



INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação  
XXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Salvador/BA – 1 a 5 Set 2002

## **A COMUNICAÇÃO INTERNA NA GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL. UM DIAGNÓSTICO DA COMUNICAÇÃO INTERNA DO PROGRAMA PELA GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL DO HOSPITAL DE GUARNIÇÃO DE SANTA MARIA.<sup>1</sup>**

**Vanessa Binotto**

**Graduada em relações públicas do Curso de Comunicação Social da Universidade Federal de Santa Maria, ano 2002 e aluna do Curso de Pós- Graduação em Engenharia da Produção, na área de Qualidade Total.**

RESUMO: O modelo de gestão da Qualidade nas organizações deve preocupar-se com a qualidade da comunicação interna com seus funcionários, pois este é seu cliente interno.

A cultura militar tem muitos pontos a favor da implementação de um programa como os conceitos de disciplina e responsabilidade, bom relacionamento entre as pessoas e outros, questões como centralização e verticalização são mais difíceis de serem flexibilizados. Primeiramente, a gestão da Qualidade preza por esforços na sensibilização e na motivação dos funcionários, pois essa é a melhor maneira de saber o que querem, o que pensam e de torna-los mais participativos.

Na realidade, as práticas de comunicação interna pouco tem influência de uma técnica ou outra, mas principalmente da cultura organizacional.

Palavras chaves: Qualidade Total, Diagnóstico, Comunicação interna.

**A qualidade total utiliza o slogan que o cliente é a pessoa mais importante da organização. Sendo assim a cultura da qualidade deve prezar**

<sup>1</sup> Trabalho apresentado na Sessão de Comunicações – Temas Livres, XXV Congresso Anual em Ciência da Comunicação, Salvador/BA, 03. setembro.2002.



INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação  
XXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Salvador/BA – 1 a 5 Set 2002

pele clima de cooperação e disseminação das informações, pois dessa forma ela é percebida pelo cliente e refletida na organização.

Na implementação do programa de qualidade total deve-se analisar o ambiente e para isso algumas ações podem testar as reações e conseqüentemente a cultura. Nesse processo de implementação, a importância de um plano de comunicação torna-se mais urgente e necessário principalmente no que se refere a um programa que suportará estratégias e propostas a serem utilizadas em novos processos organizacionais. Para isso deve-se construir mensagens que sejam eficazes, éticas e favoráveis ao que se está sendo proposto.

Esse artigo está composto de três partes, as quais compõem: uma análise do problema, o diagnóstico realizado e a conclusão. Para análise do problema fez-se um levantamento teórico abordando a Qualidade Total, a cultura organizacional e a comunicação interna. O diagnóstico da comunicação objetivou reconhecer o programa de qualidade implementado, identificar a cultura organizacional, reconhecendo pontos críticos de comunicação que possam entravar o processo de implementação. Procurou-se analisar práticas e instrumentos de comunicação utilizadas pelo programa, bem como saber se os servidores participam ou não.

## 1 Qualidade Total

Qualidade é uma das expressões mais difundidas atualmente no universo empresarial, em todos os setores de atividades. A difusão dos programas de Gestão da qualidade Total justifica-se sobretudo pelo diferencial competitivo que esse tipo de gestão propicia em um mercado globalizado sob o contexto de novos paradigmas. De acordo com Nassar e Figueiredo (1995:31), hoje, todo serviço ou produto é questionado por seus consumidores, assim os valores exteriorizados pelos aspectos subjetivos organizacionais, são formas de agregar sentido na formação da imagem institucional.

1 Trabalho apresentado na Sessão de Comunicações – Temas Livres, XXV Congresso Anual em Ciência da Comunicação, Salvador/BA, 03. setembro.2002.



INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação  
XXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Salvador/BA – 1 a 5 Set 2002

A crença de excelência em produtos e serviços para satisfação dos clientes vem agregando valores que vão além do maior respeito e satisfação dos clientes se estendendo a importância da satisfação dos funcionários. Portanto a organização deve ter capacidade de agregar valor a seus produtos e serviços, principalmente através de seus funcionários.

Os fundamentos da Qualidade estão voltados para dentro da organização, por isso a importância de uma política de valorização das pessoas. A comunicação interna não deve ser entendida somente como um conjunto de métodos e técnicas de comunicação dirigida, mas remetida ao contexto das mudanças da conjuntura.

Os programas de Qualidade ilustram a importância crescente da comunicação na economia contemporânea. Hoje valoriza-se a imagem da organização cidadã pautada além da Qualidade como instrumento de produtividade, mas de valores que implicam em uma Gestão participativa.

Para obterem êxito, esses programas devem contar com o efetivo engajamento da Direção, dos gerentes e dos funcionários, pois a verdadeira alavanca da Qualidade está nas mudanças da cultura organizacional. Como a base e o foco da qualidade são os clientes e a melhoria dos processos, é necessário dotar as pessoas de conhecimento através de treinamento e divulgação dos princípios da qualidade.

De acordo com Deming (apud Bonilla 1993:24), a Qualidade por ser de natureza sistêmica ou holística, preza pela compreensão da inter-relação entre os componentes organizacionais. Portanto essa forma avalia os subsistemas e suas contribuições aos objetivos de toda organização, estimulando a cooperação entre as partes. Assim, justifica-se a utilização dos 14 Princípios de Deming na conclusão do diagnóstico de comunicação interna realizado no Hospital de Guarnição de Santa Maria.

### 1.1 Cultura Organizacional

A cultura organizacional está ligada as práticas e valores e pressupostos das pessoas da organização no seu todo, mas principalmente às práticas, valores e pressupostos dos dirigentes. São eles que conduzem as tarefas e as mudanças, estipulam o grau de formalidade, aceitação e confiança entre os membros.

1 Trabalho apresentado na Sessão de Comunicações – Temas Livres, XXV Congresso Anual em Ciência da Comunicação, Salvador/BA, 03. setembro.2002.



INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação  
XXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Salvador/BA – 1 a 5 Set 2002

Na visão de Carr e Littman (1992:215), na criação da cultura da Qualidade, há nove passos que devem ser seguidos: avaliar o referente cultural atual, treinar gerentes e força de trabalho, adotar e modelar novos comportamentos na gerência, executar e regulamentar mudanças organizacionais que apóiam a iniciativa da Qualidade, criar novos processos de avaliação de desempenho individual e de sistemas de retribuição monetária para refletirem os principais da Gestão da Qualidade Total, mudar práticas orçamentárias, premiar e usar ferramentas de comunicação.

Os administradores podem mudar a estrutura das organizações alterando as variações de complexidade, formalização e centralização e mudar as pessoas transformando atitudes, expectativas, percepções e comportamentos.

Do ponto de vista de Fossà (1997:128 – 129) na busca da produtividade as pessoas devem estar envolvidas em esforços conjuntos. Por isso na qualidade total o fluxo de informações deve funcionar em forma de cadeia, partindo do cliente através de suas reclamações, pedidos e expectativas.

Também segundo essa autora, a cultura organizacional é produtora da estrutura interna de poder e conforma suas relações, interações sociais, pessoais, de conteúdos e significados, sua produção material, a tecnologia e a produção. Também segundo essa autora a cultura evoluiu e se perpetua a partir dos mesmos princípios norteados pelos seus fundadores.

## 2 A Organização

O HGuSM é um hospital militar do exército Brasileiro, integrante do sistema de Assistência Médica a Militares do Exército, prestando atendimento aos seus dependentes e pensionistas militares – SAMMED. Compreende um público em torno de 23 mil usuários na região de Santa Maria e de abrangência. É uma instituição de 82 anos que tem como missão prestar atendimento médico, odontológico e laboratorial, em regime ambulatorial ou de internação, aos militares da ativa, de reserva e aos dependentes e pensionistas militares.



INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação  
XXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Salvador/BA – 1 a 5 Set 2002

O hospital possui 19 setores ou Unidades Gerenciais Básicas – UGB’S e entre elas o comitê da qualidade responsável pela condução das atividades do programa. Ainda prevê-se a incorporação de mais dez UGB’S no hospital.

Na Qualidade as UGB’S são avaliadas umas pelas outras, a fim de que o trabalho realizado não necessite de retrabalho na própria UGB ou em outra, na seqüência da cadeia produtiva. Desse modo a abordagem holística da Qualidade proporciona mudanças não só nas operações, como pode estimular um relacionamento cooperativo, por meio da interação dos diversos setores. Assim, de acordo com Brum (1994:69) todo programa de comunicação interna deve estar voltado para a disseminação de idéias e para o alcance de uma grande meta.

O HGuSM tem seu funcionamento prejudicado em decorrência do aumento gradativo no número de usuários. Embora o hospital venha tentando atender a demanda de usuários com novas instalações, modernos equipamentos, o espaço físico não permite representativas transformações estruturais. O número insuficiente de pessoal também tem sido um entrave ao atendimento das solicitações e necessidades dos usuários. Também a destinação de atendimentos através de convênios com organizações de saúde ou profissionais autônomos de saúde externos não tem sido uma medida satisfatória para melhoria dos atendimentos devido os altos custos despendidos.

### 3 Diagnóstico

Entre as ações implementadas da Qualidade Total, há algumas implementadas no hospital que possibilitam uma melhoria da comunicação interna, principalmente através da inserção de práticas de aproximação interpessoal, mobilização dos grupos para solução dos problemas e da comunicação ascendente.

Para realização do diagnóstico houve três etapas: a primeira foi composta pela observação do público interno focando seu envolvimento, a comunicação formal e informal e seus respectivos fluxos e canais e pela pesquisa documental que objetivou reconhecer a organização estudada e o projeto do programa implementado.

A segunda etapa constitui-se na aplicação de questionários destinados a uma amostragem de 50% +1 dos servidores excluindo-se as chefias, assim foram distribuídos

1 Trabalho apresentado na Sessão de Comunicações – Temas Livres, XXV Congresso Anual em Ciência da Comunicação, Salvador/BA, 03. setembro.2002.



INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação  
XXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Salvador/BA – 1 a 5 Set 2002

de forma proporcional e estratificada a um público composto por 31% de cabos e soldados, 26% de servidores civis, 18% de subtenentes e sargentos e por 25% de oficiais. Objetivou-se estratificar o público interno por relevar-se fatores que os distinguem significativamente. As peculiaridades deste público encontram-se principalmente em relação ao modo de ingresso e permanência na organização, salários, grau de escolaridade, Estatutos (servidores civis tem seu próprio Estatuto), entre outras.

Na quarta etapa composta pelas entrevistas com as chefias buscou-se, como na observação, reconhecer os fluxos ascendentes e descendentes de comunicação, o interesse, o envolvimento, a motivação para o programa, o conhecimento sobre Qualidade. Conhecer a missão, os valores, objetivos e metas do hospital além de se obter informações sobre os instrumentos e práticas de comunicação interna.

### 3.1 Análise das práticas e dos instrumentos de comunicação utilizadas na implementação do programa de Qualidade Total do HGuSM

O Programa de Gestão pela Qualidade total do HGuSM – PGQT, pode ser visto como fomentador das melhorias na comunicação institucional do hospital, pois através da implementação do programa pode-se constatar novos instrumentos e novas práticas que tem propiciado diferentes canais de comunicação, principalmente ascendente a exemplo do MASP. Algumas práticas e instrumentos que eram pouco ou nunca utilizados, vêm tornando-se parte da cultura do hospital desde que o programa de Qualidade foi implementado.

**Segundo Oliveira (2000:161), as ações implementadas no hospital, como o Sistema de Caixa de Sugestões, Serviço de Ouvidoria, Manual do Usuário e Boletim Informativo demonstram a intenção da administração de se aproximar do usuário e deste obter informações que possam colaborar na condução do Programa de qualidade.**

**Conforme Godoy (1999:08), a implantação de um programa de Qualidade Total é um processo de aprendizado, portanto deve estar adaptado as necessidades, usos e costumes da entidade, já que um programa de qualidade deve ser visto como o aperfeiçoamento do gerenciamento já existente.**



INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação  
XXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Salvador/BA – 1 a 5 Set 2002

**O hospital possui um público interno flutuante mantendo-se em torno de 280 servidores. Esse público se divide em : Praças – São os militares com graduação de soldado, cabo, sargentos e subtenentes; Oficiais – Ocupam postos de tenente à coronel, podem ser de Carreira ou Temporários. Os oficiais temporários galgam no máximo o posto de 1º tenente; Servidores civis – ingressam nas unidades militares através de concurso público federal e atuam principalmente nas áreas de apoio às seções.**

O HGuSM tem se empenhado em implementar procedimentos da Gestão da Qualidade, entre eles alguns são também práticas de comunicação que, somadas às outras já usadas pela organização auxiliam na comunicação e na participação do público interno.

- 5's

A filosofia do 5's originou-se no Japão na década de 50. Por possuir uma abordagem motivacional tornou-se um dos fatores responsáveis pela recuperação das empresas japonesas e a base de implantação dos métodos da Qualidade Total. O Programa 5's parte da crença de que as pessoas que freqüentam um ambiente agradável, saudável e em constante aperfeiçoamento tendem a evoluir em seus hábitos e atitudes.

O nome 5's vem das iniciais de cinco palavras japonesas que foram traduzidas para o nosso idioma como: SEIRI - Senso de Utilização; SEITON – Senso de Ordenação; SEISON - Senso de Limpeza; SEIKETSU – Senso de Saúde/ Bem –estar; SHITSUKE – Senso de autodisciplina.

Conforme Oliveira (2000:137), os efeitos do programa 5S's foi percebido pelos públicos do hospital e resultou no comprometimento maciço dos servidores. Mesmo não estando previstas recompensas foi melhorada a auto-estima e o ambiente de trabalho. Nos 5S's os servidores participaram de atividades não- rotineiras como os cursos e tiveram a possibilidade de aplicar seus conhecimentos com criatividade.

- MASP

O Método de Solução e Análise dos Problemas - MASP, além de incentivar as relações interpessoais, aproximando os servidores e estimulando a participação na resolução dos problemas trata-se também de um canal de comunicação ascendente entre

1 Trabalho apresentado na Sessão de Comunicações – Temas Livres, XXV Congresso Anual em Ciência da Comunicação, Salvador/BA, 03. setembro.2002.



INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação  
XXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Salvador/BA – 1 a 5 Set 2002

UGB'S e direção, pois após concluídas suas ações pelo grupo, o Plano de Melhoria da Qualidade é transmitido à Direção através do Comitê da Qualidade, que deve analisar as questões levantadas, principalmente dando feedback àquelas que necessitam apoio, aprovação ou recursos, que são viabilizados apenas pela Direção.

Segundo Rebelo (1995:125), o MASP é uma atividade desenvolvida pelas Chefias, com ajuda dos subordinados. Consiste em listar os problemas dos setores e depois hierarquiza-los por ordem de importância, para serem submetidos ao Método, quando serão formados grupos que o aplicam. Nessa etapa é importante que o grupo consulte os facilitadores para melhor utilizar as ferramentas.

- Pesquisas de Satisfação Interna e Externa

São realizadas semestralmente pelas UGB'S, oportunizando um canal de comunicação aos usuários e ao público interno, a fim de avaliar a satisfação e os problemas existentes nos serviços prestados pelo hospital e aqueles inerentes aos servidores e suas UGBS.

Os resultados são divulgados nos murais do comitê, localizados no hall de entrada do “pavilhão da qualidade” e por todas UGB's.

- Benchmarking

Ele preza pelo compartilhamento de experiências com outras instituições com o objetivo de buscar conhecimentos ou modelos de gestão que tragam competitividade. O hospital utiliza parâmetros obtidos pelos dados das seguintes instituições: Anuário Estatístico do Exército, Comitê de Saúde do PGQP, Ministério da Saúde, publicações técnicas especializadas e outros.

- Formaturas

É uma prática de comunicação institucionalizada no Exército e legitimada historicamente e mundialmente nas Forças Armadas. Consiste em um discurso chamado informalmente de “Parada Diária”. Ocorre no início ou final do expediente e é proferida pelos chefes das seções. Quando proferida pelo Diretor do hospital é denominada de Formatura Geral pois destina-se a todo o efetivo em eventos ou ocasiões que se faça necessário.





- **Eventos**

**Os eventos internos e as festas são outro meio de aproximação do público interno, pois, se bem planejados, podem, além de prestar publicamente homenagens ao público interno, sensibiliza-los, integrá-los, e ainda ser uma oportunidade da organização transmitir mensagens importantes.**

**O hospital participa de eventos em outras unidades e na comunidade, especialmente em universidades e no poder Executivo e Legislativo. Desde a implementação do Programa de Gestão pela Qualidade no HGuSM, em outubro de 1998, o hospital já realizou: o 3º “Ciclo de Palestras Científica do HGuSM”, 3º “Ciclo de Treinamento e Reciclagem para Praças de Saúde”, duas edições do “Curso de Atualização em Urgências Médicas”, trinta palestras de Desenvolvimento Humano, quatorze sobre Técnicas de Saúde, vinte oito sobre Instruções e Aperfeiçoamento Profissional.**

- **Reuniões do Comitê**

**As reuniões do comitê ocorrem semanalmente, nas terças – feiras às 10:30 min. Possuem o objetivo de agregar representantes de diversos setores do hospital, a fim de se obter atividades planejadas, que devem ser relatadas e discutidas em grupo, para que sejam conseguidas soluções frente às dificuldades encontradas. É preocupação do coordenador da Qualidade manter o grupo coeso, comprometido e atualizado.**

- **Ouvidoria**

**Os principais assuntos tratados pela Ouvidoria são relacionados a dúvidas sobre os atendimentos externos, já que existe um número limitado de cotas destinadas aos serviços saúde externos.**

- **Ciclos de Palestras**

**As palestras são divulgadas no Informativo trimestral na coluna “Ações do Programa de Qualidade Total”, onde são descritos também os cursos, as pesquisas, os eventos, as visitas, e as participações em eventos, entre outras práticas que possam ocorrer.**



A divulgação das palestras é feita através de convites, memorandos, formaturas e de cartazes distribuídos nos murais do hospital e enviados a outras unidades do Exército em Santa Maria.

- **Cursos**

Geralmente, os cursos abrangem a área da saúde e serviços operacionais. Há uma razoável frequência de cursos direcionados especificamente aos conhecimentos da Qualidade como os cursos de 5'S e de Fluxograma e Padronização de Processos.

- Os Instrumentos

Os instrumentos de comunicação vêm assumindo funções muito importantes na condução de políticas de comunicação interna e nos programas de qualidade. Segundo Silva (2001), para que todos os requisitos de um programa de qualidade sejam assimilados de forma ampla e harmoniosa no ambiente de uma empresa é imprescindível ter um projeto de comunicação interna eficiente.

- Murais

Um dos instrumentos mais difundidos no hospital são os murais. Esses murais tem suas características bem definidas, como: mural da Qualidade, mural de Comunicação Social, mural do Servidores Civis, assim como dos demais setores.

- Intranet

A intranet permite uma comunicação rápida, eficiente e interativa entre todos os setores da empresa.

A falta de um software na sistematização das rotinas administrativas internas é uma das freqüentes queixas e solicitações dos servidores. A administração do Hospital tem se empenhado em fazer levantamentos orçamentários e avaliações de softwares já utilizados por outras unidades de saúde do Exército, a fim de implantar algum modelo no hospital.

- Informativo

O Informativo do Hospital de Guarnição de Santa Maria, é trimestral, possui um Conselho Editorial e uma Comissão de Redação. Sua produção e edição é terceirizada. Está no seu segundo ano de edição e sua distribuição é feita aos usuários, ao público interno e também é enviado a aproximadamente trinta grandes Unidades do Exército e



a quinze Organizações Militares de Saúde menores, Diretorias de Comando, anunciantes e fornecedores.

- Guia do Usuário

A primeira edição surgiu em 1999, com periodicidade anual, seu 3º exemplar será lançado até dezembro de 2001. Sua característica é ser usado pelos usuários em 2002, mas é divulgado com data do ano anterior. Isso significa que o Guia foi formulado com base nas mudanças daquele ano.

- Boletim interno

Registra a vida diária do hospital, tratando dos assuntos referentes ao funcionamento interno da organização e das atividades dos servidores e acontecimentos diários, como segurança, saúde, direitos e deveres.

- Caixa de Sugestões

Por já existir um Sistema de Sugestões implantado ao usuário do hospital foi detectado, através da pesquisa de opinião realizada com os servidores do hospital, que os mesmos não possuem um Sistema de Sugestões, sendo que alguns utilizam-se das caixas de sugestões dos usuários, sinal de desinformação em relação a funcionalidade dessas caixas e, ainda mais, dos propósitos que nortearam a criação desse canal de comunicação para os usuários. 3.2 Análise das Respostas dos Questionários

Visando a classificar o público já dividido nos quatro grupos, a fim de manter a proporcionalidade, o cabeçalho foi estipulado para a identificação dos mesmos. A idade dos públicos, também solicitada pelo cabeçalho, serviu como característica referencial ao mesmo.

O questionário possui dezoito questões, sendo quatro delas abertas. Das restantes fechadas, seis possuem a alternativa de marcar três questões na ordem de importância para as mesmas, objetivando saber através dessa ordem seqüencial quais alternativas são mais relevantes ao público pesquisado. Algumas questões, principalmente de segunda e terceira escolha não serão graficamente apresentadas, quando as respostas forem coincidentes para a maior parte dos públicos ou por apresentarem muitas alternativas. Portanto as questões mais relevantes serão explicitadas graficamente nas três alternativas.



INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação  
XXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Salvador/BA – 1 a 5 Set 2002

Em relação as normas e políticas do hospital, todos os grupos se consideram informados sendo que os oficiais possuem um maior percentual na opção razoavelmente informado, seguido do cabos e soldados, enquanto que 30% dos servidores civis considera-se bem informado.

Em relação a questão “Quais as principais dificuldades encontradas pelo hospital em relação ao Programa”, todos os grupos consideram a falta de recursos a maior dificuldade encontrada no hospital em relação ao Programa de Gestão pela Qualidade Total do hospital, 51% de cabos e soldados consideram essa opção, 36% dos servidores civis, 50% dos subtenentes e sargentos e 50% dos oficiais.

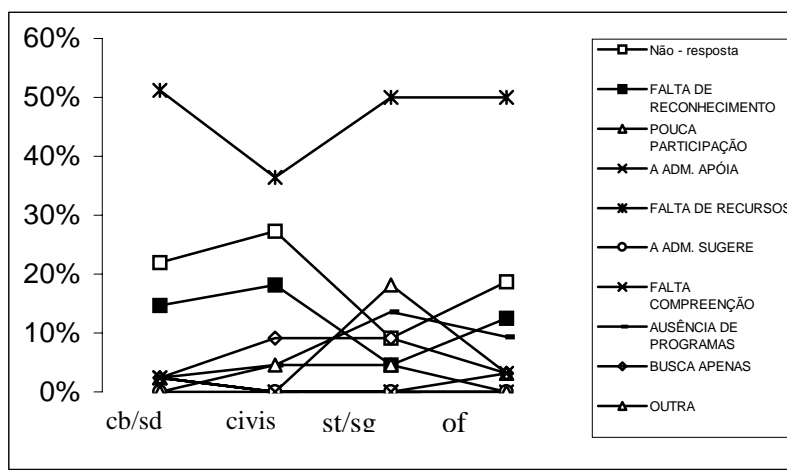


Gráfico 01 - Quais as principais dificuldades encontradas no hospital em relação ao Programa

Na questão “ Como você recebe as informações do que ocorre no hospital”, há maior diversidade de respostas. 32% dos cabos e soldados e 25 % dos oficiais recebe as informações primeiramente através do responsável do setor, 23% dos servidores civis por escrito e 41% dos subtenentes e sargentos conversando.



INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação  
XXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Salvador/BA – 1 a 5 Set 2002

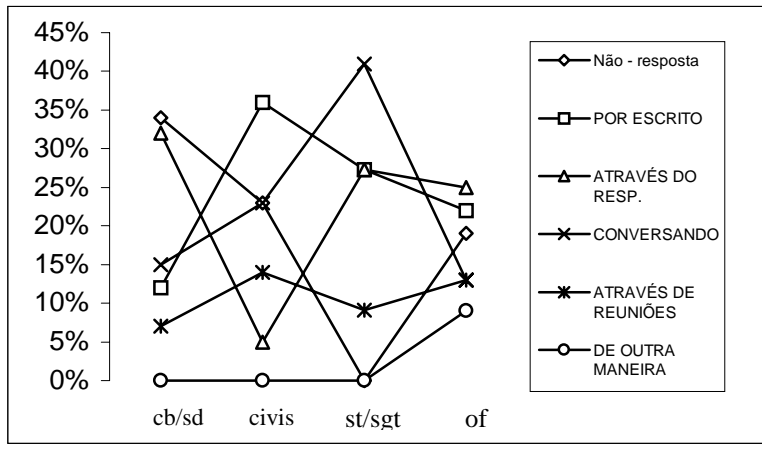


Gráfico 02 – Como você recebe as informações do que ocorre no hospital

Já na questão “ Como você gostaria de ser informado sobre o que ocorre no hospital” , utilizada a fim de se fazer uma interrelação com a questão do gráfico 02, , constatou-se uma alta porcentagem de não- respostas: 46% no grupo do cabos e soldados. Já 36% dos servidores civis gostariam de ser informados primeiramente pelo informativo,45% dos subtenentes e sargentos e 31% oficiais através de reuniões.

A segunda maneira escolhida pelos grupos é : informativos para 38% dos cabos e soldados e 43% dos oficiais, murais para 50% dos servidores civis ,boletim interno para 27%subtenentes e sargentos sendo que 32% corresponde ao percentual de não – respostas.

**Na terceira opção, constata-se que os murais lideraram as escolhas para 37% dos cabos e soldados; reuniões ou boletim interno para 31% servidores civis; boletim interno para 44% dos oficiais; 55% dos subtenentes e sargentos não responderam a questão e 18% preferem os murais.**

Em relação às práticas ou instrumentos de comunicação utilizados pelo Programa, as formaturas são consideradas por 27% dos cabos e soldados, seguidas de reuniões e do boletim interno. Para 27% dos servidores civis são os murais, avisos e cartazes seguido de reuniões e contatos pessoais.



Já 19% dos subtenentes e sargentos consideram o boletim interno, seguido dos murais e de contatos pessoais. Este grupo também é o mais atingido por telefonemas, circulares, cartas, memorandos e regimentos. Os servidores civis é o público mais atingido por murais e menos por formaturas.

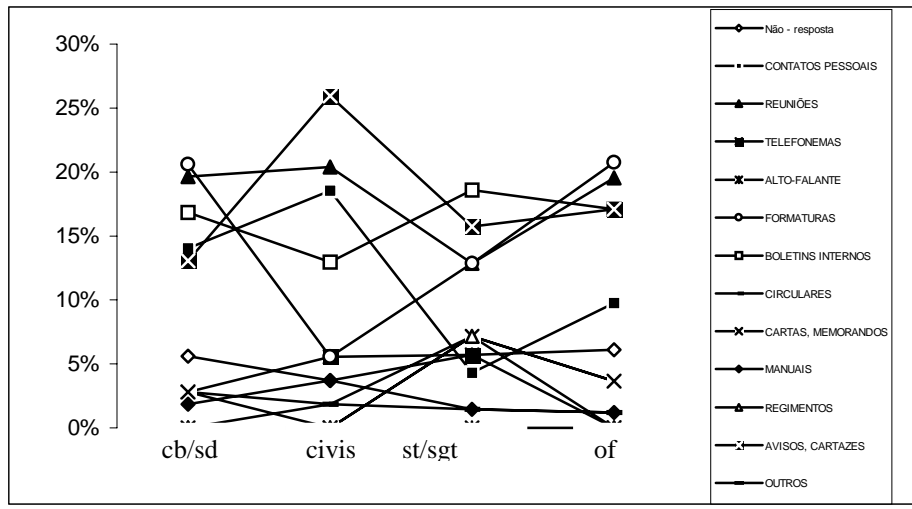


Gráfico 04 - Quais destas práticas ou instrumentos são utilizados na comunicação do PQT do hospital

### Conclusão

A pesquisa buscou saber se os servidores do Hospital de Guarnição de Santa Maria, participam ou não do programa de qualidade implementado no hospital, bem como reconhecer os pontos críticos de comunicação que tem entravado o processo de implementação.

Portanto a fim de associar a teoria estudada com a realidade constatada pelo levantamento de dados adquiridos pelos questionários e pelas entrevistas, a interpretação das respostas está associada aos 14 Princípios de Deming, já abordados teoricamente.

Assim conclui-se que os “públicos internos” do hospital participam parcialmente do programa, pois conhecem o seu principal conceito que é a satisfação dos usuários. Os servidores recebem capacitação e treinamento sobre as ferramentas da qualidade, porém não participam das mudanças em relação ao programa e dando sugestões. Consideram-se pouco informados em relação ao

1 Trabalho apresentado na Sessão de Comunicações – Temas Livres, XXV Congresso Anual em Ciência da Comunicação, Salvador/BA, 03. setembro.2002.



**programa e aos objetivos da qualidade, do mesmo modo consideram que o programa apenas busca resultados imediatos não dando continuidade aos propósitos. Neste contexto associa-se essas questões ao primeiro Princípio de Deming – “ Criar uma constância de propósitos para melhoria dos serviços”. Assim a organização deve estar aberta comunicando seus propósitos.**

**Detectou-se nos públicos uma grande desmotivação em relação ao programa atribuído principalmente a falta de liderança e planejamento na condução de uma política de recursos humanos dentro do programa. O fator liderança deve especialmente ser aprimorado nas chefias das UGB’S , já que depende destes a condução do programa em cada setor.**

**Assim ressalta-se dentre todos os Princípios de Deming observados na interpretação das respostas, especialmente o sétimo princípio – “ a função da administração não é supervisionar e sim liderar”, pois a liderança consiste em proporcionar uma melhor comunicação ascendente, demonstra claramente que essa é uma grande dificuldade de comunicação diagnosticado em relação a implementação do Programa de Gestão Pela Qualidade Total no HGuSM.**

### **Bibliografia**

**BRUM, Analise de Medeiros.** Endomarketing – Estratégias de comunicação interna para empresas que buscam a qualidade e a competitividade. **Porto Alegre: Comunicação Integrada Editores 1995**

**BONILLA, José .A..** Resposta à crise: qualidade total e autêntica para bens e serviços. **Makron Books: São Paulo, 1993.**

**CAMPOS, Vicente Falconi.** TQC – Controle da Qualidade Total ( no estilo japonês) . **Belo Horizonte: Block, 1992.** **CAMPOS, Vicente Falconi.** TQC – Controle da Qualidade Total ( no estilo japonês) . **Belo Horizonte: Block, 1992.**

**CARR, David, LITTMAN, Ian.** Excelência nos serviços públicos: gerência da qualidade total na década de 50. ( **Tradução de Heloisa Martins Costa e outros.** **Qualitymark. Rio de Janeiro, 1992. p. 23 -39**



INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação  
XXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Salvador/BA – 1 a 5 Set 2002

**GODOY, Leoni P.** Desenvolvimento de Metodologia pa Melhoria dos Serviços hospitalares: Caso Hospital Universitário de Santa Maria. **Santa Maria 1999. Tese (Doutorado em engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Maria.**

**FOSSÀ, Ivete.** Os Desafios da Comunicação Empresarial na Era da Qualidade: *O Caso Xerox.* São Bernardo do Campo – SP. **Dissertação (Pós- graduação em comunicação – Instituto Metodista de Ensino Superior. São Bernardo do Campo, 1997.**

**NASSAR, Paulo e FIGUEREIDO, Rubens.** O que é comunicação empresarial. São Paulo: Brasiliense, 1995.

**PEREIRA, Ricardo E.** “ Relações Públicas de Resultados. **Apud** Obtendo resultados com relações públicas (*org*). São Paulo: Pioneira, 1999

**SILVA, Ruy M. Altenfelder.** Comunicação é Essência da Qualidade. **Capturado em 19 set.2001, online. Disponível na internet <http://www.portalqualidade.com>.**

**REBELO, Paulo Antônio e Paiva.** Qualidade em Saúde: modelo teórico, realidade, utopia e tendência. **Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995**

**OLIVEIRA, David Vital de.** Implementação de um programa de Gestão pela Qualidade em serviços de saúde. **Santa Maria 2001. Tese (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Maria.**