidade da sociedade, principalmente após a globalização, pode-se perceber a importância da função de mediador que o profissional de RP desempenha. Para tanto, o principal instrumento será a comunicação, buscando não apenas informar, mas gerar um diálogo com o público.

A comunicação é um fator que contribui para que os objetivos organizacionais sejam alcançados. Ela desenvolve-se de diversas maneiras, formais ou informais, e deve ser encarada como parte da estrutura organizacional.

Em um mercado cada vez mais competitivo, surge a concepção de que a comunicação, se encarada de forma estratégica, pode ser um instrumento forte e transformador. Diante disto, temos a comunicação organizacional, que Kunsch (2003, p. 149) define como “fenômeno inerente aos agrupamentos de pessoas que integram uma organização ou a ela se ligam, a comunicação organizacional configura as diferentes modalidades comunicacionais que permeiam sua atividade”.

Ainda segundo Kunsch (2003) as diversas áreas de comunicação, institucional, mercadológica, administrativa e interna, formam o miscigenação que compõe a comunicação organizacional. Nesse contexto, a comunicação interna é direcionada ao estímulo do diálogo, transparência e relacionamento entre as pessoas que compõe o âmbito interno das empresas.

A Comunicação institucional é responsável pela imagem das organizações diante da sociedade. Enquanto a mercadológica tem como foco o produto ou serviço, a comunicação administrativa está baseada no fluxo comunicativo que envolve os processos administrativos.

Outrossim, Leite (2006), ratificando a visão até o momento apresentada, acrescenta ainda que a comunicação interna é responsável pela troca de informação e conhecimento dentro de uma instituição. A partir dessa afirmação, podemos analisar que informação e conhecimento são pontos diferentes.

Diante do novo cenário informacional, onde o conhecimento está descentralizado advém o entendimento de Santos e Sant’Ana (2002), onde a informação é um conjunto finito de dados, que tenham sentido e façam parte do contexto que está inserido o agente que os interpreta. Já o conhecimento é o conjunto de informações que forneçam uma ideia ou uma noção de algo. Este saber é relativo a perspectiva de cada pessoa. As informações podem se tornar aprendido para uns e para outros não. (SANTOS; SANT’ANA, 2002).

Quando o *endomarketing* é feito corretamente, ele impulsiona a qualidade da comunicação interna, tornando o público interno o maior porta-voz da organização. Por isso, nos dias atuais, vivemos uma crescente preocupação com a satisfação do usuário. Esse público é composto por colaboradores que nem sempre precisam estar locados na mesma sede, entretanto a organização tem o dever de integrá-los da mesma forma.

A satisfação do público interno está diretamente relacionada ao ambiente de trabalho. Apesar de muito se falar sobre salários, Andrade (2003) revela que a necessidade das pessoas, é que sejam tratadas com respeito. O pesquisador acrescenta ainda que os colaboradores estão

sempre à disposição em participar da organização. Entretanto, para efetivar essa participação, é necessário que a empresa aceite e ofereça possibilidades.

Neste processo de tornar os empregados satisfeitos e porta-vozes positivos, além de almejar a mediação dos relacionamentos internos, surge a necessidade de investir não só na comunicação interna, mas também no *endomarketing*. Transformando e catapultando o relacionamento entre os colaboradores e a instituição mais próximo e transparente.

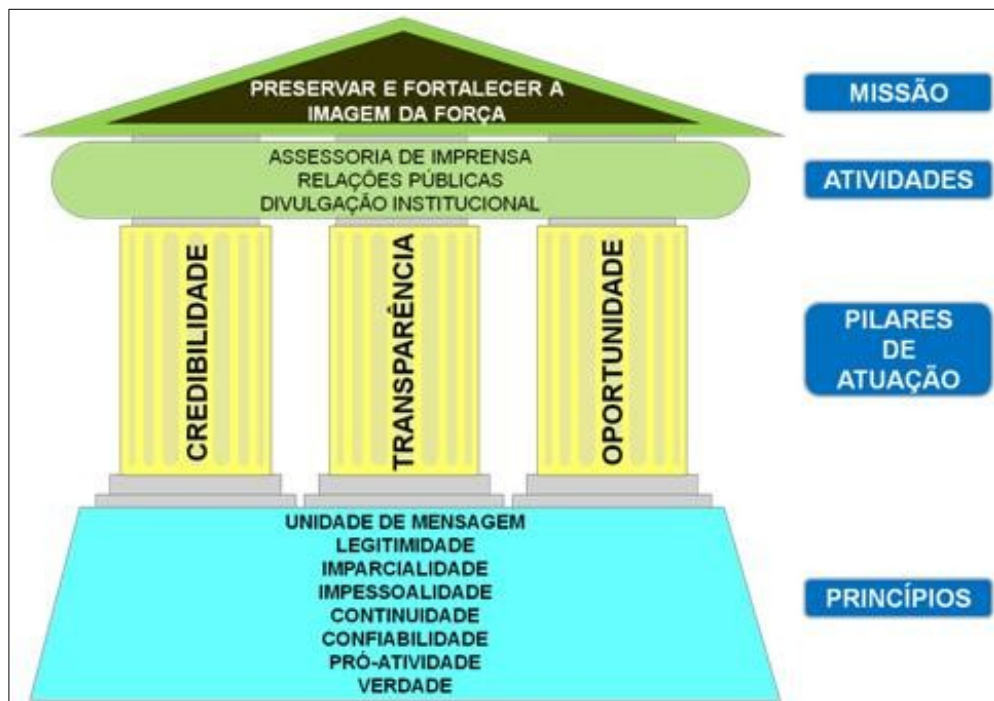
3 MARKETING INTERNO NOS HOSPITAIS MILITARES

O avanço da tecnologia da informação e o crescimento das mídias digitais têm gerado transformações no cenário da comunicação institucional. Esta nova percepção permite interações mais instantâneas e diretas entre os diversos interlocutores.

Acompanhando tais mudanças, o Centro de Comunicação Social do Exército (CCOMSEx) tem buscado a modernização, esclarecendo novos parâmetros de atuação, os quais se consolidam em avanço doutrinário, levando em conta os instrumentos tecnológicos atuais e as concepções determinantes da chamada “Era da Informação”. (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2017, p. 1-1).

Neste diapasão, há uma exigência de maior velocidade da Comunicação Social e suas atribuições, exigindo do militar que atua na função capacitação e dedicação constante, no intuito de manter-se atualizado e não perder as oportunidades que se apresentam. A figura a seguir representa esta estrutura da Comunicação Social, abrangendo a missão, as atividades, os pilares de atuação e os princípios.

Figura 1 – Arquitetura da Comunicação Social



Fonte: Exército Brasileiro (2017)

Neste contexto, a necessidade da troca de informações emerge da ideia-força de integração entre os seres humanos. Desta forma, a comunicação pode ser descrita como um

processo pelo qual o emissor compartilha estímulos para influenciar ou modificar o comportamento do receptor, fomentando nele uma reação esperada. (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2017, 2-1).

Baseado nisso, o Plano de Comunicação Social do Exército (2018/2019) estabelece que a comunicação social está inserida em todas as atividades da Força Terrestre, principalmente no seu emprego operativo, constituindo uma importante ferramenta no processo de tomada de decisão, além de permitir com que a instituição interaja, progressivamente, com a opinião pública.

Sendo assim, estabelece que cada integrante do Exército Brasileiro é um agente de comunicação social, contribuindo para o fortalecimento e preservação da imagem institucional. (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2017, p. 5).

Com o objetivo de apoiar os comandos das unidades do Exército, foi elaborado o Manual de Fundamentos da Comunicação Social (EB20-MF-03.103), que possui a finalidade de orientar a atividade de comunicação social e a atuação dos diversos órgãos integrantes do Sistema de Comunicação Social do Exército (SISCOMSEx).

Neste contexto, estabelece como uma das missões da Comunicação Social promover o aumento do poder de combate da Força Terrestre pela prevenção dos erros de entendimento e de percepção dos públicos interno e externo, pelo fortalecimento do moral, da coesão e do espírito de corpo da tropa. (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2017, p. 2-2).

3.1 Comunicação interna nas Organizações Militares

Visando atingir os objetivos propostos para a comunicação social, o Manual EB20-MF-03.103 divide-a em três atividades: relações públicas, assessoria de imprensa e divulgação institucional.

Dentre estas atividades, cabe a Relações Públicas (RP) estabelecer o contato com os diferentes públicos de forma integrada com outras atividades da Comunicação Social. Neste contexto, conclui-se que a atividade da comunicação social que contribui diretamente para o aprimoramento da imagem da instituição, estabelecendo um canal permanente de comunicação entre seus integrantes, buscando o ajustamento e a interação entre estes.

Esta atividade da comunicação social, no intuito de facilitar a difusão da imagem institucional, permite a implementação de ações de informação, promoção e propaganda, além de exercerem papel fundamental na legitimidade institucional, estabelecendo contato com os

diferentes públicos de forma integrada com outras atividades da Comunicação Social, por meio de diversos instrumentos e canais de comunicação.

Figura 2 – Atividades de Comunicação Social



Fonte: Exército Brasileiro (2017)

Neste tipo de atividade, segundo o Manual de Fundamento da Comunicação Social (2017, p. 2-3), os objetivos norteadores são: implantar e coordenar as ações definidas no planejamento estratégico do SISCOMSEx; e informar e conscientizar os públicos internos e externos.

Ressalta-se, então, a importância do público interno neste processo, uma vez que o mesmo contribui para o desenvolvimento da imagem da instituição. Quando é bem informado, reforça a coesão e a disciplina da Força. Já o público externo é adequadamente informado sobre as ações do Exército, com o intuito de gerar credibilidade e confiança.

3.1.1 A importância da imagem

A imagem institucional é um conjunto de opiniões subjetivas dos indivíduos de diferentes públicos ou de grupos sociais a respeito de uma instituição, produto ou marca. É uma representação mental, consciente ou inconsciente, formada a partir de percepções, de vivências, de lembranças e de experiências passadas, sendo passível de ser modificada por novas práticas. (RABAÇA; BARBOSA, 2002, p. 377).

Uma boa imagem não se impõe, conquista-se. Depende mais dos atos do que das palavras. Com o passar do tempo, a qualidade e o comportamento dos integrantes da Instituição irão determinar a forma como é percebida.

A percepção da imagem influi nas atitudes e nas reações dos diferentes públicos em relação à missão e às atividades do Exército. Há que se identificar, inicialmente, a familiaridade do público-alvo com a imagem institucional e, posteriormente, verificar-se o grau de receptividade em relação ao Exército.

A mensuração da imagem é feita por meio de pesquisas direcionadas para os públicos interno e externo.

O valor representado pelo nome “Exército Brasileiro” é um ativo intangível e de difícil mensuração. É a base de todas as relações da organização, e deve ser gerenciado de maneira coordenada e coerente com a visão estratégica da Instituição. Na maioria das vezes, o nome do Exército pode se confundir com a sua própria imagem institucional.

3.1.2 O papel do Comandante no ambiente organizacional de uma OM

Todas as Organizações Militares devem fazer parte do Sistema de Comunicação Social do Exército (SISCOMSEx) e devem possuir uma estrutura mínima para atender este fim. Esta seção deve fazer parte do cotidiano da OM, e exerce um papel fundamental para a criação de um ambiente organizacional sadio, participativo e comprometido com o plano estratégico estabelecido pelo comando.

Neste sentido, as atividades de relações públicas e seu gerenciamento da comunicação interna, concorrem para a sinergia necessária para se atingir os objetivos institucionais, permitindo um fluxo de informações rápido e claro, causando com isso, a melhoria da autoestima e coesão dos integrantes da OM. (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2018, p. 3-1).

A inclusão dos aspectos da comunicação institucional no cotidiano da OM, em consonância com o Plano de Comunicação Social do Exército 2018/2019, devem atender às peculiaridades da OM e estar de acordo com diretrizes de seu escalão superior. (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2017, p. 6).

Ao analisar este cenário, percebe-se a importância do comandante, chefe ou diretor de uma OM. O comandante deve estimular a prática diária das Relações Públicas, promovendo uma coesão interna, elevando a autoestima e a contribuição dos integrantes da OM. Pois somente com a criação de laços sólidos de bom convívio com o público interno e externo, as

iniciativas do comando irão influir na manutenção dos elevados índices de aceitação do Exército perante a população brasileira.

3.2 *Marketing* interno nas Organizações Militares de Saúde (OMS): o exemplo do Hospital Militar de Área de Brasília (HMAB)

O Hospital Militar de Área de Brasília (HMAB) passou por diversas mudanças nos últimos anos com o intuito de melhorar o atendimento dos beneficiários e ter um melhor controle dos encaminhamentos realizados pelo Fundo de Saúde do Exército (FuSEx).

Durante este processo, a Assessoria de Planejamento e Gestão do Departamento Geral do Pessoal, juntamente com a direção do hospital, perceberam na equipe do hospital algumas características que podiam ser melhoradas para que se buscasse formas de prestar um atendimento com mais qualidade.

Dentre elas podemos destacar que existia uma percepção equivocada dos servidores de que o trabalho do setor era dissociado dos demais, e assim, um setor não conhecia a rotina dos outros e do hospital de forma geral. Tal fato ocorre em parte devido às características peculiares de uma unidade de saúde, onde as diferentes áreas de atuação e os diferentes horários dos colaboradores, proporcionam essa sensação de independência e autonomia. Ocorre que tal independência repercutia em alguns colaboradores como um inexistente sentimento de pertencimento à instituição, prejudicando ainda mais a integração da equipe.

Percebendo esse cenário, planejou-se uma campanha de *marketing* interno para o hospital visando o aperfeiçoamento do atendimento aos pacientes por meio da melhoria do ambiente de trabalho, uma vez que profissionais satisfeitos e comprometidos com a instituição, desempenham atendimentos com mais qualidade. (BUENO, 2014, p. 116).

E foi assim que no ano de 2018 foi lançado no Hospital Militar de Área de Brasília (HMAB) a campanha “TIME HMAB”, desenvolvida em conjunto pela Assessoria de Planejamento e Gestão do Departamento Geral de Pessoal (DGP) e a Comunicação Social do hospital e com a agência de publicidade “OXI Comunicação” que foi a parceira contratada para este projeto.

3.2.1 *Por que marketing interno?*

O conceito de *marketing* interno surgiu na década de 90, período em que as organizações vivenciaram mudanças em suas estruturas organizacionais, devido ao

crescimento acelerado do mercado e desenvolveram um novo paradigma em que o empregado passava a ser chamado de colaborador, sendo este elemento primordial para o crescimento da instituição por meio de seu comprometimento e identificação com os propósitos da missão. Para se comprometer o colaborador precisa se envolver e isso se dá por meio de ações de valorização e reconhecimento deste público. (BRUM, 2010, p. 43).

Foi escolhido o *marketing* interno ou *endomarketing* como alternativa para a solução dos problemas encontrados, pois ele atua promovendo a autoestima, motivando e engajando os colaboradores. Neste diapasão, “não tem sentido prometer excelência em serviço antes que a equipe esteja pronta para fornecê-la.” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 20).

Escolha esta, harmoniza com as lições da autora Analise Brum (2010), uma vez que em sua obra descreve como objetivo do endomarketing: “criar uma consciência empresarial (visão, missão, princípios, procedimentos, etc.), dentro de um clima organizacional positivo. O propósito é transformar o colaborador em facilitador para consolidar a imagem da empresa.” (BRUM, 2010, p. 21).

A partir deste comprometimento com os objetivos institucionais, ele impulsiona uma mudança no comportamento dos funcionários, implicando na aquisição de novos hábitos que resultem na melhora do atendimento para os usuários do hospital. (BUENO, 2014, p. 22).

3.2.2 A Campanha

A campanha teve como conceito a criação de um símbolo para o “time” e para isso foi escolhido o sabiá-laranjeira (*Turdus Rufiventris*), pássaro nativo de todas as áreas do país, e que na tradição popular representa a chegada de boas notícias por onde passa. Por suas características, o *Turdus Rufiventris* é a ave símbolo do Brasil, conforme o Decreto Nr 9675, de 03 de outubro de 2002, e está representado na Figura 3.

Neste sentido, o slogan estabelecido - “Cuidados que Inspiram” - desperta nos servidores a ideia daquilo que os motivam trabalhar em uma Organização Militar de Saúde (OMS). Essa marca visa representar um novo tempo no hospital, tempo de união na equipe.

Dentro da campanha, foram criadas várias ações para atingir este objetivo, como palestras com temas variados visando aperfeiçoamento pessoal e profissional, palestras informativas com orientações sobre como funciona cada setor do hospital, café da manhã com o Diretor para aproximar as seções da direção, homenagens nas datas comemorativas e para celebrar os aniversariantes do mês, além de dar maior atenção as despedidas, promoções e apresentações dos membros do hospital.

Figura 3 – Sabiá-laranjeira símbolo da campanha



Fonte: O Autor (2019)

Foi criada uma nova identidade visual do hospital, com a padronização do material publicitário voltado tanto para os pacientes quanto para o público interno, além de realização de campanhas com um enfoque de valorização dos profissionais do hospital. Também foi priorizada a cobertura de eventos comemorativos, palestras e notícias que protagonizem a atuação dos militares e servidores do nosocômio.

Figura 4 – Ação com o objetivo de lembrar datas comemorativas



Fonte: HOSPITAL MILITAR DE ÁREA DE BRASÍLIA (2018)

Figura 5 – Identidade visual padronizada



Fonte: HOSPITAL MILITAR DE ÁREA DE BRASÍLIA (2018)

Desta forma, o “TIME HMAB”, assim denominado como uma forma do colaborador “vestir a camisa” da missão e trabalhar realmente como um time. Este diferentemente de uma equipe, atua em conjunto, com conhecimentos e habilidades diferentes que se integram em busca de uma ação em comum, para atingir uma meta. Por fim, ao burcar-se um avanço no cuidado com os pacientes, é importante manter o foco na integração e melhorar a qualidade de vida no hospital (COSTA, 2014, p. 55).

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta seção tem por finalidade apresentar e discutir os resultados obtidos por meio dos instrumentos empregados para obtenção de dados. Os instrumentos utilizados foram: o questionário e as pesquisas bibliográfica e documental.

Inicialmente, serão apresentados os resultados relativos à definição e à caracterização da amostra final, uma vez que só puderam ser obtidos mediante envio e retorno do questionário respondido.

Feito isso, seguir-se-á a apresentação dos resultados, que será organizada segundo as variáveis do problema e suas dimensões, respeitando a sequência na ordem obtida pelo questionário (Apêndice “A”).

Os dados serão apresentados por questão e tabelados, de forma a facilitar a comparação entre os hospitais pesquisados. Em seguida, os dados serão confrontados com os resultados obtidos pela revisão de literatura e pesquisas bibliográficas.

A seguir, serão expostos os resultados obtidos pela pesquisa, os quais responderam se: “a existência de uma Campanha de *Marketing* Interno melhora a Comunicação Interna e o clima organizacional dos hospitais militares”.

4.1 Pesquisa exploratória

A abordagem quantitativa e qualitativa, baseada na percepção de uma amostra, implicou na realização de uma criteriosa amostragem intencional. Os critérios para inclusão e exclusão dos sujeitos foram minuciosamente definidos, a fim de compor uma amostra capaz de respaldar os dados obtidos.

O questionário tem 15 (quinze) perguntas (APÊNDICE “A”) envolvendo tanto questões pessoais quanto de opinião em relação à percepção sobre a Comunicação Interna na Organização Militar de Saúde (OMS).

A primeira necessidade de obtenção de uma amostra surgiu por ocasião da realização de uma pesquisa exploratória, cujos principais objetivos foram ratificar a lacuna encontrada e orientar a formulação do problema a ser solucionado. A referida pesquisa primou pela independência e autonomia, definido como universo da mesma hospitais que se encontravam em níveis diferentes de implantação de *marketing* interno. Desta forma, poderia-se ter uma ideia real se as respostas estariam muito diferentes.

Ainda na definição do universo, com o intuito de se evitar algum possível dano à imagem dos hospitais pesquisados e conseqüentemente ao Exército Brasileiro, este autor decidiu não identificar os hospitais pesquisados, realizando uma descrição das especialidade dos mesmos para que o público em geral tenha uma ideia da classificação deles e sua complexidade. A exceção será feita ao Hospital Militar de Brasília (HMAB) pelo fato do mesmo já possuir um plano de *endomarketing* estruturado, e portanto, servirá de base de comparação com os demais.

Desta forma, foi utilizada a Portaria Nr 726 – Comandante do Exército, de 07 de outubro de 2009, na qual define a oferta básica de atendimento, em tempo de paz, de especialidades e áreas de atuações médicas, farmacêuticas e odontológicas nas Organizações Militares de Saúde do Exército e dá outras providências, para elaborar a tabela abaixo, estabelecendo as 03 (três) unidades pesquisadas: HMAB, HA e HB.

TABELA 1 – Classificação das OMS pesquisadas, suas especialidades e *endomarketing*

OMS	Especialidades e áreas de atuação previstas	Endomarketing
Hospital Militar de Área de Brasília (HMAB)	<p><u>Medicina</u>: acupuntura, auditoria e lisura de contas hospitalares, alergia e imunologia, anestesiologia, cardiologia, cancerologia, cirurgia geral, cirurgia plástica, cirurgia vascular, clínica médica, coloproctologia, dermatologia, endocrinologia, endoscopia, gastroenterologia, geriatria, ginecologia-obstetrícia, infectologia, neurologia, mastologia, medicina intensiva, oftalmologia, ortopedia, otorrinolaringologia, pediatria, perícia médica, pneumologia, psiquiatria, radiologia, reumatologia, ultrassonografia e urologia. Cirurgia de cabeça e pescoço, cirurgia cardio-vascular, cirurgia torácica, hematologia/hemoterapia, nefrologia, neurocirurgia e patologia;</p> <p><u>Farmácia</u>: bacteriologia, bioquímica, farmácia clínica, hematologia, imunologia, parasitologia e pesquisas clínicas; e</p> <p><u>Odontologia</u>: cirurgia buco-maxilo-facial, dentística restauradora, disfunção têmporo-mandibular/ dor oro-facial, endodontia, estomatologia, implantodontia, ortodontia, odontopediatria, periodontia, prótese e radiologia oral. Ccirurgia buco-maxilo-facial e dentística restauradora.</p>	Implantado
Hospital A (HA)	<p><u>Medicina</u>: acupuntura, auditoria e lisura de contas hospitalares, alergia e imunologia, anestesiologia, cardiologia, cancerologia, cirurgia geral, cirurgia plástica, cirurgia vascular, clínica médica, coloproctologia, dermatologia, endocrinologia, endoscopia, gastroenterologia, geriatria, ginecologia-obstetrícia, infectologia, neurologia, mastologia, medicina intensiva, oftalmologia, ortopedia, otorrinolaringologia, pediatria, perícia médica, pneumologia, psiquiatria, radiologia, reumatologia, ultrassonografia e urologia, Cirurgia de cabeça e pescoço, cirurgia cardio-vascular, cirurgia torácica, hematologia/hemoterapia, nefrologia, neurocirurgia e patologia, Cirurgia pediátrica, medicina do trabalho, medicina intensiva adulto, pediátrica e neonatal, medicina legal, medicina nuclear, medicina de urgência, radioterapia e ultrassonografia;</p>	Em Implementação (Intermediária)

Continua

Hospital A (HA)	<p><u>Farmácia</u>: bacteriologia, bioquímica, farmácia clínica, hematologia, imunologia, parasitologia e pesquisas clínicas e farmacotécnica; e</p> <p><u>Odontologia</u>: cirurgia buco-maxilo-facial, dentística restauradora, disfunção têmporo-mandibular/dor oro-facial, endodontia, estomatologia, implantodontia, ortodontia, odontopediatria, periodontia, prótese e radiologia oral. Cirurgia buco-maxilo-facial e dentística restauradora, estomatologia, odontologia legal e patologia bucal.</p>	Em Implementação (Intermediária)
Hospital B (HB)	<p><u>Medicina</u>: acupuntura, auditoria e lisura de contas hospitalares, alergia e imunologia, anestesiologia, cardiologia, cirurgia geral, cirurgia plástica, cirurgia vascular, clínica médica, coloproctologia, dermatologia, endocrinologia, endoscopia, gastroenterologia, geriatria, ginecologia-obstetrícia, infectologia, neurologia, mastologia, medicina intensiva, oftalmologia, ortopedia, otorrinolaringologia, pediatria, perícia médica, pneumologia, psiquiatria, radiologia, reumatologia, ultrassonografia e urologia;</p> <p><u>Farmácia</u>: bacteriologia, bioquímica, farmácia clínica, hematologia, imunologia, parasitologia e pesquisas clínicas; e</p> <p><u>Odontologia</u>: cirurgia buco-maxilo-facial, dentística restauradora, disfunção têmporo-mandibular/dor oro-facial, endodontia, estomatologia, implantodontia, ortodontia, odontopediatria, periodontia, prótese e radiologia oral.</p>	Em Implementação (Inicial)

Fonte: O Autor (2019)

Em um segundo momento, foi percebida a inevitabilidade da utilização de uma amostra, tendo em vista a quantidade de militares a serem entrevistados nas Organizações Militares de Saúde (OMS), e portanto, tanto os instrumentos disponíveis quanto o não voluntariado por parte de alguns sujeitos limitaram a qualidade da pesquisa.

Como o objetivo do estudo é analisar se a existência de uma Campanha de *Marketing* Interno melhora a Comunicação Interna e o clima organizacional dos hospitais militares, buscou-se considerar como a população pesquisada no presente estudo todos os oficiais e sargentos dos nosocômios pesquisados.

Houve, por parte do autor, um cuidado de não mensurar o efetivo exato das Organizações Militares de Saúde (OMS), justamente para não identificá-las, sendo tratado portanto, como efetivo aproximado. Nestes termos, foi verificado que a população na presente pesquisa é aproximadamente 955 (novecentos e cinquenta e cinco) militares, composta da oficiais e sargentos das 03 (três) unidades.

Definida a população, conforme estabelece TRIOLA (1999), utilizou-se a fórmula estatística para população finita (menor do que 10.000), $n = N \times p \times q \times Z^2_{(a/2)} \div p \times q \times Z^2_{(a/2)} + (N-1) E^2$, onde “n” é o número de elementos da amostra. Desta maneira, estabeleceu-se que para obter uma amostra com 95% (noventa e cinco por cento) de confiança e 7% (sete por cento) de margem de erro, seriam necessários no mínimo 162 (cento e sessenta e dois)

respostas.

Com isso, o instrumento de coleta de dados escolhido para complementar a revisão literária foi à aplicação de questionários, que aproveitando-se da ferramenta *on-line* do *Google*, foram enviados diretamente para o e-mail cadastrado no DGP (Departamento Geral de Pessoal) dos militares avaliados.

TABELA 2 – Distribuição, por OMS, dos e-mails enviados e respondidos

OMS	E-mail enviados	Questionários respondidos	Percentual
HMAB	154	68	39,31%
HA	236	64	36,99%
HB	162	41	23,70%
Total	552	173	100,00%

Fonte: O Autor (2019)

Conforme observado na TABELA 2, de todos os oficiais das Organizações Militares de Saúde pesquisadas, 552 (quinhentos e cinquenta e dois) possuem o *e-mail* cadastrado no DGP, correspondendo a 57,81% do efetivo aproximado da população.

Tratando-se de uma pesquisa com abordagem qualitativa e quantitativa, utilizou-se um processo para obtenção de uma amostra que permitisse a reunião de sujeitos com a capacidade de abordar empiricamente o problema em estudo.

Foi encaminhado, de forma aleatória, o questionário para os 552 (quinhentos e cinquenta e dois) *e-mails* cadastrados no mês de agosto de 2019. Obteve-se, em resposta, a participação voluntária de 173 (cento e setenta e três) militares do Exército Brasileiro, que doravante serão denominados “entrevistados”. Assim, ultrapassando a quantidade mínima da amostra anteriormente calculada e estabelecendo o percentual de participação em 31,34%.

Adiante serão analisados os resultados sobre as respostas dos entrevistados, relativas ao período de 06 de agosto de 2019 a 30 de agosto de 2019.

4.1.1 Definição da amostra final

As Questões de 1 a 3 tiveram por finalidade a identificação das características da amostra. O conhecimento dessas características deu credibilidade às impressões dos sujeitos questionados, favorecendo a fidedignidade das conclusões desta pesquisa.

Neste sentido, a primeira pergunta do questionário, cuja resposta está consolidada na TABELA 3, foi proposta com o objetivo de levantar a posto e graduação dos militares que

responderam o questionário.

TABELA 3 – Distribuição do efetivo total questionado conforme o posto

Posto/Graduação	HMAB	HA	HB	Total	Percentual
Coronel	01	02	00	03	1,73%
Tenente Coronel	03	03	01	07	4,05%
Major	04	06	03	13	7,51%
Capitão	14	11	08	33	19,08%
1º Tenente	19	17	11	47	27,17%
2º Tenente	07	05	04	16	9,25%
Aspirante-a-Oficial	01	03	02	06	3,47%
Subtenente	08	07	04	19	10,98%
1º Sargento	05	04	02	11	6,36%
2º Sargento	01	02	03	06	3,47%
3º Sargento	05	04	03	12	6,94%
Total	68	64	41	173	100,00%

Fonte: O Autor (2019)

Os resultados apresentados na TABELA 3 evidenciam que, dos 173 entrevistados, 03 ocupam o posto de coronel, representando 1,73% do total. Já 07 estão no posto de tenente coronel, perfazendo 4,05% dos entrevistados. No posto de major encontram-se 13 militares, atingindo 7,51% do total. Dos entrevistados, 19,08% pertencem ao posto de capitão, em um total de 33 militares. Neste sentido, 27,17% das respostas ou 47 dos militares são 1º tenentes. Assim sendo, 16 militares acham-se no posto de 2º tenente, com um percentual de 9,25%. Encerrando o círculo dos oficiais, encontramos 06 aspirantes-a-oficial, representando 3,47% dos entrevistados.

Adentrando o círculo de praças podemos perceber que 19 são subtenetes, perfazendo 10,98% do total. Já 6,36% dos entrevistados (11 militares) são 1º sargentos. Outrossim, 06 militares ocupam o posto de 2º sargento, com um percentual de 3,47% dos entrevistados. Por fim, 12 entrevistados se declararam 3º sargento, perfazendo 6,94% da totalidade.

Pelos dados apresentados pode-se inferir parcialmente que a amostra apresentada possui relevância em todos os círculos dos postos ou graduações, servindo como uma base viável da realidade nos diferentes níveis hierárquicos. Não foram incluídos cabos e soldados no presente estudo em virtude dos mesmos, em um ambiente hospitalar, executarem tarefas de apoio, sendo em sua maioria os receptores das ordens, não necessitando realizar trocas de informações com as demais seções ou militares.

Na Questão 2, elencada com o propósito foi de indicar, por OMS, o quantitativo dos

militares que responderam ao questionário. Sendo assim, os resultados obtidos, estão consolidados na TABELA 4.

TABELA 4 – Distribuição do efetivo total questionado conforme a OMS

OMS	Total	Percentual
Hospital Militar de Área de Brasília (HMAB)	68	39,31%
Hospital A (HA)	64	36,99%
Hospital B (HB)	41	23,70%
Total	173	100,00%

Fonte: O Autor (2019)

Como demonstrado nas TABELAS 2 e 4, foram respondidos 68 questionários do Hospital Militar de Área de Brasília (HMAB), 64 do Hospital A (HA) e 41 do Hospital B (HB), chegando aos seguintes percentuais, 39,31%, 36,99% e 23,70%, respectivamente.

Ao analisar-se as tabelas mencionadas, conclui-se que o engajamento dos militares do HMAB foi maior, uma vez que seu percentual de respostas foi 44,15%, ao se compararmos os questionários enviados e atendidos. Assim como o do HA foi de 27,11% e do HB 25,30%. Tal engajamento pode ser resultado do nível de adequação da campanha de *marketing* interno existente na OMS. Pode-se inferir que quanto maior a consolidação do *endomarketing* maior o nível de engajamento e resposta dos colaboradores.

A Questão 3 foi proposta com o objetivo de diversificar a amostra realizada e elencá-la nos mais diversos setores de um hospital. Os resultados obtidos por essa questão encontram-se na TABELA 5.

TABELA 5 – Distribuição do efetivo questionado conforme o setor de trabalho

Respostas	HMAB	HA	HB	Total	Percentual
Assessoria Jurídica	01	01	-	02	1,16%
Departamento de Pessoal	04	04	02	10	5,78%
Diretoria	01	01	-	02	1,16%
Farmácia	01	03	02	06	3,47%
Planejamento Estratégico	01	02	01	04	2,31%
Seção de Inteligência	-	01	-	01	0,58%
Núcleo de Segurança do Paciente	01	02	-	03	1,73%
Departamento de Pesquisa	-	02	-	02	1,16%
Tecnologia da Informação	02	01	01	04	2,31%
Capelania	-	-	-	-	0,00%
Divisão Administrativa	13	15	09	37	21,39%
Comunicação Social	02	02	-	04	2,31%
Ouvidoria	01	-	01	02	1,16%

Continua

Divisão de Medicina	16	04	05	25	14,45%
Pronto Atendimento	-	05	03	08	4,62%
SAME	02	04	03	09	5,20%
Fonoaudiologia	01	01	-	02	1,16%
Psicologia	01	01	-	02	1,16%
Radiologia	01	02	01	04	2,31%
Serviço Social	-	01	01	02	1,16%
Odontologia	09	03	04	16	9,25%
Laboratório	05	03	02	10	5,78%
FuSEx	02	02	02	06	3,47%
3ª Seção	01	-	01	02	1,16%
Contas Médicas	02	02	02	06	3,47%
Excelência Gerencial	01	02	01	04	2,31%
Total	68	64	41	173	100,00%

Fonte: O Autor (2019)

Com o resultado demonstrado na TABELAS 5, definiu-se que na amostra dos 173 entrevistados, 02 trabalham na assessoria jurídica, representando 1,16% do total. Já 10 estão no departamento de pessoal, perfazendo 5,78% dos entrevistados. Ao lado da diretoria encontram-se 02 militares, atingindo 1,16% do total. Dos entrevistados, 3,47% pertencem à farmácia, em um total de 06 militares.

Neste sentido, 2,31% das respostas ou 04 dos entrevistados trabalham no planejamento estratégico. Assim sendo, 01 deles labuta na seção de inteligência, com um percentual de 0,58%.

Outrossim, no núcleo de segurança do paciente possui 03 entrevistados, um total de 1,73%. No departamento de pesquisa são 02 militares, com 1,16% dos entrevistados. Já no campo da tecnologia da informação, 04 são os entrevistados, em um percentual de 2,31%. Porém, dos pesquisados não há integrantes da capelania. Ao contrário dos pertencentes à divisão administrativa com 37 militares, a um percentual de 21,39% do total.

No que se refere aos militares que atuam na área da comunicação social, 2,31% participaram, correspondendo a 04 entrevistados. Da parte de ouvidoria, 02 militares foram entrevistados, com 1,16% do conjunto pesquisado.

Outra seção com grande número de entrevistados foi a divisão de medicina, com 25 militares com 14,45% do total. O pronto atendimento teve uma participação de 08 entrevistados, correspondendo a 4,62% da amostra. Outros 09 militares pertencem ao SAME, estabelecendo um percentual de 5,20% da totalidade.

Seções mais especializadas como a fonoaudiologia e a psicologia tiveram 02 representantes cada uma, com um percentual de 1,16% do montante. Outro departamento

importante para o funcionamento de um hospital é a radiologia, que contou com a participação de 04 militares, correspondendo a 2,31% do todo.

Partições hospitalares que se caracterizam por possuírem demandas altas, o serviço social, a odontologia e o laboratório também foram representados na pesquisa. Contaram com a participação de 02, 16 e 10 militares cada um, respectivamente. Neste cenário, estabeleceram percentuais de de 1,16%, 9,25% e 5,78% da amostra.

Já repartições como o FuSEx e a Contas Médicas dispuseram de 06 pesquisados cada um, o que correspondeu individualmente a 3,47% da amostragem. Outrossim, a 3ª Seção teve 02 militares respondendo os questionamentos, efetivando 1,16% do total. Por fim, o setor da Excelência Gerencial teve uma participação efetiva de 04 militares, os quais representaram 2,31% do total.

Após apresentados e discutidos os resultados obtidos por meio das questões de 1 a 3, conclui-se, parcialmente que, as percepções levantadas originaram-se de uma amostra espargida na grande maioria dos setores de uma Organização Militar de Saúde (OMS). Ressalta-se ainda que, ela possui experiência e vivência capaz de respaldar e garantir a autenticidade dos dados utilizados para responder o problema proposto e alcançar o objetivo geral deste trabalho.

4.1.2 Resultados atinentes as perspectivas da amostra

O questionamento número 4 solicitava que o entrevistado indicasse o instrumento pelo qual recebe a maior parte das informações necessárias no seu cotidiano. Desta forma, buscou-se verificar qual o expediente mais utilizado em cada Organização Militar de Saúde (OMS), na percepção dos entrevistados. Os resultados alcançados foram quantificados e demonstrados, de forma comparativa, na TABELA 6.

TABELA 6 – Distribuição do efetivo conforme o instrumento que RECEBE as informações

Respostas	HMAB	HA	HB	Total	Percentual
Comunicado pessoal do Chefe da seção	07	06	05	18	10,50%
Conversas informais	01	07	05	13	7,70%
Documentos internos (Boletim, DiEx, etc.)	24	22	13	59	34,00%
E-mail funcional	-	02	02	02	1,20%
E-mail pessoal	-	01	01	02	1,20%
Intranet da OMS	11	05	04	20	11,60%
Publicações Com Soc da OMS (revistas, etc.)	03	01	01	04	2,40%

Continua

Quadro de avisos	01	01	-	02	1,20%
Site da OMS	02	02	02	06	3,30%
Telefone	02	02	01	05	2,80%
<i>Telegram</i> (Grupos oficiais)	08	04	01	12	7,10%
<i>Telegram</i> (Grupos informais)	-	01	01	02	1,20%
<i>Whatsapp</i> (Grupos oficiais)	09	05	02	14	8,10%
<i>Whatsapp</i> (Grupos informais)	-	05	05	13	7,70%
Total	68	64	41	173	100,00%

Fonte: O Autor (2019)

Dos 173 entrevistados, 18 disseram utilizar a comunicação pessoal do chefe da seção, perfazendo um total de 10,50%. Já 13 tiveram acesso ao conhecimento através conversas informais, representando 7,70%. Outrossim, 34,00% dos pesquisados recebem informações por documentos internos, correspondendo a 59 militares. Dos entrevistados 02 afirmam receber a maioria das informações por e-mail funcional, já outros 02 obtêm dados pelo e-mail pessoal.

Ocorreu de 20 entrevistados declararem que receberam pela intranet da OMS a maior parte das informações, aplicando um percentual de 11,60% da amostra. As publicações de comunicação social, os quadros de avisos e as páginas da *internet* das Organizações Militares de Saúde (OMS), chegaram a 2,40%, 1,20% e 3,30%, respectivamente, ou seja, 04, 02 e 06 entrevistados.

Com o advento do *smartphone* a comunicação via aparelho telefônico, o que confirma o grande número de transmissões de informações por telefone, com 05, *Telegram* (grupos oficiais), 12, por *Telegram* (oficial), 02, *Whatsapp* (grupos oficiais) com 14, e pelo *Whatsapp* (grupos informais), 13 militares. Dessa feita, na devida ordem, os referidos recursos de comunicação perfazem os seguintes percentuais: 2,80%, 7,10%, 1,20%, 8,10% e 7,70%.

Assim, quando analisa-se mais detalhadamente os dados apresentados, percebemos que os locais onde a campanha de *marketing interno* ainda não foi completamente implantada, os instrumentos de comunicação mais informais acabam por ocorrer em maior número, como o caso das conversas e do *Whatsapp*.

Pelos resultados encontrados percebemos que a utilização das conversas informais e dos grupos informais de *Whatsapp* como ferramenta de comunicação interna, o que pode acarretar em muitos ruídos nesta transmissão de mensagens e gerar dificuldade na divulgação das ordens. Cabe ressaltar que mesmo no local onde a campanha já está estabelecida, as quantidades vistas na documentação interna (24) e na comunicação pessoal do chefe (07),

reforçam que os instrumentos de comunicação mais modernos não conseguiram suplantar os meios tradicionais, aumentando de importância a figura da liderança do chefe militar.

A Questão 5, cuja resposta está consolidada na TABELA 7, teve como objetivo levantar a percepção da amostra acerca de por onde envia as informações necessárias no dia a dia.

TABELA 7 – Distribuição do efetivo conforme o instrumento que ENVIA as informações

Respostas	HMAB	HA	HB	Total	Percentual
Comunicado pessoal do Chefe da seção	12	09	07	28	16,00%
Conversas informais	02	08	05	15	8,50%
Documentos internos (Boletim, DIEx, etc.)	24	21	10	55	31,70%
E-mail funcional	01	05	03	09	5,40%
E-mail pessoal	-	01	02	03	1,70%
Intranet da OMS	07	03	03	13	7,70%
Publicações Com Soc da OMS (revistas, etc.)	02	01	01	04	2,40%
Quadro de avisos	02	01	01	04	2,40%
Site da OMS	01	01	-	02	1,20%
Telefone	02	02	02	06	3,30%
<i>Telegram</i> (Grupos oficiais)	07	02	01	10	5,80%
<i>Telegram</i> (Grupos informais)	-	01	01	02	1,20%
<i>Whatsapp</i> (Grupos oficiais)	08	05	02	15	8,50%
<i>Whatsapp</i> (Grupos informais)	-	04	03	07	4,20%
Total	68	64	41	173	100,00%

Fonte: O Autor (2019)

Os resultados apresentados na TABELA 7 indicam que 16,00% da amostra admite que, utiliza o contato pessoal com o chefe de seção como principal meio de enviar informações, correspondendo a 28 militares. Outros 15 entrevistados (8,50%), relatam enviar dados por conversas informais.

Ocorre que, a maioria (55 pesquisados) afirma enviar as necessidades diárias de comunicação via documentos internos, como boletins e memorandos, perfazendo 31,70%. Quando se trata de enviar informações por e-mail funcional, 09 entrevistados (5,40%), informam utilizá-lo. Já por e-mail pessoal o percentual cai para 1,70%, com 03 servidores.

No cenário apresentado, a intranet da OMS aparece com 13 entrevistados, representando 7,70%, enquanto as publicações da Comunicação Social da OMS e o quadro de avisos, foram mencionados por 04 militares cada um, o que representa 2,40% da amostra. Ao mencionar site da OMS, 02 entrevistados enviam informações por ele, perfazendo 1,20%. Já quando menciona-se o telefone, 06 servidores relatam que enviam as informações por ele, correspondendo à 3,30% dos entrevistados.

Meios mais modernos como *Telegram* e *Whatsapp* também estão representados, com 10 pesquisados (5,80%) mencionando os grupos oficiais de *Telegram*, 02 outros disseram enviar pelos grupos informais do mesmo aplicativo. Já com relação ao *Whatsapp*, os grupos oficiais são representados por 15 militares e os informais por 07, correspondendo a 8,50% e 4,20% respectivamente.

Por esta tabela consegue-se depreender que, assim como a TABELA 6, onde há uma campanha de marketing interno já implantada há a predominância de meios de comunicação mais “organizados” em detrimento dos mais informais. Outro fator relevante nesta tabela é que se a comparar com a anterior e considerar a margem de erro, verificar-se-á que os resultados são semelhantes, o que significa que os meios disponíveis considerados satisfatórios na percepção dos entrevistados, tanto envio quanto recebimento de informações, são os mesmos.

A Questão 6 teve como objetivo obter a percepção da amostra sobre a comunicação interna na sua respectiva OMS, apresentando diversas situações em que o entrevistado deveria indicar seu grau de satisfação. Os resultados obtidos por meio dessa questão estão consolidados nas TABELA 8, TABELA 9 e TABELA 10.

TABELA 8 – Distribuição conforme a satisfação a respeito da comunicação interna HMAB

Respostas	Muito Satisfeito	Satisfeito	Indiferente	Insatisfeito	Muito Insatisfeito	Total
Recebo informações sobre as atividades e objetivos do setor.	21	32	11	03	01	68
Recebo informações sobre os valores, as metas e os objetivos da OMS.	19	31	09	08	01	68
Recebo dados sobre como meu trabalho se relaciona com os demais.	23	29	12	03	01	68
Recebo orientações sobre o que os usuários esperam dos serviços oferecidos pela OMS.	21	27	14	02	04	68

Continua

As mudanças que vão ocorrer na OMS são comunicados com antecedência.	23	25	11	07	02	68
Recebo informações sobre as realizações e/ou falhas ocorridas na OMS.	21	27	15	02	03	68
Recebo informações a respeito dos usuários da OMS (elogios, reclamações, etc.).	23	31	12	01	01	68
Recebo orientações necessárias para a execução dos trabalhos.	22	29	11	04	02	68
Quanto a disponibilidade dos meios de comunicação interna sempre em que há a necessidade de utilização dos mesmos.	24	37	01	03	03	68
Total	197	268	96	33	18	612

Fonte: O Autor (2019)

A TABELA 8 é representativa dos resultados referentes ao Hospital Militar de Área de Brasília (HMAB). Quando questionados sobre a satisfação sobre as informações sobre as atividades e objetivos do setor, 21 disseram estar muito satisfeitos, enquanto 32 estão satisfeitos, 11 indiferentes, 03 insatisfeitos e 01 muito insatisfeitos. Já em relação as informações sobre os valores, as metas e os objetivos da OMS, 19 relataram estar muito satisfeitos, 31 satisfeitos, 09 indiferentes, 08 insatisfeitos e 01 muito insatisfeito.

Enquanto 23 entrevistados relataram estar muito satisfeitos com os dados recebidos sobre como o trabalho deles se relaciona com os demais. Sobre o mesmo assunto, 29 declaram estar satisfeitos, enquanto 12 estão indiferentes, 03 insatisfeitos e 01 muito insatisfeito. Ainda neste cenário, 21 relatam estar muito satisfeitos com as orientações sobre o que os usuários esperam dos serviços oferecidos pela OMS, ao passo que 27 estão satisfeitos, 14 indiferentes, 02 insatisfeitos e 04 muito insatisfeitos.

Dos militares pesquisados, ao serem questionados sobre a satisfação sobre as mudanças que vão ocorrer na OMS e sua comunicação antecipada, 23 responderam estarem muito satisfeitos, 25 satisfeitos, 11 indiferentes, 07 insatisfeitos e 02 muito insatisfeitos. Na mesma medida, no momento que foi abordado o recebimento de informações sobre as

realizações ou falhas ocorridas na OMS, 21 noticiaram estar muito satisfeitos, 27 satisfeitos, 15 indiferentes, 02 insatisfeitos e 03 muito insatisfeitos.

Outrossim, 23 declararam estar muito satisfeitos com as informações que recebem a respeito dos usuários da OMS, enquanto 31 relataram estar satisfeitos com as mesmas, assim como, 12 estão indiferentes, 04 insatisfeitos e 02 muito insatisfeitos. Ao passo que, abordando-se o recebimento das orientações necessárias para a execução dos trabalhos, 22 se declaram muito satisfeitos, 29 satisfeitos, 11 indiferentes, 04 insatisfeitos e 02 muito insatisfeitos.

No que se refere à disponibilidade dos meios de comunicação interna, 24 mencionam estar muito satisfeitos, enquanto 37 estão satisfeitos, 01 indiferentes, 03 insatisfeitos e 03 muito insatisfeitos.

Desta forma, pode-se inferir que apesar do *endomarketing* já estar implantado, ainda há uma margem para crescer e melhorar ainda mais a cultura organizacional no HMAB, uma vez que a concentração de resultados está na categoria de “satisfeitos”.

TABELA 9 – Distribuição conforme a satisfação a respeito da comunicação interna HA

Respostas	Muito Satisfeito	Satisfeito	Indiferente	Insatisfeito	Muito Insatisfeito	Total
Recebo informações sobre as atividades e objetivos do setor.	02	02	27	31	02	64
Recebo informações sobre os valores, as metas e os objetivos da OMS.	04	03	13	32	12	64
Recebo dados sobre como meu trabalho se relaciona com os demais.	03	02	14	34	11	64
Recebo orientações sobre o que os usuários esperam dos serviços oferecidos pela OMS.	02	02	12	37	09	64
As mudanças que vão ocorrer na OMS são comunicados com antecedência.	04	02	17	33	08	64

Continua

Recebo informações sobre as realizações e/ou falhas ocorridas na OMS.	03	07	15	33	06	64
Recebo informações a respeito dos usuários da OMS (elogios, reclamações, etc.).	02	04	21	29	08	64
Recebo orientações necessárias para a execução dos trabalhos.	01	07	11	37	08	64
Quanto a disponibilidade dos meios de comunicação interna sempre em que há a necessidade de utilização dos mesmos.	05	04	19	33	03	64
Total	26	35	149	299	67	576

Fonte: O Autor (2019)

A TABELA 9 reflete os resultados referentes ao Hospital A (HA). Quando perguntados sobre a satisfação sobre as informações sobre as atividades e objetivos do setor, 02 opinaram estar muito satisfeitos, ao passo que 02 estão satisfeitos, 27 indiferentes, 31 insatisfeitos e 02 muito insatisfeitos. Entretanto nas informações sobre os valores, as metas e os objetivos da OMS, 04 entenderam estar muito satisfeitos, 03 satisfeitos, 13 indiferentes, 32 insatisfeitos e 02 muito insatisfeitos.

Neste aspecto, 03 militares estão muito satisfeitos com os dados recebidos sobre como o trabalho deles se relaciona com os demais. Ainda no mesmo tema, 02 optaram que estão satisfeitos, todavia, 14 se dizem indiferentes, 34 insatisfeitos e 11 muito insatisfeitos. Observa-se ainda que, 02 declararam estar muito satisfeitos com as orientações sobre o que os usuários esperam dos serviços oferecidos pela OMS, no entanto 04 estão satisfeitos, 12 indiferentes, 37 insatisfeitos e 09 muito insatisfeitos.

Dos pesquisados, ao serem perguntados sobre a satisfação em relação as mudanças que vão ocorrer na OMS e sua comunicação com antecedência, 04 perceberam estar muito satisfeitos, 02 satisfeitos, 17 indiferentes, 33 insatisfeitos e 08 muito insatisfeitos. Ao tempo que foram questionados sobre o recebimento de informações sobre as realizações ou falhas ocorridas na OMS, 03 noticiaram estar muito satisfeitos, 07 satisfeitos, 15 indiferentes, 33

insatisfeitos e 06 muito insatisfeitos.

De mesmo modo, 02 delataram estar muito satisfeitos com as informações que recebem a respeito dos usuários da OMS, entretanto 04 disseram estar satisfeitos, 21 estão indiferentes, 29 insatisfeitos e 08 muito insatisfeitos. Similarmente, quando interpelados sobre o recebimento das orientações necessárias para a execução dos trabalhos, 01 encontrava-se muito satisfeito, 07 satisfeitos, 11 indiferentes, 37 insatisfeitos e 08 muito insatisfeitos.

Já em relação à disponibilidade dos meios de comunicação interna, 05 acreditavam sentir-se muito satisfeitos, em contrapartida 04 estão satisfeitos, 19 indiferentes, 33 insatisfeitos e 03 muito insatisfeitos.

Pode-se concluir parcialmente que, nesta OMS o *marketing* interno ainda não está implementado, ou não está surgindo o efeito esperado, pois se compararmos com a TABELA 8, percebemos uma concentração de resultados na área dos “insatisfeitos”.

TABELA 10 – Distribuição conforme a satisfação a respeito da comunicação interna HB

Respostas	Muito Satisfeito	Satisfeito	Indiferente	Insatisfeito	Muito Insatisfeito	Total
Recebo informações sobre as atividades e objetivos do setor.	02	03	07	11	18	41
Recebo informações sobre os valores, as metas e os objetivos da OMS.	03	04	05	12	17	41
Recebo dados sobre como meu trabalho se relaciona com os demais.	01	02	08	14	16	41
Recebo orientações sobre o que os usuários esperam dos serviços oferecidos pela OMS.	03	01	09	11	17	41
As mudanças que vão ocorrer na OMS são comunicados com antecedência.	02	05	08	13	13	41
Recebo informações sobre as realizações e/ou falhas ocorridas na OMS.	03	04	09	11	14	41

Continua

Recebo informações a respeito dos usuários da OMS (elogios, reclamações, etc.).	03	02	08	11	17	41
Recebo orientações necessárias para a execução dos trabalhos.	01	03	11	12	14	41
Quanto a disponibilidade dos meios de comunicação interna sempre em que há a necessidade de utilização dos mesmos.	02	03	07	11	18	41
Total	20	27	72	106	144	369

Fonte: O Autor (2019)

A TABELA 10 é representativa dos resultados referentes ao Hospital B (HB). Quando questionados sobre a satisfação em relação as informações sobre as atividades e objetivos do setor, 02 disseram estar muito satisfeitos, enquanto 03 estão satisfeitos, 07 indiferentes, 11 insatisfeitos e 18 muito insatisfeitos. Já em relação as informações sobre os valores, as metas e os objetivos da OMS, 03 relataram estar muito satisfeitos, 04 satisfeitos, 05 indiferentes, 12 insatisfeitos e 17 muito insatisfeito.

No entanto, 01 servidor está muito satisfeito com os dados recebidos sobre como o trabalho deles se relaciona com os demais. Ainda no mesmo assunto, 02 opinaram que estão satisfeitos, todavia, 08 se dizem indiferentes, 14 insatisfeitos e 16 muito insatisfeitos. Observa-se ainda que, 03 declararam estar muito satisfeitos com as orientações sobre o que os usuários esperam dos serviços oferecidos pela OMS, entretanto 01 está satisfeito, 09 indiferentes, 11 insatisfeitos e 17 muito insatisfeitos.

Dos militares pesquisados, ao serem questionados sobre a satisfação a respeito das mudanças que vão ocorrer na OMS e sua comunicação antecipada, 02 responderam estarem muito satisfeitos, 05 satisfeitos, 08 indiferentes, 13 insatisfeitos e 13 muito insatisfeitos. Na mesma medida, no momento que foi abordado o recebimento de informações sobre as realizações ou falhas ocorridas na OMS, 03 noticiaram estar muito satisfeitos, 04 satisfeitos, 09 indiferentes, 11 insatisfeitos e 14 muito insatisfeitos.

De mesmo modo, 03 delataram estar muito satisfeitos com as informações que

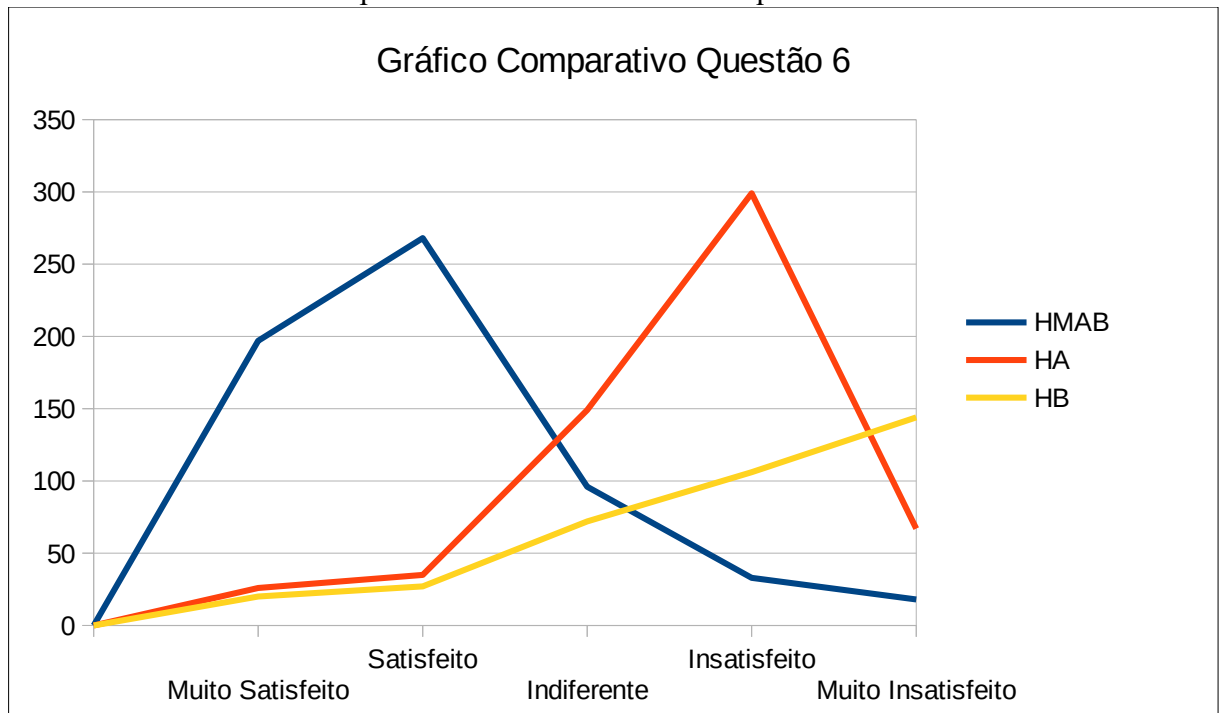
recebem a respeito dos usuários da OMS, entretanto 02 disseram estar satisfeitos, 08 estão indiferentes, 11 insatisfeitos e 17 muito insatisfeitos. Similarmente, quando interpelados sobre o recebimento das orientações necessárias para a execução dos trabalhos, 01 encontrava-se muito satisfeito, 03 satisfeitos, 11 indiferentes, 12 insatisfeitos e 14 muito insatisfeitos.

No que se refere à disponibilidade dos meios de comunicação interna, 02 mencionam estar muito satisfeitos, enquanto 03 estão satisfeitos, 07 indiferentes, 11 insatisfeitos e 18 muito insatisfeitos.

Desta forma, pode-se inferir que nesta OMS o *endomarketing* ainda não está implementado, pois se compararmos com a TABELA 8 e 9, percebemos uma concentração de resultados na área dos “muito insatisfeitos”.

Por fim, encerrando a corrente análise da Questão 6, utilizaremos o GRÁFICO 1 como foma ilustrativa para comparar as TABELAS 8, TABELA 9 e TABELA 10. Nele podem ser percebidos, auxiliado também pelos dados da TABELA 1, os diferentes estágios de implantação do *marketing* interno nos hospitais.

GRÁFICO 1 – Gráfico comparativo entre as tabelas da 6ª questão



Fonte: O Autor (2019)

Neste aspecto, há uma tendência nas linhas das curvas apresentadas de que, quanto mais concretizada está a campanha de marketing interno, maior é o deslocamento de suas linhas na direção da categoria dos “muito satisfeitos”. Tal afirmação baseia-se no fato de que

o HB, cuja implementação está na fase inicial, possui a maior parte de suas assertivas nas categorias “insatisfeito” e “muito insatisfeito”. Em contrapartida o HA, cuja campanha está em uma fase intermediária, tem a maioria das respostas nos padrões “indiferente” e “insatisfeito”. Já o HMAB, cuja campanha encontra-se consolidada, apresenta resultados bem melhores do que os outros dois, se aproximando do “muito satisfeito” e “satisfeito”.

A Questão 7 teve como objetivo obter a preferência da amostra sobre qual o instrumento de comunicação interna os entrevistados escolhem utilizar, servindo de base para que os gestores da comunicação interna de cada OMS invistam tempo e recursos no intuito de otimizá-los, alinhando as preferências pessoais às institucionais.

TABELA 11 – Distribuição do efetivo conforme instrumento que PREFERE informações

Respostas	HMAB	HA	HB	Total	Percentual
Comunicado pessoal do Chefe da seção	07	09	05	21	11,90%
Conversas informais	01	04	03	08	4,70%
Documentos internos (Boletim, DIEx, etc.)	19	17	12	48	27,50%
E-mail funcional	-	01	-	01	0,70%
E-mail pessoal	-	-	01	01	0,70%
Intranet da OMS	06	05	01	12	6,70%
Publicações Com Soc da OMS (revistas, etc.)	03	03	02	08	4,70%
Quadro de avisos	01	01	-	02	1,20%
Site da OMS	02	02	01	05	2,80%
Telefone	-	02	-	02	1,40%
tcTelegram (Grupos oficiais)	13	09	06	28	16,30%
Telegram (Grupos informais)	-	01	01	02	1,20%
Whatsapp (Grupos oficiais)	16	08	07	31	17,80%
Whatsapp (Grupos informais)	-	02	02	04	2,40%
Total	68	64	41	173	100,00%

Fonte: O Autor (2019)

Os resultados apresentados na TABELA 11 indicam que 11,90% da amostra prefere utilizar o contato pessoal com o chefe de seção como principal meio de enviar informações, o que corresponde a 21 militares. Outros 08 entrevistados (4,70%), optam por enviar dados por conversas informais.

Ocorreu de 48 entrevistados responderem que preferem receber por documentos internos a maior parte das informações, aplicando um percentual de 27,50% da amostragem. Os que preferem e-mails tanto funcional, quanto pessoal, chegam a 01 militar cada, o que representa 070%, respectivamente.

No cenário apresentado, os que decidiram pela intranet da OMS aparecem com 12 entrevistados, representando 6,70%, enquanto as publicações da Comunicação Social da OMS

e o quadro de avisos, foram mencionados por 08 e 02 militares, respectivamente, o que representa 4,70% e 1,20% da amostra.

Aos que preferem o site da OMS perfazem 2,80%, com um total de 05 pesquisados. Quando menciona-se o telefone, 02 servidores relatam que preferem utilizá-lo, o que corresponde a 1,40% dos entrevistados.

Já meios mais ágeis como o *Telegram* e *Whatsapp* também estão entre os preferidos, com 28 pesquisados (16,30%) mencionando os grupos oficiais de *Telegram*, embora 02 (1,20%) outros disseram preferir os grupos informais do mesmo aplicativo. Em todo caso, com relação ao *Whatsapp*, os grupos oficiais são os prediletos de 31 militares, entretanto os informais favoritos de 04 entrevistados, correspondendo a 17,80% e 2,40%, respectivamente.

Por esta tabela consegue-se compreender a importância do chefe de seção e de sua comunicação pessoal para o andamento das seções, uma vez que a comunicação pessoal está entre os instrumentos de maior índice percentual. Outra informação trazida pela TABELA 11 é sobre a necessidade das ordens e missões serem efetuadas por escrito, pois percebe-se a relevância dada pelos pesquisados aos documentos internos oficiais, como o Boletim Interno.

Advém que apesar da preferência demonstrada na TABELA 11 pelos meios “tradicionais”, os meios modernos como os aplicativos de celular *Telegram* e *Whatsapp*, também contam com expressiva preferência dos entrevistados.

Aflui um dado interessante ao se comparar as TABELA 6, TABELA 7 e TABELA 11, pois nesta análise percebe-se que apesar de contarem com um preferência robusta, eles não figuram entre os principais meios de comunicação interna tanto para receber quanto para enviar informações, necessitando assim de uma maior ingerência dos gestores da comunicação destas OMS para efetivá-los com a importância devida no arcabouço tecnológico responsável pela comunicação nas organizações.

Já a Questão 8 teve como objetivo levantar a percepção da amostra acerca do atendimento da necessidade pelos meios de comunicação interna disponíveis. Os resultados obtidos constam na TABELA 12.

TABELA 12 – Distribuição do efetivo conforme percepção de contemplação da necessidade

Respostas	HMAB	HA	HB	Total	Percentual
Sim	51	14	04	69	39,70%
Às vezes	12	28	11	51	29,70%
Não	05	22	26	53	30,60%
Total	68	64	41	173	100,00%

Fonte: O Autor (2019)

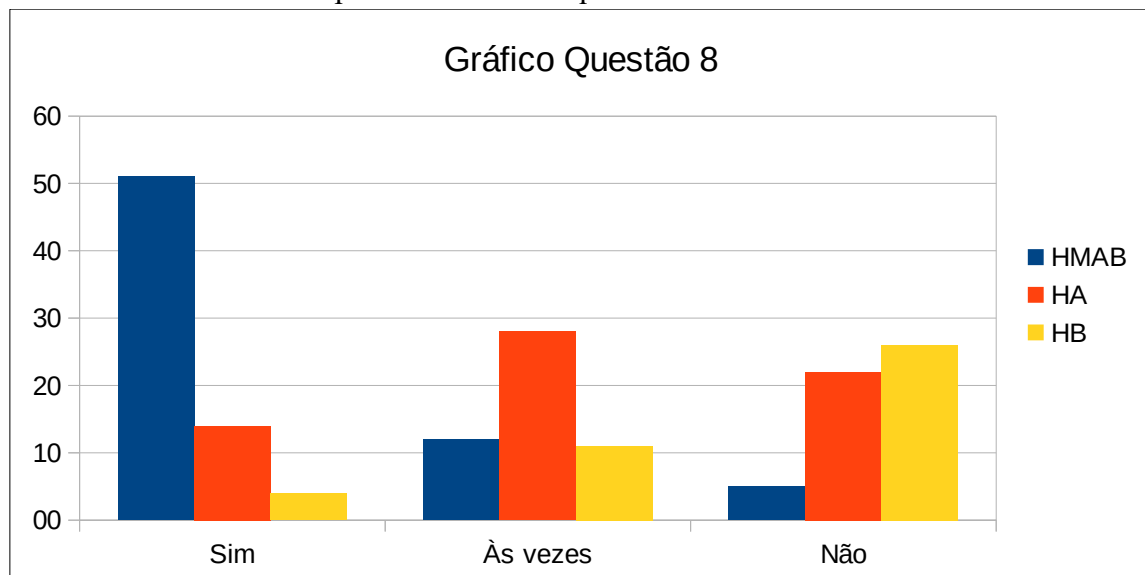
Na análise dos dados obtidos na TABELA 12, percebe-se que dos 68 militares do HMAB, 51 disseram considerar que os meios disponíveis contemplam suas necessidades, 12 entenderam que este provimento nem sempre ocorre e 05 entrevistados entendem que não são atendidos pelos meios disponíveis.

Outrossim, ao observar-se o nosocômio HA, inferimos que 14 entrevistados admitem estar satisfeitos com os meio disponíveis para comunicação interna, uma vez que contemplam suas necessidades. Já 28 disseram que em alguns momentos estas necessidades são atendidas, entretanto 22 acreditam que suas necessidades não são atendidas.

Enfim, ao debruçar-se sobre os dados da organização HB, ver-se-á que 04 pesquisados entenderam estar satisfeitos com respectivos meios de comunicação interna, enquanto 11 consideraram que eles atendem as necessidades parcialmente. Já para 26 militares estes meios não atendem suas expectativas.

Assim, corroborando com o apresentado no GRÁFICO 1, percebemos uma diferenciação das respostas conforme o grau de implementação do *endomarketing*, com a unidade que possui ele já implantado obtendo resultados mais positivos que as outras duas. Ressalta-se que os padrões das linhas encontrados no GRÁFICO 1 estão novamente presentes, desta forma foi elaborado o GRÁFICO 2 no intuito de representar estess parâmetros.

GRÁFICO 2 – Gráfico representativo da 8ª questão e TABELA 12



Fonte: O Autor (2019)

Com relação a QUESTÃO 9, ela foi elaborada visando estabelecer o nível de

frequência com que os instrumentos de comunicação interna estão sendo acessados pelos integrantes de cada organização pesquisada.

TABELA 13 – Distribuição do efetivo HMAB conforme frequência de utilização dos meios

Respostas	Diariamente	3 a 4 vezes por semana	1 a 2 vezes por semana	Mensalmente	Total
Comunicado pessoal do Chefe da seção	39	14	08	07	68
Conversas informais	30	17	12	09	68
Documentos internos (Boletim, DIEx, etc.)	41	12	11	04	68
E-mail funcional	11	14	15	28	68
E-mail pessoal	12	09	13	34	68
Intranet da OMS	33	07	15	13	68
Publicações Com Soc da OMS (revistas, etc.)	05	06	19	38	68
Quadro de avisos	13	09	16	30	68
Site da OMS	20	05	15	28	68
Telefone	27	16	16	09	68
<i>Telegram</i> (Grupos oficiais)	31	22	08	07	68
<i>Telegram</i> (Grupos informais)	06	09	17	36	68
<i>Whatsapp</i> (Grupos oficiais)	35	13	11	09	68
<i>Whatsapp</i> (Grupos informais)	06	07	19	36	68
Total	316	156	195	285	952

Fonte: O Autor (2019)

Buscar-se-á analisar os resultados apresentados na TABELA 13, representando o HMAB e apresentando os índices mais relevantes de cada meio. Desta maneira, indica-se que dos 68 entrevistados, 39 obtém diariamente informações por comunicado pessoal do Chefe da seção da amostra. Quando se trata de conversas informais, aproximadamente 30 militares acessam informações por este meio. O acesso diário à documentos internos como boletins e DIEx, corresponde à 41 pesquisados, já o e-mail funcional é utilizado mensalmente por 28 servidores, enquanto 34 empregam na mesma frequência o e-mail pessoal.

Ocorreram 33 entrevistados que no dia a dia acessam a intranet da OMS, em contrapartida, 38 desfrutam das informações das publicações de Comunicação Social mensalmente. Mesmo período referenciado por 30 servidores quando se trata do quadro de avisos e por 28 no que se refere ao site da OMS.

Na conjuntura em questão, o telefone é utilizado diariamente por 27 militares, mesma frequência de utilização do grupos oficiais do *Telegram* e do *Whatsapp*, nos quais

correspondem a 31 e 35 colaboradores, respectivamente. Ao se falar dos grupos informais dos mesmos aplicativos, esta frequência muda para mensal, onde 36 entrevistados cada utilizam os grupos informais do *Telegram* e do *Whatsapp*.

Por esta tabela consegue-se depreender os meios de comunicação interna mais empregados no HMAB de forma diária e portanto, serão eles nos quais a diretoria deve envidar esforços e recursos para aprimorá-los, fazendo uma comunicação cada vez mais ágil.

Cabe ressaltar que mesmo com um *marketing* interno já consolidado, as conversas informais continuam tendo espaço no cotidiano do hospital, por isso não pode ser desprezada pelos gestores da comunicação. Porém, pelos dados obtidos, os principais meios continuam sendo os tradicionais: contato pessoal do chefe de seção e documentos internos, havendo espaço para meios mais modernos como os grupos oficiais de *Whatsapp* e *Telegram*.

TABELA 14 – Distribuição do efetivo HA conforme frequência de utilização dos meios

Respostas	Diariamente	3 a 4 vezes por semana	1 a 2 vezes por semana	Mensalmente	Total
Comunicado pessoal do Chefe da seção	08	34	15	07	64
Conversas informais	42	07	09	06	64
Documentos internos (Boletim, DIEx, etc.)	38	11	11	04	64
E-mail funcional	14	09	26	15	64
E-mail pessoal	18	12	10	24	64
Intranet da OMS	07	31	12	14	64
Publicações Com Soc da OMS (revistas, etc.)	03	09	24	28	64
Quadro de avisos	15	29	11	09	64
Site da OMS	02	25	18	19	64
Telefone	13	26	08	17	64
<i>Telegram</i> (Grupos oficiais)	07	16	28	13	64
<i>Telegram</i> (Grupos informais)	23	22	12	07	64
<i>Whatsapp</i> (Grupos oficiais)	06	08	31	19	64
<i>Whatsapp</i> (Grupos informais)	28	19	09	08	64
Total	224	258	224	190	896

Fonte: O Autor (2019)

De mesmo modo, refere-se que dos 64 entrevistados, 34 obtém informações de 3 a 4 vezes por semana por comunicado pessoal do Chefe da seção da amostra. Quando se trata de conversas informais, 42 militares buscam informações por este método diariamente. A obtenção no dia a dia das notícias pelos documentos internos como boletins e DIEx,

corresponde à 38 pesquisados, já o e-mail funcional é utilizado 1 a 2 vezes por semana por 26 servidores, enquanto 24 utilizam e-mail pessoal mensalmente.

Advieram 31 entrevistados que de 4 a 3 vezes por semana acessam a intranet da OMS, em contrapartida, 28 usufruem das informações das publicações de Comunicação Social mensalmente. Ao passo quem a frequência de 3 a 4 vezes por semana, foi mencionada por 29 servidores quando se trata do quadro de avisos e por 25 no que se refere ao site da OMS.

Na circunstância apresentada, o telefone é utilizado de 3 a 4 vezes por semana por 26 militares, frequência similar vivenciada nos grupos oficiais do *Telegram* e do *Whatsapp*, onde 1 a 2 vezes por semana, 28 e 31 colaboradores, respectivamente, utilizam destes meios. Ao se falar diariamente nos grupos informais dos mesmos aplicativos, há um acréscimo frente a tabela anterior, com 23 entrevistados utilizando os grupos informais do *Telegram* e 28, os do *Whatsapp*.

TABELA 15 – Distribuição do efetivo HB conforme frequência de utilização dos meios

Respostas	Diariamente	3 a 4 vezes por semana	1 a 2 vezes por semana	Mensalmente	Total
Comunicado pessoal do Chefe da seção	08	10	14	09	41
Conversas informais	18	07	09	07	41
Documentos internos (Boletim, DIEx, etc.)	10	14	11	06	41
E-mail funcional	07	11	14	09	41
E-mail pessoal	15	06	11	09	41
Intranet da OMS	09	09	10	13	41
Publicações Com Soc da OMS (revistas, etc.)	08	12	13	08	41
Quadro de avisos	13	09	08	11	41
Site da OMS	14	08	12	07	41
Telefone	15	11	09	06	41
<i>Telegram</i> (Grupos oficiais)	05	08	13	15	41
<i>Telegram</i> (Grupos informais)	15	13	09	04	41
<i>Whatsapp</i> (Grupos oficiais)	07	12	14	08	41
<i>Whatsapp</i> (Grupos informais)	17	09	09	06	41
Total	160	141	157	116	574

Fonte: O Autor (2019)

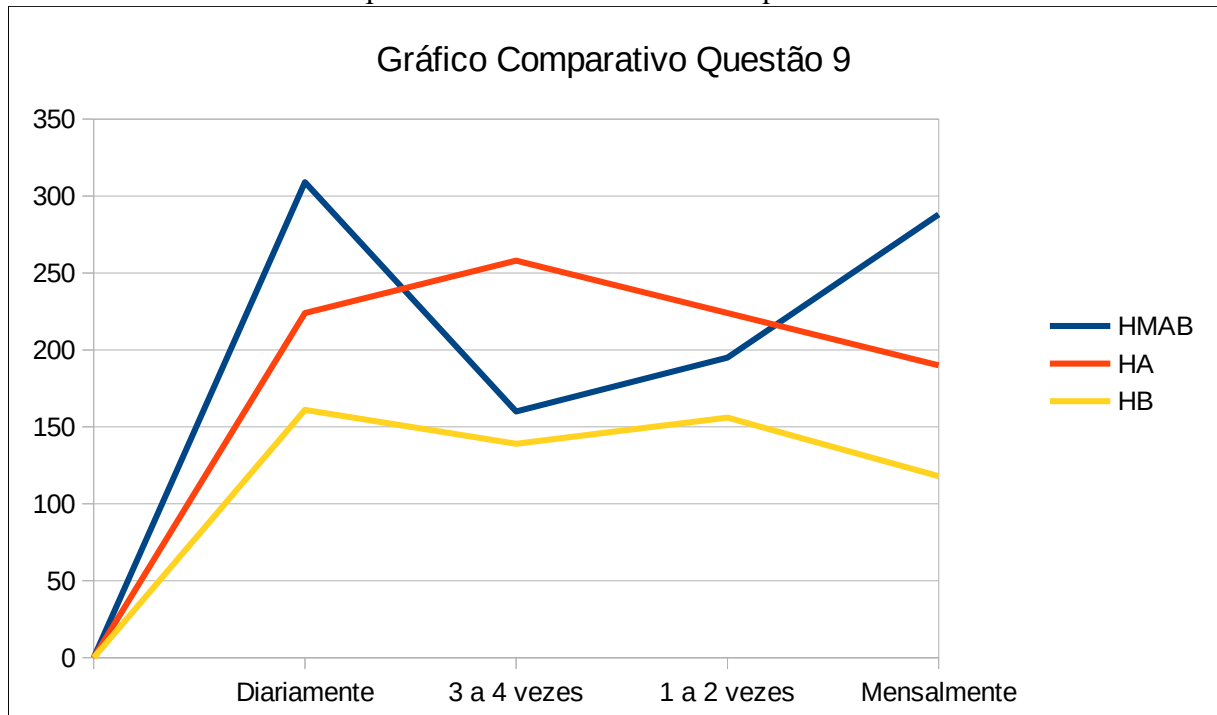
Ao escrutinar os elementos demonstrados na TABELA 15, representando o HB e as características de suas variáveis. Isto posto, dos 41 entrevistados, 14 obtém informações de 1 a 2 vezes por semana por comunicado pessoal do Chefe da seção. Ao se referir a conversas

informais, 18 militares se utiliza delas diariamente. De 3 a 4 vezes por semana são acessados os documentos internos como boletins e DIEx por 14 pesquisados, já o e-mail funcional é utilizado 1 a 2 vezes por semana por 14 servidores, enquanto 15 utilizam e-mail pessoal diariamente.

Sucederam-se 13 entrevistados que mensalmente acessam a intranet da OMS, em contrapartida, 13 lidam com das informações das publicações de Comunicação Social de 1 a 2 vezes por semana. Ao passo que a frequência diária, foi mencionada por 13 servidores quando se trata do quadro de avisos e por 14 no que se refere ao site da OMS.

No contexto aventado, o telefone é utilizado diariamente por 15 militares, na mesma frequência os grupos informais do *Telegram* e do *Whatsapp* são utilizados, contando com 15 e 17 colaboradores, respectivamente. Ao se buscar informações 1 a 2 vezes por semana os grupos oficiais dos mesmos aplicativos possuem 13 entrevistados utilizando o *Telegram* e 14 o do *Whatsapp*.

GRÁFICO 3 – Gráfico comparativo entre as tabelas da 9ª questão



Fonte: O Autor (2019)

Alvitra assim que, ao se comparar os resultados da TABELA 13, TABELA 14 e TABELA 15, percebe-se que quanto maior o enraizamento do *endomarketing*, mais meios organizados são acessados diariamente e por mais pessoas. Tal fato possibilita uma comunicação rápida e eficiente, exceção esta feita às conversas informais, que foram meios de

comunicação importante em todos os nosocômios pesquisados, não podendo, desta forma, serem desconsideradas como meio de comunicação interna. O GRÁFICO 3, demonstra a comparação entre os resultados das 03 (três) organizações.

Visando depreender, se as respostas das outras seções às informações repassadas atendem à expectativa dos entrevistados, foi formulada a Questão 10. Neste sentido, os resultados obtidos constam na TABELA 16.

TABELA 16 – Distribuição do efetivo conforme as respostas satisfatórias de outras seções

Respostas	HMAB	HA	HB	Total	Percentual
Sim	55	12	02	69	39,70%
Às vezes	11	45	22	78	45,10%
Não	02	07	17	26	15,20%
Total	68	64	41	173	100,00%

Fonte: O Autor (2019)

Com base na TABELA 16, verifica-se a maior parte dos entrevistados (45,10%) relatou que as respostas de outros servidores são rápidas ou claras o suficiente em alguns momentos. Sendo que para 39,70% da amostra estas respostas são satisfatórias, enquanto para 15,20% não.

Ocorre que, ao especificar dados por nosocômio percebe-se que no HMAB 55 militares entendem como satisfatórias as respostas que recebem, 11 responderam “às vezes” e 02 entendem não serem suficientes as respostas. Neste cenário a avaliação positiva perfaz cerca de 80,88% dos entrevistados do HMAB.

Outrossim, detalhando os índices dos demais nosocômios percebe-se que as afirmações positivas perfazem 12 e 02 militares, respectivamente. Observa-se ainda que, no HA há uma concentração das respostas “às vezes”, com 45 (70,31%) retornos, já os entrevistados que disseram “não”, correspondem a 18 (28,12%). Enquanto isso, no HB a percepção da amostra se mostrou dividida entre as categorias “às vezes” e “não”, com 22 (53,65%) e 17 (41,46%) entrevistados, na sequência.

Infere-se, então, que o nível de implementação do *marketing* interno influencia na percepção dos entrevistados quanto às respostas de sua comunicação para com os demais outros setores, uma vez que a quantidade de respostas positivas do HMAB foi superior aos demais, tanto em termos absolutos quanto em percentuais, demonstrando a importância do mesmo para o ambiente organizacional de cada unidade.

Já a Questão 11 objetivava levantar a percepção da amostra acerca dos demais

integrantes da OMS estarem abertos à comunicação interna entre eles e os outros setores. Os resultados obtidos constam na TABELA 17.

TABELA 17 – Distribuição do efetivo conforme percepção das respostas de outros setores

Respostas	HMAB	HA	HB	Total	Percentual
Sim	47	25	08	80	46,40%
Às vezes	18	21	25	64	37,10%
Não	03	18	08	29	16,50%
Total	68	64	41	173	100,00%

Fonte: O Autor (2019)

Na TABELA 17, observa-se que grande parcela dos pesquisados (46,40%) relatou como positiva a afirmação de que os integrantes da OMS são abertos a comunicação deles com os demais setores. Ao passo que para 37,10% da amostragem os integrantes estão parcialmente abertos à comunicação, enquanto para 16,50% eles não estão disponíveis para tal.

Após uma análise mais depurada da tabela, verifica-se que 47 militares do HMAB entendem que os integrantes da unidade estão abertos a comunicação interna com os outros setores, enquanto 18 responderam “às vezes” e 03 disseram que os integrantes do HMAB não estão abertos à comunicação com os outros setores.

Da mesma maneira, ao se investigar os dados da tabela, entende-se que nos nosocômios HA e HB, as afirmações positivas representam, na ordem, 25 e 08 servidores. Há de se considerar que, no HA os resultados foram melhor distribuídos, com 25 (39,06%) respostas “sim”, 21 (32,81%) afirmações “às vezes” e 18 (28,13%) militares respondendo “não”. Enquanto no HB a resposta “às vezes”, conta com 25 (60,98%) militares, já os entrevistados que disseram “sim” e “não”, correspondem a 08 (19,51%) cada.

Neste cenário, a percepção dos militares do HMAB de que seus integrantes estão abertos à comunicação interna frente aos demais setores do nosocômio é maior do que nas outras OMS onde a campanha de *endomarkitng* não está consolidada.

Ao analisar-se a Questão 12, verifica-se que a mesma teve como objetivo obter a percepção da amostra sobre o *marketing* interno e o ambiente corporativo na sua respectiva OMS, apresentando diversas perguntas, as quais o entrevistado indicaria a sua avaliação a respeito do assunto. Os resultados obtidos estão consolidados nas tabelas 18, 19 e 20.

Na TABELA 18 as perguntas da referida questão captam a percepção da amostra quanto ao ambiente organizacional e o *marketing* interno do Hospital Militar de Área de

Brasília (HMAB).

TABELA 18 – Distribuição efetivo HMAB na avaliação do ambiente e *endomarketing*

Perguntas	Muito Bom	Bom	Ruim	Muito Ruim	Não Sabe	Total
Como você avalia as iniciativas de integração entre funcionários da OMS?	22	31	10	03	02	68
<u>Continua</u>						
Como você avalia o ambiente de trabalho do hospital de um modo geral?	24	29	08	05	02	68
Como você avalia o ambiente de trabalho dentro da sua área de atuação?	27	25	09	06	01	68
Total	73	85	27	14	05	204

Fonte: O Autor (2019)

Nesta situação, 22 militares consideram muito boa as iniciativas para integração dos colaboradores da OMS. Ainda neste quesito, 31 consideram “Bom”, 10 acham “Ruim”, 03 “Muito Ruim” e 02 não sabem dizer.

Outrossim, 24 entrevistados avaliaram como muito bom o ambiente de trabalho no hospital. Ainda sobre o tema, 29 consideram “Bom”, 08 acham “Ruim”, 05 “Muito Ruim” e 02 não sabem. Já sobre o ambiente de trabalho dentro da sua área de atuação, 27 entendem como “Muito Bom”, 25 como “Bom”, 09 acham “Ruim”, 06 “Muito Ruim” e 01 considerou não saber.

Cabe ressaltar que os resultados permitem inferir que o HMAB, por possuir um *endomarketing* implementado, conseguiu ter, dentre seus entrevistados uma avaliação positiva, considerando as avaliações “Muito Boa” e “Boa” superior a 70% (setenta por cento) do efetivo da sua amostra.

TABELA 19 – Distribuição efetivo HA na avaliação do ambiente e *endomarketing*

Perguntas	Muito Bom	Bom	Ruim	Muito Ruim	Não Sabe	Total
Como você avalia as iniciativas de integração entre funcionários da OMS?	13	20	19	07	05	64
Como você avalia o ambiente de trabalho do hospital de um modo geral?	14	22	21	04	03	64
Como você avalia o ambiente de trabalho dentro da sua área de atuação?	12	25	23	03	01	64
Total	39	67	63	14	09	192

Fonte: O Autor (2019)

Com relação à TABELA 19, as perguntas da referida questão se relacionam com a percepção do ambiente organizacional e o *marketing* interno do Hospital A (HA). Sendo assim, 13 servidores avaliaram como muito boa as iniciativas para integração dos funcionários da OMS. Na mesma pergunta, 20 consideram “Bom”, 19 acham “Ruim”, 07 “Muito Ruim” e 05 não sabem dizer.

Da mesma maneira, 14 entrevistados entendem como muito bom o ambiente de trabalho no hospital, entretanto, 22 consideram “Bom”, 21 acham “Ruim”, 04 “Muito Ruim” e 03 não sabem. Ao passo que, sobre o ambiente de trabalho dentro da sua área de atuação, 12 classificaram como “Muito Bom”, 25 “Bom”, 23 acham “Ruim”, 03 “Muito Ruim” e 01 alegou não saber o que dizer.

TABELA 20 – Distribuição efetivo HB na avaliação do ambiente e *endomarketing*

Perguntas	Muito Bom	Bom	Ruim	Muito Ruim	Não Sabe	Total
Como você avalia as iniciativas de integração entre funcionários da OMS?	02	08	13	16	02	41
Como você avalia o ambiente de trabalho do hospital de um modo geral?	02	05	11	20	03	41
Como você avalia o ambiente de trabalho dentro da sua área de atuação?	01	03	15	21	01	41
Total	05	16	39	57	06	123

Fonte: O Autor (2019)

Já na TABELA 20 as perguntas da referida questão captam a percepção da amostra quanto ao clima organizacional e o *endomarketing* do Hospital B (HB). Nesta situação, 02 militares consideram muito boa as iniciativas para integração dos colaboradores da OMS. Ainda neste quesito, 08 consideram “Bom”, 13 acham “Ruim”, 16 “Muito Ruim” e 02 não sabem dizer.

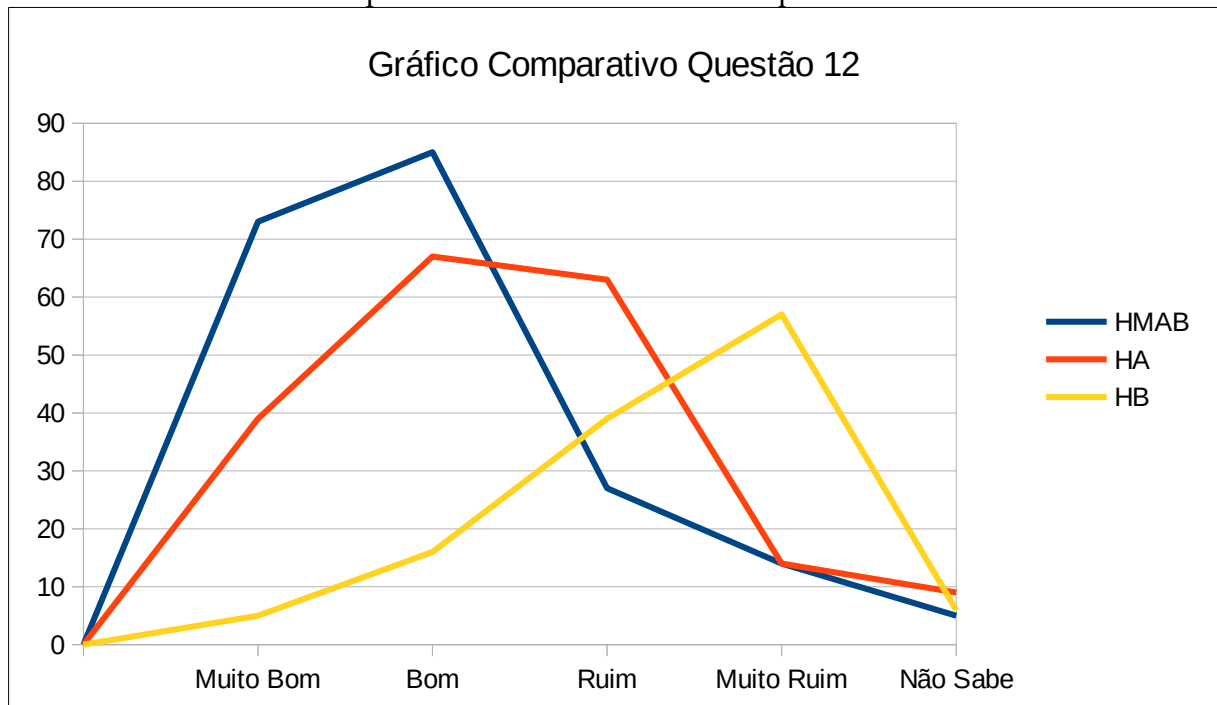
Da mesma maneira, 02 entrevistados entendem como muito bom o ambiente de trabalho no nosocômio, entretanto, 05 consideram “Bom”, 11 acham “Ruim”, 20 “Muito Ruim” e 03 não sabem. Ao passo que, sobre o ambiente de trabalho dentro da sua área de atuação, 01 entendeu como “Muito Bom”, 03 “Bom”, 15 acham “Ruim”, 21 “Muito Ruim” e 01 disse não saber.

Destaca-se, ao analisarmos a TABELA 19 e TABELA 20, que o HA e HB, por não estarem com seus plano de *endomarketing* implementados, possuem níveis de avaliação

inferiores ao do HMAB, com seus cômputos se concentrando nos níveis “Bom”, “Ruim” e “Muito Ruim”.

O GRÁFICO 4 ilustra tal comparação, onde percebe-se que quanto maior o desenvolvimento de seu *marketing* interno maior a concentração das avaliações em níveis mais positivos. Tal afirmação é possível, pois a curva do HMAB se eleva nas avaliações “Muito Boa” e “Boa”, enquanto a do HA nas categorias “Boa” e “Ruim”. Já no caso do HB, sua convergência se dá nos níveis “Ruim” e “Muito Ruim”, refletindo, portanto, seus estágios de implantação do *endomarketing*.

GRÁFICO 4 – Gráfico comparativo entre as tabelas da 12ª questão



Fonte: O Autor (2019)

Outrossim, na Questão 13, este autor buscou o juízo da amostra a respeito do engajamento dos colaboradores dos nosocômios pesquisados e assim, ter uma noção da expectativa dos servidores com relação ao *marketing* interno das referidas OMS. Os resultados encontrados foram sintetizados na TABELA 21.

Com base na TABELA 21, observa-se que com relação a existência do sentimento de “Espírito de Equipe” na OMS, 53 militares do HMAB responderam que sim, enquanto 12 disseram que não, ao passo que 03 não souberam dizer. Já no HA 33 reponderam “Sim”, à medida que 25 disseram não haver e 06 alegam não saber. Neste sentido, o HB teve 08 respostas “Sim”, 23 “Não” e 10 servidores não sabem se há.

TABELA 21 – Distribuição efetivo conforme engajamento das equipes das OMS

Ações	HMAB			HA			HB			Total
	Sim	Não	Não Sabe	Sim	Não	Não Sabe	Sim	Não	Não Sabe	
Existe o sentimento de “Espírito de Equipe” na OMS.	53	12	03	33	25	06	08	23	10	173
Existe um grande comprometimento por parte de todos os integrantes da OMS no desenvolvimento das suas atividades.	54	08	06	36	24	04	06	31	04	173
Você possui um sentimento de pertencimento para com os demais integrantes da OM	57	09	02	35	28	01	07	33	01	173
Os meios empregados pela OMS para a comunicação interna têm se mostrado eficazes e adequados.	56	08	04	33	27	04	07	29	05	173
Existem iniciativas do departamento de Relações Públicas para otimizar a vivência em seu ambiente de trabalho.	59	04	05	27	32	05	03	32	06	173
Existem campanhas de marketing interno incentivando a melhora da comunicação entre os integrantes da OMS.	62	04	02	29	34	01	05	34	02	173
Total	341	45	22	193	170	21	36	182	28	1038

Fonte: O Autor (2019)

Já no tocante à ocorrência de um grande comprometimento por parte de todos os integrantes da OMS no desenvolvimento das atividades, o HMAB contou com 54 afirmações positivas, 08 negativas e 06 entrevistados disseram não saber. Ao passo que o HA obteve 36 “Sim”, 24 “Não” e 06 “Não Sabe”. Enquanto isso, o HB apresentou 06 resultados positivos, 31 negativos e 04 não souberam.

Quando perguntado se o entrevistado possuía um sentimento de pertencimento para com os demais integrantes da OMS, 57 servidores do HMAB responderam que sim, enquanto 09 disseram não, à medida que 02 não souberam dizer. Já no HA, 35 reponderam “Sim”, ao passo que 28 disseram não haver e 01 alegam não saber. Neste sentido, o HB teve 07 respostas “Sim”, 33 “Não” e 01 entrevistado não soube falar se possuía.

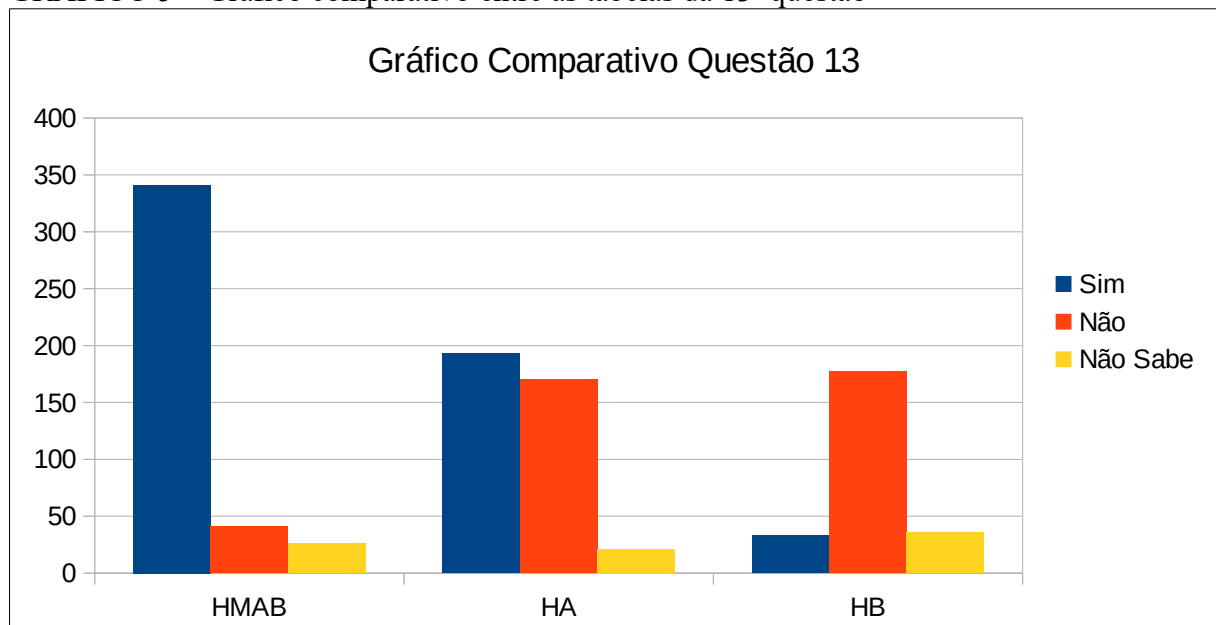
Ao buscar-se entender se os meios empregados pela OMS para comunicação interna têm se mostrados eficazes e adequados, os militares do HMAB responderam com 56 afirmações positivas, 08 negativas e 04 mencionaram não saber. Neste íterim, o HA obteve 33 “Sim”, 27 “Não” e 04 “Não Sabe”. Em contrapartida, o HB apresentou 07 resultados positivos, 29 negativos e 05 não souberam.

Foi questionado também a respeito da presença de iniciativas do departamento de Relações Públicas para otimizar a vivência em seu ambiente de trabalho, neste quesito o HMAB contou com 59 respostas “Sim”, 04 “Não” e 05 entrevistados disseram que não sabem. Neste sentido, o HA obteve 27 “Sim”, 32 “Não” e 05 “Não Sabe”. Entretanto, o HB teve 03 resultados positivos, 32 negativos e 06 não souberam.

Por fim, foi perguntado aos entrevistados sobre a existência de uma campanha de marketing interno incentivando a melhora da comunicação entre os integrantes da OMS, desta forma, 62 militares do HMAB responderam que sim, enquanto 04 disseram que não, ao passo que 02 não souberam dizer. Já no HA 29 reponderam “Sim”, enquanto que 34 disseram não haver e 01 mencionou não saber se existe. Nesta perspectiva, o HB obteve 05 respostas “Sim”, 34 “Não” e 02 servidores souberam dizer.

Desta maneira, com base nos dados elencados anteriormente, consegue-se através do somatório das afirmações positivas, negativas e neutras, inferir sobre a consolidação do *endomarketing* nos referidos hospitais, uma vez que quanto mais alicerçado está o *marketing*, mais respostas positivas este nosocômio teve. O GRÁFICO 5 ilustra a supracitada conclusão.

GRÁFICO 5 – Gráfico comparativo entre as tabelas da 13ª questão



Fonte: O Autor (2019)

A Questão 14 teve como objetivo levantar em cada organização a percepção da amostra acerca de quem é o setor responsável por gerenciar a comunicação interna. Os resultados obtidos foram tabulados na TABELA 22.

TABELA 22 – Distribuição do efetivo conforme a seção responsável pela comunicação

Respostas	HMAB	HA	HB	Total	Percentual
Comunicação Social	53	32	04	89	51,30%
Relações Públicas	04	13	08	25	14,50%
Ouvidoria	09	05	16	30	17,40%
“Divisão Técnica”	-	07	05	12	7,20%
“Divisão Pessoal” (Seção de Pessoal ou S1)	02	08	07	17	9,60%
Total	68	64	41	173	100,00%

Fonte: O Autor (2019)

A referida questão possibilitava a inserção de seções diversas das pré-estabelecidas (Comunicação Social, Relações Públicas e Ouvidoria). Neste sentido, 89 (51,30%) militares responderam “Comunicação Social”, enquanto 25 (14,50%) disseram “Relações Públicas” e outros 30 (17,40%) relataram ser a “Ouvidoria” responsável pela comunicação interna. Ainda neste questionamento, foram incluídas duas outras categorias: a “Divisão Técnica, com 12 (7,20%) entrevistados, e a “Divisão de Pessoal”, com 17 (9,60%).

Na categoria “Divisão de Pessoal”, foram consideradas respostas conexas como Seção de Pessoal e S1, uma vez que retratam o setor de uma organização militar que trata sobre pessoal.

Da análise da TABELA 22, tanto no HMAB quanto no HA, aproximadamente 50% dos entrevistados responderam ser a Comunicação Social responsável por gerir a comunicação interna, coadunando com a pesquisa bibliográfica deste autor, uma vez que para que haja uma comunicação integrada há a necessidade de toda a gestão de comunicação ser determinada por uma mesma seção, sendo portanto, interessante que a Relações Públicas e Ouvidoria sejam parte integrante deste sistema, e não seções independentes.

Ainda assim, existe uma diferença entre os dois, uma vez que os resultados do HMAB apresentam uma consolidação maior das respostas na “Comunicação Social”, enquanto as respostas do HA são esparsadas nas outras categorias elencadas, refletindo, assim, a diferença entre o que possui uma campanha de *marketing* interno implementada e o que ainda está em fase de implantação. Quem destoa dos anteriores é o HB, que teve a concentração das suas respostas na “Ouvidoria”, 16 militares, porém todos as demais categorias tiveram respostas

em quantidades significativas, demonstrando certa indecisão dos colaboradores daquele nosocômios. Fruto provavelmente da incipiente comunicação interna que executa, uma vez que ainda se encontra em estágio inicial de estruturação.

A última Questão, a número 15, abria a possibilidade de se explicar o caso o entrevistado quisesse realizar algum comentário, seja ele positivo ou negativo. Como foi uma pergunta aberta, deu margem a diversas respostas diferentes, resultando da necessidade do autor, visando melhor quantificá-las, aglutinar as respostas similares (exemplo “não tenho observação” foi incorporada em “nada a acrescentar”).

Cabe ressaltar ainda que esta não era uma pergunta obrigatória, portanto somente aqueles entrevistados interessados realizaram algum comentário. Desta forma, foram obtidas um total de 23 respostas, aproximadamente 13,29% da amostra, as quais foram tabuladas e os dados concatenados na TABELA 23.

TABELA 23 – Distribuição do efetivo pelas respostas obtidas nos comentários

Respostas	HMAB	HA	HB	Total
“Nada a acrescentar”	02	03	03	08
“O baixo orçamento disponível é um obstáculo para a melhoria da comunicação interna na OMS”	-	01	-	01
“Há a necessidade nesta OMS de se difundir as informações com maior rapidez para que as missões não cheguem sempre em cima da hora”	-	02	02	04
“De um modo geral, a comunicação interna apresenta poucos ruídos, e se faz de maneira rápida e eficiente entre os usuários.”	02	-	-	02
“De modo geral, a convivência e o trabalho no hospital é muito prazeroso, denotando um grande espírito de corpo nas ações para melhor desenvolver os trabalhos aqui.”	02	-	-	02
“Há grande carência de pessoal na área de comunicação, o que ocasiona alguns funcionários insatisfeitos.”	-	01	01	02
“A integração entre os veículos de comunicação social do exército, usuários, e respectivos chefes de seção são fundamentais a integralidade e acessibilidade ao serviço de Saúde do Exército, assim como a integração com os profissionais que o executam.”	-	01	-	01
“Estou satisfeita com o ambiente de trabalho. Tenho uma boa relação de comunicação com superiores e subordinados, colegas de trabalhos e pacientes.”	02	-	-	02
“Acredito que seja positivo e importante incentivar mais ações de inclusão dos sd Ev nas atividades voltadas ao público interno.”	01	-	-	01
Total	9	8	6	23

Fonte: O Autor (2019)

Ao verificar-se os comentários elencados na tabela anterior percebe-se que os mesmos corroboram com os resultados obtidos nas tabelas anteriores, servindo como subsídio para se entender a influência do nível de implantação de uma campanha de *marketing* interno no resultado apresentados no questionário.

Há comentário tanto positivos, quanto neutros e negativos e desta forma separando-os, observa-se que a maior parte dos elogios ocorreram relativo ao ambiente comunicacional do HMAB, elogiando a maneira “rápida e eficiente” como a comunicação interna se desenvolve e o “espírito de corpo” demonstrado pelos integrantes. Cabe ressaltar que mesmo com o *endomarketing* já implantado, ainda há oportunidades de melhorias como relatado no seguinte comentário: “mais ações de inclusão dos sd EV nas atividades”.

Nas outras duas organizações houver comentários negativos, principalmente relativos à “carência de pessoal na área de comunicação”, preocupação em “difundir as informações com maior rapidez” e “baixo orçamento para comunicação”. Pode-se afirmar que o “baixo orçamento” pode ser reflexo da falta de pessoal capacitado à frente da seção de Comunicação Social destas OMS, uma vez que, sem o mínimo de conhecimento, não há como se efetuar um planejamento eficaz para se estabelecer uma comunicação interna satisfatória.

Por fim, depreende-se que os níveis de implantação de cada *marketing* interno nas referidas OMS estão em níveis distintos, e que esta consolidação reflete diretamente no resultado do questionário e conseqüentemente na qualidade das respectivas comunicações internas.

O presente Capítulo, que por ora se encerra, teve por finalidade apresentar os resultados mais relevantes obtidos pelos instrumentos de coleta de dados utilizados e suas conclusões nesta pesquisa.

A revisão de literatura, pesquisa bibliográfica e o questionário forneceram subsídios que orientaram o processo para definir se existe ou não influência de uma campanha de *endmarketing* na comunicação interna de uma Organização Militar de Saúde (OMS), e conseqüentemente no seu clima organizacional.

O resultado desse processo foi parte integrante das conclusões deste trabalho e será apresentado no próximo Capítulo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao perceber que a sociedade tornou-se uma grande produtora e consumidora de informações e opiniões, o Exército Brasileiro tem vislumbrado a necessidade de se adaptar a essa nova realidade e introduzir uma mentalidade comunicacional mais atual, priorizando o público interno e motivando a atingir os objetivos institucionais. (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2017, p. 1-1).

Em face dessa realidade, a comunicação interna é a função que atuará de forma transversal nos processos organizacionais, sendo responsável pelo gerenciamento dos fluxos informacionais que otimizarão os métodos e técnicas da instituição.

Como função estratégica, a seção de Comunicação Social, em especial no seu ramo de atividade Relações Públicas, exerce um papel fundamental ao administrar relacionamentos, alinhando o pensamento dos colaboradores aos objetivos organizacionais.

A partir da literatura consultada, foi possível verificar que o *marketing* interno ou *endomarketing* é “um processo gerencial, cíclico e contínuo, direcionado ao propósito da organização, que é integrado aos seus demais processos de gestão”. (COSTA, 2014, p. 58).

Por atuar potencializando os relacionamentos interpessoais e os fluxos informacionais, é muito eficiente ao engajar os colaboradores de uma organização, e desta forma motivá-los a executar suas tarefas com o melhor desempenho possível, terminando “bem feito, aquilo que começou”. (COSTA, 2014, p. 31).

Desta forma, por suas concepções e características, assume grande relevância no escopo da comunicação interna de uma organização. O Exército Brasileiro, em especial as Organizações Militares de Saúde (OMS), tem apresentado grande predisposição à ocorrência de problemas na execução de processos devido, em parte, a cada integrante agir de forma independente dos demais e, assim, não perceber que pertence a um conglomerado maior.

Nestas organizações, cujas características e complexidade remetem a uma diversidade de profissionais com diferentes formações, trabalhando em turnos distintos, onde predomina a segregação das funções e a dificuldade de se reunirem para transmitir ordens e diretrizes. Estas atividades um tanto embaralhadas, se não gerenciadas pela Comunicação Social, ocasionam falta de sentimento de pertencimento, deficiência na clareza e padronização da comunicação, falta de interação e troca de conhecimento entre os setores, o que muito prejudica a execução dos processos e da rotina de uma OMS.

Este estudo, portanto, buscou demonstrar a efetividade de se solucionar ou minimizar estes problemas por meio do *endomarketing*, uma vez que, segundo o autor Daniel Costa:

[o *endomarketing*] utiliza eticamente ferramentas multidisciplinares de incentivo, com o objetivo de promover a motivação das pessoas com seu trabalho e garantir seu compromisso com os objetivos estratégicos, contribuindo para a obtenção de melhores resultados, econômicos e humanos, a partir de desempenhos superiores. (COSTA, 2014, p. 58).

Um grande desafio do *marketing* interno está na mensuração de resultados. Pode ser essa uma questão que ainda contribui para que certos comandantes, chefes ou diretores não enxerguem a comunicação interna como estrutura estratégica, e de certa forma, subestimem seu papel no organograma institucional. É bastante complexo medir de forma quantitativa os efeitos de uma ação de comunicação. Rego (1984) afirma:

Ocorre que a administração financeira não conseguiu, ainda, passar para seus componentes financeiros, passíveis de contabilização, variáveis extremamente subjetivas como clima organizacional, empatia, integração de objetivos, espírito de corpo, identidade corporativa ou o suporte de tudo isto, o poder expressivo das organizações. (REGO, 1984, p. 103).

Neste contexto, a presente pesquisa almejou minimizar esta problemática ao propor comparar Organizações Militares de Saúde (OMS) em diferentes graus de implantação do *endomarketing*, a fim de verificar se o mesmo influenciaria no resultado.

Nestas considerações finais, portanto, faz-se necessário retomar os aspectos metodológicos que nortearam os trabalhos desenvolvidos, para que seja possível concluir sobre os resultados encontrados a partir da pesquisa bibliográfica e do questionário exploratório.

A pesquisa iniciou-se com a formulação do seguinte problema: “A existência de uma Campanha de *Marketing* Interno melhora a comunicação interna e o clima organizacional dos hospitais militares?”

Para respondê-la, a metodologia utilizada mostrou-se suficiente para atingir o propósito da pesquisa, principalmente devido a sua abordagem quantitativa e qualitativa, em virtude da complexidade do tema.

O envio do questionário a militares pertencentes aos hospitais pesquisados foi necessário com o intuito de se levantar dados sobre o ambiente organizacional, seu meios de comunicação internos e *endomarketing* utilizado.

Dessa forma, foram comparados os dados recebidos entre os militares entrevistados dos nosocômios e a bibliografia consultada, sendo a mesma considerada satisfatória para embasar os resultados apresentados.

Dessa feita, pode-se considerar que os objetivos propostos inicialmente foram atingidos, o que permitiu a consecução do objetivo geral de apresentar o conceito de Comunicação Interna, evidenciando os desafios para uma eficiente comunicação em um ambiente hospitalar e relacionando-os com uma possibilidade para solução destes problemas.

Pode-se considerar que a pergunta-problema foi respondida positivamente, uma vez que a solução proposta (*Marketing Interno*) influenciou positivamente as respostas obtidas da amostra. Segundo elas, os militares do Hospital Militar de Área de Brasília (HMAB) apresentaram um maior nível de comprometimento e sentimento de pertencimento ao compararmos os demais nosocômios pesquisados. Da mesma maneira, o espírito de equipe mostrou-se mais fortalecido com seus servidores mais motivados, possibilitando o desenvolvimento de novos comportamentos e habilidades, a partir do melhor uso das ferramentas de comunicação interna.

Durante a comparação dos resultados, pode-se captar que o engajamento no HMAB foi maior do que os demais, refletindo, já na etapa inicial, a maior estrutura de *endomarketing* daquele nosocômio.

Nos resultados apresentados infere-se que os resultados positivos seguiram a tendência de quanto maior o estágio de implantação do *marketing* interno, maiores índices positivos nos questionários foram encontrados.

Outra conclusão importante, ao compararmos os resultados dos nosocômios, foi que quanto maior o nível de consolidação do *endomarketing*, mais seus colaboradores acessam diariamente meios de comunicação mais organizados, modernos e ágeis do que os hospitais de menor nível.

Exceção feita às “conversas informais”, que permearam todos os nosocômios com relevantes índices de utilização. Este fato demonstra que até mesmo as conversas paralelas devem ser levadas em consideração no momento de gerenciar os fluxos informacionais, devendo sempre ser transparente para se evitar que tais discussões se transformem em fofocas disseminando informações diversas das pretendidas pela organização. Segundo o autor Daniel Costa (2014, p. 84): “faça um grande esforço para divulgar as boas notícias, e triplique esse esforço para divulgar as ruins.”

Conclui-se, portanto, alicerçado nos resultados encontrados e na pesquisa bibliográfica realizada, que uma campanha de *marketing* interno influencia na comunicação interna e no clima organizacional de uma OMS, podendo, ainda, afirmar que esta influência é positiva. Ou seja, quanto mais consolidado estiver o *marketing* interno, mais eficiente será sua comunicação interna e melhor será o clima organizacional.

Ressalta-se que a implantação do *marketing* interno no HMAB, possibilitou uma maior interação entre os setores e profissionais, reduzindo os processos de trabalho, o que aumentou a qualidade no atendimento. Neste aspecto, quando aplicada efetivamente a campanha de marketing interno nos demais nosocômios, com a consolidação do processo e a constante avaliação das ações, haverá um deslocamento de seus índices para as categorias “muito satisfeito” e “satisfeito” em uma pesquisas futuras.

Os resultados encontrados em nas organizações pesquisadas ensejam que o *endomarketing* deve ser uma prática institucional do Exército Brasileiro, em especial em suas Organizações Militares de Saúde (OMS), uma vez que a busca pela excelência e qualidade nos atendimentos é um dever de cada militar.

Destaca-se que a necessidade de expansão do *marketing* interno para as demais OMS brasileiras tornou-se uma preocupação do Comando do Exército com tal força que o Departamento Geral do Pessoal (DGP), por meio do DIEx Nr 71-Spvs Moder Sau/APG/VCh DGP, de 13 de agosto de 2018, estabeleceu uma diretriz no intuito de que as Organizações Militares de Saúde (OMS) melhorassem a comunicação interna, com a implantação de uma Campanha de *Marketing* Interno.

Neste cenário, a presente pesquisa demonstra seguir alinhada com os anseios institucionais, um assunto atual e de grande relevância para o Exército Brasileiro, sendo importante na difusão das conclusões para todas Organizações Militares do Brasil, uma vez que, durante o trabalho, ficou evidente o caráter estratégico desempenhado pelo profissional de Comunicação Social na gestão da comunicação com o intuito de fortalecer o lado institucional e assim, servir de motivação para a implantação de campanhas de marketing interno.

O militar que atua nesta seção deve ser sensível aos desejos dos colaboradores, pois entender o clima organizacional é primordial para a efetividade da comunicação. Salienta-se que em um ambiente hospitalar, este fato é vital para o sucesso no fluxo informacional, uma vez que há uma maior fragmentação de interesses no público interno para que a mensagem seja absorvida de modo adequado pelos demais. (TRECE, 2013, p. 64).

Ao final deste trabalho, pode-se perceber que as organizações estão cada vez mais voltadas à valorização do ser humano e, portanto, os relacionamentos que se estabelecem no ambiente organizacional interno, precisam ser monitorados por profissionais, os quais valer-se-ão da comunicação interna como uma forte ferramenta na construção de uma cultura organizacional forte e favorável.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. **Curso de Relações Públicas: Relações com os diferentes públicos**. 6. ed. São Paulo: Cengage, 2003.

ARGENTI, Paul A. **Comunicação Empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação**. 6. ed. São Paulo: Elsevier Editora, 2014.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6023: informação e documentação: referências**. 2. ed. Rio de Janeiro: ABNT, 2018.

BARBOSA, Livia. **Cultura e Empresas**. Rio de Janeiro: Zahar, 2002.

BRASIL. Decreto Nr 98.820, de 12 de janeiro de 1990. **Aprova o Regulamento de Administração do Exército (RAE)-(R3)**. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1990-1994/D98820.htm>. Acesso em: 24 abr. 2019.

BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. São paulo: Pearson Education do Brasil, 2004.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial: da rádio peão às mídias sociais**. São Bernardo do Campo: Universidade Metodista de São Paulo, 2014.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing como estratégia de gestão: encante seu cliente interno**. 3. ed. Porto Alegre: L & PM, 2005.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa**. 2. ed. São Paulo: Integrare Editora, 2010.

CAVALCANTI, Jonnathan Silva. **Adoção dos princípios do marketing de informação em bibliotecas: uma abordagem teórica**. 2011. 66 f. Monografia (Bacharelado em Biblioteconomia) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2011.

CASTRO, Mônica Aparecida de. **Comunicação interna e gestão de pessoas: interfaces e perspectivas de integração e diálogo nas organizações**. 2014. 279 f. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social) – Faculdade de Comunicação, Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2014.

CERQUEIRA NETO, Edgard Pereira de. **Reengenharia do negócio**. São Paulo: Pioneira, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

COSTA, Daniel. **Endomarketing inteligente: a empresa pensada de dentro para fora**. 2. ed. rev. e ampl. Porto Alegre: Dublinense, 2010.

COSTA, Daniel. **Não existe gestão sem comunicação: como conectar endomarketing, liderança e engajamento**. Porto Alegre: Dublinense, 2014.

CUNHA, Karenine Miracelly Rocha da. **Da informação à comunicação: acontecimentos do jornalismo**. Curitiba: Appris, 2016.

CURVELLO, João José Azevedo. **Autopoiese, sistema e identidade: a comunicação organizacional e a construção de sentido em um ambiente de flexibilização nas relações de trabalho**. 2001. 162 f. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

CURVELLO, João José Azevedo. **Comunicação interna e cultura organizacional**. Brasília: Casa das musas, 2012.

DIAS, Sérgio Roberto. **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.

DUARTE, Jorge; MONTEIRO, Graça. Potencializando a comunicação nas organizações. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). **Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**. v. 2. p. 33 – 59. São Paulo: Saraiva, 2009.

EXÉRCITO BRASILEIRO, Portaria nº 726, de 07 de outubro de 2009. Define a oferta básica de atendimento, em tempo de paz, de especialidades e áreas de atuações médicas, farmacêuticas e odontológicas nas Organizações Militares de Saúde do Exército. **Boletim do Exército**: parte 2, Atos administrativos, Brasília, DF, n. 40, p. 7, de 9 out. 2009.

EXÉRCITO BRASILEIRO, **Técnicas e Procedimentos de Comunicação Social (EB10-MT-11.001)**. Brasília: EGGCF, 2017.

EXÉRCITO BRASILEIRO, **Fundamentos da Comunicação Social (EB20-MF-03.103)**. 2. ed. Brasília: EGGCF, 2017.

EXÉRCITO BRASILEIRO, **Plano de Comunicação Social do Exército para os anos de 2018 e 2019 (EB10-P-11.001)**. Brasília: EGGCF, 2017.

EXÉRCITO BRASILEIRO, **Diretriz de Comunicação Social do Exército 2019**. Brasília: EGGCF, 2018.

FARIA, Priscilla Santos. **Comunicação Interna nas Organizações**. 2009. 17f. Artigo Científico (Graduação em Administração) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Faculdade São Luís de França, Aracaju, 2009.

FASTI, Ricardo. Esqueçam endomarketing. **Revista Mercado Global**. São Paulo: Rede Globo, n. 106, p. 6-8, 1999.

FIGUEIREDO, Tácito Ferreira. **Comunicação interna em organizações militares do Exército Brasileiro**. 2018. 42f. Monografia (Especialização em Comunicação Social) – Centro de Estudos Estratégicos Educacionais, Centro de Estudos do Pessoal e Forte Duque de Caxias, Rio de Janeiro, 2018.

JENKINS, Henry. **Cultura da Convergência: a colisão entre os velhos e os novos meios de comunicação**. 2. ed. São Paulo: Aleph, 2009.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional**. 5. ed. São Paulo: Summus Editora, 1997.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 5. ed. rev. e ampl. São Paulo: Summus Editora, 2003.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Obtendo resultados com relações públicas**. 2. ed. rev. São Paulo: Cengage Learning, 2006.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. 2. ed. São Paulo: Difusão, 2009.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados**. São Paulo: Summus Editora, 2016.

- LEITE, Fernando César Lima. **Gestão do conhecimento científico no contexto acadêmico: proposta de um modelo conceitual.** 2006. 240f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Universidade de Brasília, Brasília, 2006.
- MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacional.** 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2008.
- MARTINS, Marta Terezinha Motta Campos. **Adiálogo e interações face a face na comunicação interna: um estudo da oralidade nas organizações.** 2012. 291f. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.
- MAXWELL, John C. **As 21 irrefutáveis leis da liderança: siga estas leis para que as pessoas o sigam.** Lisboa: Smartbook, 2008.
- MEDEIROS, Rildeni. **A comunicação interna numa organização pública.** 2006. 86f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2006.
- MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro.** 23. ed. São Paulo: Malheiros, 1998.
- NASSAR, Paulo. **Comunicação Interna: a força das empresas.** São Paulo: Aberje Editorial São Paulo, 2005.
- NASSAR, Paulo. Comunicação Organizacional, entre Apolo e Dionísio. **Revista Organicom.** v. 6, n. 10-11, p. 154-160, 2009.
- PEREIRA, Ana Carolina de Souza. **Guia para elaboração e normalização de trabalho científico.** Rio de Janeiro: Centro de Estudos do Pessoal e Forte Duque de Caxias, 2016.
- RABAÇA, Carlos Alberto; BARBOSA, Gustavo Guimarães. **Dicionário de Comunicação.** São Paulo: Campus, 2002.
- REGO, Francisco Gaudêncio. **Jornalismo empresarial: teoria e prática.** São Paulo: Summus Editorial, 1984.

SANTOS, Plácida Leopoldina Ventura Amorim da Costa; SANT'ANA, Ricardo César Gonçalves. Transferência da informação: análise para valoração de unidades de conhecimento. **Data Grama Zero**, v. 3, n. 2, p. A02-0, 2002.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria. **Perspectivas Teróricas da Comunicação Organizacional**. Boletín Temático de la Comunicación para Latinoamérica, La Plata, n. 11. Disponível em: <http://www.eca.usp.br/associa/alaic/boletin11/cleusa.htm>. Acesso em: 10 set. 2004.

SHERMERHORN JUNIOR, John R. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 3. ed. Rio Grande do Sul: Bookman, 1991.

TAVARES, M. **Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2010.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política**. 2. ed. São Paulo: Editora Cengage Learning, 2010.

TORRES, Larissa Salvador. **Relações públicas e a gestão da diversidade nas organizações**. 2017. 47 f. Monografia (Graduação em Relações Públicas) – Centro de Comunicação, Turismo e Artes, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2017.

TRECE, Beatriz Alves de Souza. **O papel da Comunicação Interna em Organizações de destaque pelo clima organizacional**. 2013. 86f. Monografia (Graduação em Comunicação Organizacional) – Faculdade de Comunicação da UnB, Universidade de Brasília, Brasília, 2013.

WEILER, Aline. **Comunicação Interna e Gestão de Pessoas: facilitando os relacionamentos em um ambiente organizacional diversificado**. 2010. 92f. Monografia (Bacharel em Comunicação Social) – Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação Social, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC, 2009.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

QUESTIONÁRIO

Prezado companheiro,

A presente pesquisa tem por finalidade colher informações e quantificar dados para a realização do Trabalho de Conclusão de Curso de Pós-graduação Lato Sensu em Comunicação Social do Centro de Estudos de Pessoal, referente ao tema: “A IMPORTÂNCIA DA CAMPANHA DE MARKETING INTERNO PARA A MELHORA DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL DAS ORGANIZAÇÕES MILITARES DE SAÚDE (OMS)”, cujo objetivo é verificar se a existência de uma campanha de *marketing* influenciaria a comunicação interna dos hospitais militares.

Solicito o preenchimento deste questionário, com 15 questões versando sobre o tema referenciado, sendo utilizado no máximo 10 minutos do seu tempo na resolução do mesmo. A devolução deste questionário respondido será interpretada como uma autorização para a divulgação das informações aqui prestadas.

Este questionário é anônimo e confidencial e as respostas serão utilizadas exclusivamente para fins científicos. A sua resposta, pessoal e sincera, é muito importante.

Desde já, agradeço a paciência e conto com sua colaboração!

Sua participação será de grande relevância para a realização desta pesquisa.

ITEM	QUESTÃO
01	Qual o seu posto/graduação atual? <input type="checkbox"/> Ten Cel <input type="checkbox"/> Maj <input type="checkbox"/> Cap <input type="checkbox"/> 1º Ten <input type="checkbox"/> 2º Ten <input type="checkbox"/> Asp Of <input type="checkbox"/> STen <input type="checkbox"/> 1º Sgt <input type="checkbox"/> 2º Sgt <input type="checkbox"/> 3º Sgt
02	Qual a sua Organização Militar de Saúde (OMS)? <input type="checkbox"/> HMAB <input type="checkbox"/> HA <input type="checkbox"/> HB
03	Em qual setor você trabalha? <input type="checkbox"/> Diretoria <input type="checkbox"/> Plj Estratégico <input type="checkbox"/> Farmácia <input type="checkbox"/> Seç Inteligência <input type="checkbox"/> Dep Pessoal <input type="checkbox"/> Ass Jurídica <input type="checkbox"/> Nu Seg Paciente <input type="checkbox"/> Dep Pesquisa <input type="checkbox"/> Tec Informação <input type="checkbox"/> Capelania <input type="checkbox"/> Div Administrativa <input type="checkbox"/> Com Social <input type="checkbox"/> Ouvidoria <input type="checkbox"/> Div Medicina <input type="checkbox"/> Pronto Atendimento <input type="checkbox"/> SAME <input type="checkbox"/> Fonoaudiologia <input type="checkbox"/> Psicologia <input type="checkbox"/> Radiologia <input type="checkbox"/> Serviço Social <input type="checkbox"/> Odontologia <input type="checkbox"/> Laboratório <input type="checkbox"/> FuSEx <input type="checkbox"/> 3ª Seção <input type="checkbox"/> Contas Médicas <input type="checkbox"/> Excelência Gerencial
04	De qual instrumento você RECEBE a maior parte de suas informações no ambiente de trabalho? <input type="checkbox"/> Comunicado pessoal do Chefe da seção <input type="checkbox"/> Site da OMS <input type="checkbox"/> Intranet da OMS <input type="checkbox"/> Quadro de avisos <input type="checkbox"/> Telefone <input type="checkbox"/> Conversas informais

	<input type="checkbox"/> Publicações da Com Soc da OMS (revistas, panfletos, etc) <input type="checkbox"/> E-mail funcional <input type="checkbox"/> E-mail pessoal <input type="checkbox"/> Whatsapp (Gupos oficiais) <input type="checkbox"/> Whatsapp (Gupos informais) <input type="checkbox"/> Documentos Internos (Boletim Interno, DIEx, etc.) <input type="checkbox"/> Telegram (Gupos oficiais) <input type="checkbox"/> Telegram (Gupos informais) <input type="checkbox"/> Outros_____																																																												
05	De qual instrumento você ENVIA a maior parte de suas informações no ambiente de trabalho? <input type="checkbox"/> Comunicado pessoal do Chefe da seção <input type="checkbox"/> Site da OMS <input type="checkbox"/> Intranet da OMS <input type="checkbox"/> Quadro de avisos <input type="checkbox"/> Telefone <input type="checkbox"/> Conversas informais <input type="checkbox"/> Publicações da Com Soc da OMS (revistas, panfletos, etc) <input type="checkbox"/> E-mail funcional <input type="checkbox"/> E-mail pessoal <input type="checkbox"/> Whatsapp (Gupos oficiais) <input type="checkbox"/> Whatsapp (Gupos informais) <input type="checkbox"/> Documentos Internos (Boletim Interno, DIEx, etc.) <input type="checkbox"/> Telegram (Gupos oficiais) <input type="checkbox"/> Telegram (Gupos informais) <input type="checkbox"/> Outros_____																																																												
06	Abaixo, estão listados vários tipos de informações, muitas vezes associadas com o trabalho de uma pessoa. Indique o quanto você está satisfeito com a comunicação interna exercida para que estas informações cheguem a você? <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Muito insatisfeito</th> <th>Insatisfeito</th> <th>Indiferente</th> <th>Satisfeito</th> <th>Muito Satisfeito</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Recebo informações sobre as atividades e objetivos do setor.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Recebo informações sobre os valores, as metas e os objetivos da OMS.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Recebo dados sobre como meu trabalho se relaciona com os demais.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Recebo orientações sobre o que os usuários esperam dos serviços oferecidos pela OMS.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>As mudanças que vão ocorrer na OMS são comunicados com antecedência.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Recebo informações sobre as realizações e/ou falhas ocorridas na OMS.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Recebo informações a respeito dos usuários da OMS.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Recebo orientações necessárias para a execução dos trabalhos.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Quanto a disponibilidade dos meios de comunicação interna sempre em que há a necessidade de utilização dos mesmos.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito Satisfeito	Recebo informações sobre as atividades e objetivos do setor.						Recebo informações sobre os valores, as metas e os objetivos da OMS.						Recebo dados sobre como meu trabalho se relaciona com os demais.						Recebo orientações sobre o que os usuários esperam dos serviços oferecidos pela OMS.						As mudanças que vão ocorrer na OMS são comunicados com antecedência.						Recebo informações sobre as realizações e/ou falhas ocorridas na OMS.						Recebo informações a respeito dos usuários da OMS.						Recebo orientações necessárias para a execução dos trabalhos.						Quanto a disponibilidade dos meios de comunicação interna sempre em que há a necessidade de utilização dos mesmos.					
	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito Satisfeito																																																								
Recebo informações sobre as atividades e objetivos do setor.																																																													
Recebo informações sobre os valores, as metas e os objetivos da OMS.																																																													
Recebo dados sobre como meu trabalho se relaciona com os demais.																																																													
Recebo orientações sobre o que os usuários esperam dos serviços oferecidos pela OMS.																																																													
As mudanças que vão ocorrer na OMS são comunicados com antecedência.																																																													
Recebo informações sobre as realizações e/ou falhas ocorridas na OMS.																																																													
Recebo informações a respeito dos usuários da OMS.																																																													
Recebo orientações necessárias para a execução dos trabalhos.																																																													
Quanto a disponibilidade dos meios de comunicação interna sempre em que há a necessidade de utilização dos mesmos.																																																													
07	De qual instrumento você PREFERE obter ou compartilhar a maior parte de suas informações?																																																												

	<input type="checkbox"/> Comunicado pessoal do Chefe da seção <input type="checkbox"/> Site da OMS <input type="checkbox"/> Intranet da OMS <input type="checkbox"/> Quadro de avisos <input type="checkbox"/> Telefone <input type="checkbox"/> Conversas informais <input type="checkbox"/> Publicações da Com Soc da OMS (revistas, panfletos, etc) <input type="checkbox"/> E-mail funcional <input type="checkbox"/> E-mail pessoal <input type="checkbox"/> Whatsapp (Gupos oficiais) <input type="checkbox"/> Whatsapp (Gupos informais) <input type="checkbox"/> Documentos Internos (Boletim Interno, DIEx, etc.) <input type="checkbox"/> Telegram (Gupos oficiais) <input type="checkbox"/> Telegram (Gupos informais) <input type="checkbox"/> Outros _____																																																																																
08	O(s) instrumento(s) utilizado(s) contempla(m) suas necessidades? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Às vezes																																																																																
09	<p>Qual a frequência com que você utiliza cada meio de comunicação interna para se comunicar com os demais funcionários que trabalham na OMS?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Diariamente</th> <th>1 a 2 vezes por semana</th> <th>3 a 4 vezes por semana</th> <th>Mensalmente</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Comunicado pessoal do Chefe da seção</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Site da OMS</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Intranet da OMS</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Quadro de avisos</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Conversas informais</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Publicações da Com Soc da OMS (revistas, panfletos, etc)</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Telefone</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>E-mail funcional</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>E-mail pessoal</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Whatsapp (Gupos oficiais)</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Telegram (Gupos oficiais)</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Documentos Internos (Boletim Interno, DIEx, etc.)</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Whatsapp (Gupos informais)</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Telegram (Gupos informais)</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Outros: _____</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Diariamente	1 a 2 vezes por semana	3 a 4 vezes por semana	Mensalmente	Comunicado pessoal do Chefe da seção					Site da OMS					Intranet da OMS					Quadro de avisos					Conversas informais					Publicações da Com Soc da OMS (revistas, panfletos, etc)					Telefone					E-mail funcional					E-mail pessoal					Whatsapp (Gupos oficiais)					Telegram (Gupos oficiais)					Documentos Internos (Boletim Interno, DIEx, etc.)					Whatsapp (Gupos informais)					Telegram (Gupos informais)					Outros: _____				
	Diariamente	1 a 2 vezes por semana	3 a 4 vezes por semana	Mensalmente																																																																													
Comunicado pessoal do Chefe da seção																																																																																	
Site da OMS																																																																																	
Intranet da OMS																																																																																	
Quadro de avisos																																																																																	
Conversas informais																																																																																	
Publicações da Com Soc da OMS (revistas, panfletos, etc)																																																																																	
Telefone																																																																																	
E-mail funcional																																																																																	
E-mail pessoal																																																																																	
Whatsapp (Gupos oficiais)																																																																																	
Telegram (Gupos oficiais)																																																																																	
Documentos Internos (Boletim Interno, DIEx, etc.)																																																																																	
Whatsapp (Gupos informais)																																																																																	
Telegram (Gupos informais)																																																																																	
Outros: _____																																																																																	
10	A resposta da sua comunicação com os demais militares e servidores, vem de forma satisfatória, rápida e clara? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Às vezes																																																																																
11	Na sua opinião, os demais integrantes da sua OMS, na medida do possível, estão sempre abertos para a comunicação interna entre eles e os outros setores do hospital? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Às vezes																																																																																
12																																																																																	

	<p>Com relação aos itens abaixo, indique como você avalia os aspectos relacionados com a comunicação e o <i>endomarketing</i> no seu ambiente de trabalho?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Muito Bom</th> <th>Bom</th> <th>Ruim</th> <th>Muito Ruim</th> <th>Não sabe dizer</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Como você avalia as iniciativas de integração entre funcionários da OMS?</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Como você avalia o ambiente de trabalho do hospital de um modo geral?</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Como você avalia o ambiente de trabalho dentro da sua área de atuação?</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Muito Bom	Bom	Ruim	Muito Ruim	Não sabe dizer	Como você avalia as iniciativas de integração entre funcionários da OMS?						Como você avalia o ambiente de trabalho do hospital de um modo geral?						Como você avalia o ambiente de trabalho dentro da sua área de atuação?									
	Muito Bom	Bom	Ruim	Muito Ruim	Não sabe dizer																								
Como você avalia as iniciativas de integração entre funcionários da OMS?																													
Como você avalia o ambiente de trabalho do hospital de um modo geral?																													
Como você avalia o ambiente de trabalho dentro da sua área de atuação?																													
13	<p>Na tabela abaixo encontra-se uma série de ações que podem afetar o engajamento de parte da equipe com os objetivos institucionais. Assinale a existência ou não dos referidos aspectos?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Sim</th> <th>Não</th> <th>Não sabe dizer</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Existe o sentimento de “Espírito de Equipe” na OMS.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Existe um grande comprometimento por parte de todos os integrantes da OMS no desenvolvimento das suas atividades.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Você possui um sentimento de pertencimento para com os demais integrantes da OMS.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Os meios empregados pela OMS para a comunicação interna têm se mostrado eficazes e adequados.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Existem iniciativas do departamento de Relações Públicas para otimizar a vivência em seu ambiente de trabalho.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Existem campanhas de <i>marketing</i> interno incentivando a melhora da comunicação entre os integrantes da OMS.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Sim	Não	Não sabe dizer	Existe o sentimento de “Espírito de Equipe” na OMS.				Existe um grande comprometimento por parte de todos os integrantes da OMS no desenvolvimento das suas atividades.				Você possui um sentimento de pertencimento para com os demais integrantes da OMS.				Os meios empregados pela OMS para a comunicação interna têm se mostrado eficazes e adequados.				Existem iniciativas do departamento de Relações Públicas para otimizar a vivência em seu ambiente de trabalho.				Existem campanhas de <i>marketing</i> interno incentivando a melhora da comunicação entre os integrantes da OMS.			
	Sim	Não	Não sabe dizer																										
Existe o sentimento de “Espírito de Equipe” na OMS.																													
Existe um grande comprometimento por parte de todos os integrantes da OMS no desenvolvimento das suas atividades.																													
Você possui um sentimento de pertencimento para com os demais integrantes da OMS.																													
Os meios empregados pela OMS para a comunicação interna têm se mostrado eficazes e adequados.																													
Existem iniciativas do departamento de Relações Públicas para otimizar a vivência em seu ambiente de trabalho.																													
Existem campanhas de <i>marketing</i> interno incentivando a melhora da comunicação entre os integrantes da OMS.																													
14	<p>Que setor é o responsável pela comunicação interna na sua OMS?</p> <p>() Comunicação Social () Relações Públicas () Ouvidoria () Outro: _____</p>																												
15	<p>Deseja realizar algum comentário ou observação sobre o assunto?</p> <p>_____</p> <p>_____</p>																												