

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO SOCIAL
Lorena Goretti Carvalho Barroso

Comunicação em Saúde:
Planejando a Comunicação Interna no Ambiente Hospitalar

Juiz de Fora
Abril de 2013

Lorena Goretti Carvalho Barroso

Comunicação em Saúde:
Planejando a Comunicação Interna no Ambiente Hospitalar

Trabalho de Conclusão de Curso
Apresentado como requisito para a obtenção
de grau de Bacharel em Comunicação Social
na Faculdade de Comunicação Social da UFJF

Orientador: Prof. Dr. Márcio de Oliveira Guerra

Juiz de Fora
Abril de 2013

Lorena Goretti Carvalho Barroso

Comunicação em Saúde:
Planejando a Comunicação Interna no Ambiente Hospitalar

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito para a obtenção de grau de Bacharel em Comunicação Social na Faculdade de Comunicação Social da UFJF

Orientador: Prof. Dr. Márcio de Oliveira Guerra

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado
Em 04/04/2013 pela banca composta pelos seguintes membros:

Prof. Dr. Márcio de Oliveira Guerra (UFJF) – Orientador

Prof. Me. Ricardo Bedendo (UFJF) – Convidado

Prof. Ma. Christiane Bara Paschoalino – Convidada

Conceito obtido _____

Juiz de Fora
Abril de 2013

*Às duas avós por provarem, todos os dias,
que a beleza, a força e o brilho de uma mulher não acabam
diante do corpo mais esguio ou dos cabelos que se vão.*

Agradecimento

Aos irmãos pelas poucas e boas palavras na hora certa.

Aos familiares e amigos por tornarem cada momento mais alegre.

À Lalá pelo incentivo, confiança e amizade.

À UFJF por proporcionar a descoberta do mundo.

Ao HU pelos ensinamentos da técnica, da vida.

Ao meu pai e a minha mãe. É por eles que tudo isso ganha sentido.

RESUMO

O presente trabalho constitui-se de uma proposta de planejamento de comunicação interna para o Hospital Universitário da UFJF, configurando um estudo de caso do papel estratégico que a comunicação exerce dentro das organizações. Para tal, foram utilizados referenciais teóricos dos conceitos de assessoria de comunicação, as estratégias, ferramentas e ações que estas utilizam externa e internamente. Além disso, enfatizou-se a interface da comunicação com a saúde, considerando a complexidade da instituição em análise. Verificou-se que o HU possui um serviço de comunicação instituído, mas deficiente em alguns aspectos em virtude do contexto em que se insere, podendo a natureza da instituição constituir-se num dificultador para a realização de determinadas ações. O estudo mostrou ainda como a comunicação interna planejada e coordenada pode facilitar os processos administrativos, sendo capaz, inclusive, de otimizar os serviços prestados.

Palavras-chave: Comunicação. Saúde. Planejamento.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 O PAPEL DAS ASSESSORIAS NA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	9
2.1 ASSESSORIA DE IMPRENSA X ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO	11
2.2 PROJEÇÃO PARA O PÚBLICO EXTERNO.....	15
2.2.1 Os instrumentos de divulgação da empresa ao público externo	18
2.3 OLHARES PARA O INTERIOR DA ORGANIZAÇÃO	22
2.3.1. Colocando a comunicação interna em prática	26
3 O PAPEL ESTRATÉGICO DA COMUNICAÇÃO	33
3.1 UMA COMUNICAÇÃO PLANEJADA TRAZ INÚMERAS VANTAGENS.....	34
3.1.1 Planos materializam o planejamento	35
3.1.2 O que fazer na emergência de uma situação de crise?	38
4 O DIÁLOGO ENTRE COMUNICAÇÃO E SAÚDE NO AMBIENTE HOSPITALAR	42
5 O HOSPITAL UNIVERSITÁRIO DA UFJF	46
5.1 PERCURSO HISTÓRICO	46
5.2 ESTRUTURA ADMINISTRATIVA	48
5.3 FUNCIONAMENTO	49
5.4 UMA PROPOSTA DE PLANO DE COMUNICAÇÃO INTERNA PARA O HU	53
5.4.1 O negócio	54
5.4.2 A comunicação no HU hoje.....	54
5.4.3 Objetivos de comunicação interna	55
5.4.4 Meios, instrumentos e ferramentas.....	56
5.4.5 Plano de ação.....	57
5.4.6 Controle e avaliação	63
5.4.7 Investimento necessário	64
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	65
7 REFERÊNCIAS	67
APÊNDICE A	70

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho é uma proposta de planejamento de comunicação interna para o Hospital Universitário da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF). Este enfoque justifica-se por se tratar de um hospital público de ensino, onde acadêmicos dos cursos de saúde da UFJF, sob orientação de professores, atendem em conjunto com outros profissionais, exclusivamente aos pacientes do Sistema Único de Saúde (SUS), da macrorregião de Juiz de Fora.

Iniciamos com uma apresentação dos conceitos de assessoria de comunicação, destacando esta como um novo campo de atuação da área diante das novas roupagens que a comunicação vem assumindo ao longo dos anos. Se até o século XIX os jornalistas eram vistos apenas nas redações dos diferentes meios, hoje estão presentes em qualquer tipo de organização. Essa conquista se deve à comunicação ter se mostrado indispensável aos processos de gestão, à administração de conflitos, à transparência e à gerência dos fluxos de informativos, nos mais diversos níveis.

Neste cenário, a formação do profissional também se amplia. Os jornalistas, relações públicas e publicitários voltam-se para as assessorias de comunicação, as quais têm assumido um papel estratégico nas empresas, entidades e instituições. Isso porque, nos últimos 20 anos, a comunicação organizacional se consolidou como parte administrativa nas empresas de vários ramos, em virtude, sobretudo, das ferramentas e ações dispendidas para promover o contato com os públicos externo e interno.

Em seguida, defendemos que o dinamismo da comunicação encontrou nas instituições de saúde um terreno com necessidades e públicos específicos, oportuno para o planejamento de ações direcionadas de comunicação. Este fator se alia ao próprio perfil das unidades de saúde, que têm se modificado. Estão cada vez mais preocupadas em prestar um

serviço humanizado, focado não apenas no cliente/paciente, como também nos profissionais que trabalham pela qualidade do atendimento. E nesse ponto, acontece a interface mais interessante da saúde com a comunicação, proporcionar melhorias ao ambiente destas instituições, que pela humanidade de sua atividade fim é naturalmente mais complexo.

No ambiente hospitalar essa complexidade torna-se ainda mais acentuada. Os hospitais são instituições extremamente heterogêneas no que diz respeito às rotinas, aos profissionais, ao tipo de cliente, procedimentos e processos administrativos. Além disso, os colaboradores lidam direta ou indiretamente com vidas, em que um pequeno erro pode acarretar em graves consequências.

Em um hospital de ensino tudo isso é demasiadamente delicado, já que os pacientes são o objeto de estudo prático. E, portanto, faz-se necessário que as informações fluam com o mínimo de obstáculos possível, para que gestores, funcionários, professores e alunos atuem de forma integrada, com qualidade, pelo objetivo comum de prestar atendimento humanizado ao paciente.

Por fim, o que se pretende é apresentar ações de comunicação programadas para o Hospital Universitário da Universidade Federal de Juiz de Fora, com foco neste público interno multifacetado, que sejam capazes de aprimorar os fluxos de informação dentro da instituição e colaborar para o ambiente de trabalho harmonizado. Essas ações tendem a ampliar a satisfação dos colaboradores e, conseqüentemente, a prestação de um atendimento cada vez mais qualificado.

2 O PAPEL DAS ASSESSORIAS NA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A assessoria de imprensa vem se consolidando como mais um campo de atuação para os jornalistas e se associa a outras áreas, a de Relações Públicas e do jornalismo especializado. Como consideram Kopplin e Ferrareto (2001, p.18), as assessorias surgiram da “necessidade de se divulgar opiniões e realizações de um indivíduo ou grupo de pessoas e a existência daquele conjunto de instituições conhecidas como meios de comunicação de massa”.

Os primeiros registros de atividades relacionadas ao conceito acima apresentado datam de 202 a.C, com a distribuição das realizações da dinastia Han, na China e em 69 a.C. quando a *Acta Diurna* era o veículo informativo do Fórum romano. Bem mais tarde, com invenção da prensa de tipos móveis por Johann Gutemberg, no século 15, da rotativa (Friederich Koeing) e do linotipo (Otto Mergenthaler), ambas do século 18, a imprensa de massa começa a dar os primeiros passos.

A Revolução Industrial do século 19 proporcionou a modernização dos jornais relacionada diretamente ao capitalismo, à busca incessante do lucro. Todo esse processo resultou num impacto muito grande na vida dos trabalhadores da época, como descreve Carlos Cafieiro ¹ citado por Kopplin e Ferrareto (2001, p. 18):

Na fábrica, (...) a eficácia da ferramenta não depende mais do trabalhador e sim da máquina. (...) Qualquer criança aprende com muita facilidade a adaptar seus movimentos ao movimento contínuo e uniforme da máquina. (...) Abusam da maquinaria para fazer o operário, desde a infância, uma peça da máquina que é, por sua vez, apenas uma parte do complexo mecânico. Não só diminui consideravelmente o custo para a reprodução desse operário, mas sua dependência da fábrica, portanto do capital, torna-se absoluta.

¹ CAFIEIRO, Carlo. O Capital, uma leitura popular. 3 ed. São Paulo: Polis, 1983, p.64-5. Obra com nome original *Campendio del capitale*, síntese de O capital, Karl Max, publicada em 1979 na Itália.

É nesse contexto que o jornalismo empresarial aparece, como “forma de atenuar o descontentamento interno nas grandes corporações industriais e em resposta à influência crescente das ideologias anarquista e comunista” (KOPPLIN; FERRARETO, 2001, p.19).

Exatamente nesse cenário sindical e partidário emergiram os primeiros periódicos empresariais, os quais embora fossem produzidos por operários, eram emitidos pelas empresas como forma de comunicação, sobretudo para o público interno. Alguns autores consideram que essas publicações datam do século 17, mas a maioria atribui o nascimento do jornalismo empresarial ao século 19, nos Estados Unidos e na Grã-Bretanha.

Naquele momento, eram os empresários que detinham a hegemonia do poder. O proletariado, então buscou sua forma de expressão e nasceu o jornalismo sindical. Em meados do século 18, antes mesmo da Declaração de Independência dos EUA já existiam movimentos que se preocupavam com a divulgação de informações. Um pouco mais tarde, em 1829, no governo de Andrew Jackson, Amos Kendall organizou o setor de imprensa e de Relações Públicas da Casa Branca, onde editava o primeiro *house-organ* do governo dos EUA, *The Globe* (O Globo). Um grande passo para o desenvolvimento da assessoria de imprensa governamental.

Dentro dessa tomada de consciência para a crescente influência da imprensa sobre a opinião pública, começam a surgir jornalistas que se encarregam da intermediação de informações entre uma organização ou personalidade e os veículos de comunicação norte-americanos da segunda metade do século 19. Em 1868, definindo estes profissionais, aparecem as expressões agente de imprensa (*press agent*) e divulgador (*publicity agent*) (KOPPLIN; FERRARETO, 2001, p. 20).

Com o passar dos anos, como citam os autores, a função do agente de imprensa foi ganhando espaço e na Primeira Guerra Mundial, os países envolvidos, EUA e Grã-Bretanha, criaram “setores específicos para a divulgação de informações” em seus governos.

Segundo Duarte (2003), no Brasil, esse movimento se inicia no século 20, com a divulgação organizada pelos governos estaduais e federal.

Durante os anos 30 o governo federal torna política do Estado o controle e a disseminação de informações por meios de comunicação de massa e passa a organizar um sistema articulado. (...) Isso começa a ocorrer a partir de 1931, quando, sob o Governo Provisório, é estruturado o Departamento Oficial de Publicidade, na Imprensa Nacional, organizado pelo jornalista Salles Filho. (...) O ápice ocorre entre 1939 e 1945, por meio do Departamento de Imprensa e Propaganda (DIP) e dos Departamentos Estaduais de Imprensa e Propaganda (Deips). (DUARTE, 2003, p.82-83).

A partir de então, as assessorias dos órgãos públicos começaram a ser criticadas, e ganharam fama nas redações de serem incompetentes, bloqueadores de fluxo de informação e até porta-vozes do autoritarismo. Aos poucos isso se refletiu também nas empresas privadas. A divulgação institucional dos setores privados iniciou a partir da década de 1950, quando as multinacionais, principalmente do ramo automobilísticos se instalaram no Brasil e trouxeram a experiência e a cultura organizacional de seus países.

A utilização das assessorias como fontes de informação começou a partir de 1960, quando “passaram a criar fatos que viriam a ser notícias” (DUARTE, 2003, p.86). Segundo o autor, aos poucos a assessoria foi conquistando espaço também nas agências de comunicação e, com o fim da ditadura militar na década de 1970, a imprensa era tida como um grande instrumento na formação da imagem pública institucional. A presença dos jornalistas nas empresas aumentou ainda mais quando na década de 1980, uma demissão em massa nas redações levou esses profissionais a oferecerem suas competências para promover as empresas na mídia.

2.1 ASSESSORIA DE IMPRENSA X ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO

Nas assessorias de imprensa o principal objetivo é o envio de informações à mídia. No entanto, como reconhece Ramírez (1995 apud Almansa Martinez, 2010, p. 31), o trabalho dos assessores não se limita apenas às relações com a imprensa, por isso ele acredita que “o termo comunicação é mais abrangente e apropriado à realidade informativa atual”.

Almansa Martinez (2010) cita Carrascosa (2003) fazem referência aos termos comunicação global e estratégias de comunicação integral. Nessa visão, a comunicação envolve diversas ações, incluindo a publicidade e as relações públicas. “Esse fenômeno afasta um pouco as assessorias do mundo do jornalismo e as aproxima de outras disciplinas relacionadas com a comunicação” (ALMANSA MARTINEZ, 2010, p. 32).

Ainda tratando da transição entre assessorias de imprensa e de comunicação e da ampliação das funções desse profissional, a autora apresenta a definição de Cárdenas (2000): “é o passo que transforma em outra mais avançada que recebe o nome de assessoria de comunicação. Os objetivos se ampliam e o campo de atuação se abre” (ALMANSA MARTINEZ, 2010, p.32).

Diante desse contexto, iremos trabalhar com o termo assessoria de comunicação, pois a comunicação como área de conhecimento tem ganhado espaço e se consolidado como ferramenta importante de relacionamento entre públicos. É o que defende Almansa Martinez (2010, p. 14) ao afirmar que “a crescente valorização social da comunicação e dos rendimentos econômicos é fator que tem possibilitado a proliferação das assessorias no seio das entidades ou organizações”. No entanto, a autora ressalta ser este um campo ainda não delimitado totalmente, tanto no aspecto conceitual quanto prático, de especificação das atividades.

Certo é que as assessorias de Comunicação Social existem para aprimorar os fluxos de informação dentro das instituições.

A assessoria presta um serviço especializado coordenando as atividades de comunicação de um assessorado com seus públicos e estabelecendo políticas e estratégias que englobam iniciativas nas áreas de Jornalismo (assessoria de imprensa), Relações Públicas e Publicidade e Propaganda (KOPPLIN; FERRARETO, 2001, p.11).

Para os autores a combinação desses três componentes e o contato direto do assessorado com a diretoria da instituição são a melhor forma de realizar uma comunicação

integrada capaz de gerar melhores resultados. Eles consideram ainda que as ações de assessoria podem ser realizadas por um departamento dentro da empresa, através de um serviço terceirizado ou combinando as duas formas.

Almansa Martinez (2010, p.16-18) ao citar Ramirez (1995) defende que as assessorias fazem parte da estrutura interna da organização e têm papel estratégico para “manter, consolidar e melhorar a imagem corporativa” dos diferentes tipos de organização. Para a autora o que é desempenhado fora da instituição não é atividade de assessoria e sim de empresas de consultoria em comunicação.

Das várias definições existentes para assessoria de comunicação destaca-se a de Ramirez (1995 apud Almansa Martinez , 2010, p.18) por ser uma das mais completas. O autor refere-se às assessorias como fontes de informação, responsáveis pelo elo entre a notícia e o meio de comunicação:

Fontes ativas, organizadas e habitualmente estáveis de informação que cobrem as necessidades comunicativas tanto internas como externas daquelas organizações e/ou pessoas de destaque que desejam transmitir uma imagem positiva de si mesmas para a sociedade, influenciando, dessa forma, a opinião pública.

Alguns aspectos devem ser destacados dessa definição. É preciso dizer habitualmente estáveis, pois além das atividades pontuais e pré-definidas, as assessorias acabam por cumprir outras ações comunicativas como a execução de eventos, por exemplos. Além disso, é seu papel cuidar da imagem pública da organização e para isso, deve administrar tanto a comunicação interna quanto externa.

Almansa Martinez (2010, p.19-21) faz referência à terminologia diretoria de comunicação para designar o departamento dentro da empresa responsável pela assessoria. Este termo, no entanto, não é tão difundido no Brasil como na Espanha (cenário de estudos da autora). Independente da denominação, o setor de comunicação, normalmente está vinculado à direção geral e “administra as operações de comunicação externa e total ou parcialmente a

comunicação interna, em colaboração com o departamento de recursos humanos” (WESTPHALEN, PIÑUEL, 1993 apud ALMANSA MARTINEZ, 2010, p.21).

Nesse sentido, é importante destacar que os departamentos de comunicação e recursos humanos devem trabalhar de forma alinhada, estando em contato permanente para desenvolver projetos em comum. Essa colaboração é enriquecedora, mas não pode resultar na separação da comunicação interna. Isso porque, a comunicação (interna e externa) precisa de uma unidade, tendo em vista sua importância na formação e manutenção da imagem corporativa.

De acordo com Villafañe (1999 apud Almansa Martinez, 2010, p.22) o órgão específico responsável pela comunicação nas instituições tem suas atividades divididas nos seguintes grupos de conteúdo: “as relações com a imprensa, a comunicação corporativa, a comunicação do produto e a comunicação interna”. Nessa mesma linha, Martín (1998 apud Almansa Martinez, 2010, p.24) acrescenta outras tarefas realizadas com menor frequência pelas assessorias, a comunicação de crise e o *lobby*.

Neste cenário, em que a comunicação interna ganha espaço se tornando tão importante quanto as relações com os meios de comunicação, as funções das assessorias se aproximam cada vez mais das Relações Públicas. Elas têm crescido, ganhado espaço e reconhecimento dentro das instituições ocupando os primeiros níveis do organograma, papel que Villafañe (1999) caracteriza por “gestão da comunicação”.

As Relações Públicas envolvem um panorama mais amplo e complexo de atuação, isto é, tem um carácter estratégico na elaboração de políticas comunicacionais que reflitam numa boa projeção diante dos seus públicos.

As relações públicas podem ainda entender-se como um conjunto de técnicas de comunicação planificada, porque as acções de relações públicas são, na sua essência, acções de comunicação articuladas e organizadas, que obedecem a planos, traçados com objectivos determinados e em função dos orçamentos disponíveis. As relações públicas, normalmente, implicam uma comunicação bidireccional, que comporte o feedback, pois agem como o fiel da balança entre as organizações e os seus públicos, implicando mudanças num e noutro dos pólos da relação. (SOUZA, 2003, p. 7).

A definição de Souza nos permite observar a interface entre relações públicas e assessorias de comunicação. Essa proximidade é bem sintetizada por Almansa Martinez (2010, p. 34) com base nas considerações de Martín (1998): “o principal objetivo de uma assessoria, na atualidade é relacionar-se com os meios de comunicação, a imagem corporativa, a comunicação interna e as relações públicas”.

2.2 PROJEÇÃO PARA O PÚBLICO EXTERNO

A comunicação externa é a parte mais visível de toda a comunicação corporativa, e por essa razão, se torna alvo de preocupação excessiva dos dirigentes das empresas. Muitos deles desejam que a organização se mantenha presente nos meios de comunicação e, portanto, na mente do público externo. É importante mencionar que o público externo varia de acordo com a natureza da instituição, isto é, envolve, além dos clientes e dos meios de comunicação, setores da população.

Almansa Martinez (2010, p.101) considera que “uma preocupação razoável com a comunicação externa e o conseqüente planejamento são indispensáveis para diferentes entidades”. A autora define comunicação externa como “a relação de uma organização com seu entorno” e cita Rodriguez (1991), afirmando que ela constitui-se num “conjunto de mensagens emitidas por qualquer organização aos seus diferentes públicos externos para manter ou melhorar suas relações com eles a fim de projetar sua imagem favorável ou promover seus produtos ou serviços”.

A comunicação externa pode ser segmentada em três áreas, segundo Ramírez e Álvarez e Caballero (1995, 1997, apud Almansa Martinez, 2010, p.104): relações informativas, publicidade-marketing e relações com a sociedade.

As relações informativas acontecem em especial, entre as assessorias e os meios de comunicação.

Sem dúvida, se o que uma assessoria pretende é que a notícia enviada aos meios seja publicada da forma mais parecida como foi redigida, quanto mais adequada ela estiver à linguagem do meio, mais possibilidade terá de ser aproveitada em sua forma original. Ou seja, quanto mais elaborada, melhor. (TAVARES, 2010, p.106).

Villafañe (1999 apud Almansa Martinez, 2010, p.105) aponta como funções informativas: “fornecer permanentemente informações aos meios, atender às demandas dos jornalistas, planejar e executar campanhas informativas, conhecer as rotinas produtivas dos meios de comunicação”.

Para isso, é conveniente que os assessores conheçam os jornalistas e as linhas editoriais dos veículos, constituindo até mesmo, uma relação pessoal capaz de favorecer a divulgação da organização como notícia. Outra vantagem apontada por Almansa Martinez (2010, p.107) é: “averiguar e manter contatos frequentes com jornalistas que atuam nos setores nos quais está inserido o grupo empresarial pode levar à antecipação de eventuais informações para a atividade da organização”. A autora, ao citar Cárdenas (2000), se refere a essa relação como simbiose: “os meios carecem de tempo, circunstância da qual se beneficiam as assessorias ao poder incluir suas notícias nos meios de forma que estes cubram seu espaço informativo” (ALMANSA MARTINEZ, 2010, p.109).

Deve-se considerar também outra variável que surge e influencia diretamente o trabalho de jornalistas e assessores bem como a relação entre eles: as novas tecnologias. Em especial a internet, os avanços da era digital vêm criando um novo modo de fazer comunicação.

Uma eficiente comunicação virtual contempla a emissão de informação (frequente e atualizada), com inclusão de imagens, vídeos, testemunhos, diagramas, figuras e mapas, informação ampla sobre pessoas, cronologias, documentação, produtos e eventos (internet permite armazenar e consultar importantes volumes de informação), inclusive *links* que sirvam de ajuda e outros sites (ALMANSA MARTINEZ, 2010, p. 112).

Hoje em dia, já é prática de muitas assessorias oferecer e disponibilizar os seus serviços online. Almansa Martinez (2010, p.113-114) ressalta que a assessoria não deve se dedicar apenas às relações com os meios de comunicação, “deve também estabelecer laços diretos com os demais públicos externos (instituições, clientes, fornecedores, entidades bancárias, etc.). Tem que eliminar barreiras entre a sociedade e a entidade para a qual trabalha, projetando-se até seu entorno”.

Nesse sentido, as assessorias buscam cultivar uma relação de hospitalidade, mantendo os líderes de opinião informados, pois eles podem difundir as ideias sobre a organização a outros segmentos do público. E são essas, as relações com a sociedade ou com a comunidade, como caracteriza a autora, as que mais se aproximam das relações públicas. Almansa Martinez (2010, p.114) ao citar Álvarez e Caballero (1997) afirma:

Evidentemente, todo o trabalho desenvolvido por uma assessoria de comunicação, muito tem a ver com relações públicas (comunicação interna, relações com os meios, com a sociedade, etc.), ainda que seja certo que – no âmbito externo ao que estamos nos referindo – as relações informativas têm a ver com o jornalismo, e as relações publicitárias estão vinculadas à publicidade.

O terreno da publicidade e do marketing não é ocupado pelas assessorias em grande parte das organizações, por estar mais ligado ao comercial da empresa.

O que parece recomendável é não misturar as funções informativas com as publicitárias, quer dizer, não se deve recorrer à publicidade para comentar os meios e tentar pressioná-los dessa maneira para que publiquem a informação que lhes é enviada. Mas é imprescindível a complementação. Assim se criarão campanhas de comunicação que contemplem técnicas informativas e publicitárias (ALMANSA MARTINEZ, 2010, p.115).

O mais frequente é a assessoria coordenar a contratação das agências de publicidade e definir com elas as linhas da campanha.

2.2.1 Os instrumentos de divulgação da empresa ao público externo

Cabe aos responsáveis pela comunicação institucional a coordenação e o planejamento de todas as atividades, ainda que estas sejam realizadas por terceiros. Para cumprir esse papel, as assessorias de comunicação dispõem de ferramentas de comunicação externa, como as apresentadas a seguir:

a) *Mailing list de imprensa:* É a agenda de endereços, físicos ou eletrônicos, dos meios de comunicação, algo comum nas redações que as assessorias aderiram. Nessa lista, constam além dos nomes dos diferentes veículos de comunicação, quem os coordena, a diretoria, os telefones, e-mails e demais contatos. É aconselhável incluir o nome do jornalista responsável pelas informações da editoria à qual se enquadra a organização. “O *mailing list* de imprensa é a base do trabalho de todo o responsável pela comunicação externa”, e deve ser constantemente atualizado afirma Bachmann (1997 apud Almansa Martinez, 2010, p.117).

b) *Press-releases:* Duarte (2003) define o release como material informativo distribuído aos jornalistas para servir de pauta, orientação ou ser veiculado completa ou parcialmente, de maneira gratuita. O conteúdo, segundo Maurício José Moraes, trata de assuntos que envolvem a empresa do assessorado, positivamente ou não, mas, geralmente, são usados para anúncios de lançamentos e novidades, que a organização (representada pela assessoria) tem interesse que vire notícia.

Ainda que muitos profissionais das assessorias continuem enviando os textos elaborados para publicação no jornal, cada vez mais se acentuam diferenças estilísticas. A explicação é clara: se uma emissora de rádio ou de televisão recebe uma notícia redigida para jornal, ela terá que adaptar a informação recebida. Entretanto, se o texto chega já preparado para emissão, maior é a possibilidade de ser veiculado da mesma forma ou muito similar a como foi redigida pela assessoria de comunicação. É óbvio que às assessorias interessa que suas informações sejam publicadas tal como elaboradas (ou o mais parecido possível), pelo que se entende, hoje em dia, que é oportuno escrever as informações com o estilo do jornal para meios impressos e com o estilo audiovisual para rádio e televisão (ALMANSA MARTINEZ, 2010, p.121).

Almansa Martinez (2010) afirma que o *press-release* é um texto formalmente objetivo e, portanto, breve, com cerca de 25 linhas ou uma página. É também o suporte mais frequente e costuma-se enviá-lo a todos os meios de comunicação (a não ser que tenha decidido mandá-lo unicamente aos especializados). O release é um material jornalístico, e como tal, deve ser claro, conciso e objetivo. É importante também, que ele obedeça às particularidades e à linguagem de cada tipo de meio de comunicação.

c) Clipagem: O *clipping* consiste em analisar diariamente as notícias sobre a organização que foram divulgadas na imprensa. Também na clipagem, tem se tornado comum organizar o material sonoro e de imagem, embora haja dificuldades técnicas para isso.

Nessas clipagens, costuma-se fazer uma ficha para cada informação, contendo o nome do meio no qual houve a publicação, a data, o nome do autor e um resumo do conteúdo. Entretanto, costuma-se evitar o nome do jornalista e o resumo, já que acompanha cada ficha uma fotocópia do respectivo texto na íntegra. Nas fotocópias, se a notícia não trata integralmente da empresa, e só a menciona, sublinham-se os lugares onde aparece seu nome (ALMANSA MARTINEZ 2010, p.127).

Como as assessorias geralmente contam com poucos funcionários, é comum que contratem empresas para fazer o *clipping*. Muitas organizações divulgam esse material (*press-book*), do qual a internet tem sido grande aliada, sobretudo por sua agilidade.

d) Entrevista coletiva: Como define Almansa Martinez (2010, p.131):

Esse tipo de evento consiste numa convocação formal feita por uma empresa ou instituição aos meios de comunicação para prestar informações sobre um ou mais temas de interesse comum por meio de perguntas dirigidas a profissionais capacitados, geralmente, diretores da organização. Ainda que esse seja um suporte muito eficaz, não convém abusar: deve-se valer dele quando necessário, sempre que o tema assim requeira.

Para a autora, o assessorado em uma coletiva de imprensa realiza tanto o contato com os meios quanto orienta quem irá conduzi-la. Ao encerrar, os assessores podem entregar à imprensa o *press-kit*, documento construído pela empresa que serve de base de informação para os jornalistas. O *press-release* também pode ser enviado aos meios que não puderam comparecer à entrevista.

e) **Eventos:** Podem ser utilizados na otimização dos resultados da organização com o seu público. Segundo Melo Neto (1998, p.23) citado por Silva (2007, p.2):

No relacionamento entre a empresa e o segmento mais importante da esfera da competitividade, ou seja, seu público-alvo, o evento é visto como uma ferramenta estratégica que visa divulgar e dar conhecimento do produto/empresa, além de provocar a consciência, a fidelidade (ou preferência) de um produto. E, ainda, a força desse veículo pode contribuir para criar e ampliar a credibilidade das empresas.

A autora considera perceptível “a necessidade de um planejamento global de um evento, pois o sucesso de sua promoção é consequência disso”. Quando uma organização realiza um evento está colocando a sua imagem à prova de seu público, seja ele interno ou externo. Sempre que bem organizado e planejado, o resultado será positivo para a empresa. Sendo assim, os eventos são uma forma de comunicação dirigida a um público-alvo preestabelecido.

Giacaglia (2003 apud Silva, 2007, p.3) ressalta que o visível crescimento da área de eventos está relacionado, sobretudo, aos inúmeros benefícios que geram tanto para os negócios das empresas, quanto para os consumidores, destacando: a) Interação dos profissionais da empresa e estreitamento da relação com o cliente; b) Por ser dirigido, o evento consegue, em curto prazo, e de uma só vez, atingir boa parte do público-alvo da organização; c) Conquista de novos clientes e geração de um *mailing* de prospecção para a equipe de vendas; d) Obtenção de informações sobre o mercado e concorrentes; e) Atualização profissional técnica; f) Destacar, reforçar ou melhorar a imagem institucional; g) Estabelecimento de novos contatos; h) Lançamento de produtos.

Almansa Martinez (2010) relaciona os principais tipos de eventos com foco no público externo, são eles: a) Jornadas de portas abertas: mostra as instalações da instituição para os públicos internos e, sobretudo, externos; b) Inaugurações: de instalações, novos equipamentos, placas, lançamento de pedra fundamental; c) Feiras de amostras e exposições: podem trazer resultados interessantes pelo reconhecimento social que geram e pelo contato

com os clientes externos já conquistados e em potencial; d) Congressos, conferências e apresentações: acontecem para expor informações a vendedores, integrar familiares, etc.

f) Informe Publicitário: É uma combinação entre informação e publicidade, como destaca Almansa Martinez (2010, p.136):

É utilizado quando a organização compra espaço em um meio para tornar público determinado conteúdo. É publicidade porque se trata de um espaço contratado, ainda que seja, estritamente, um artigo ou uma notícia à semelhança dos informativos. O estilo dos informes publicitários tem de estar adaptado às próprias características do meio (diagramação, estilo, etc.). Do mesmo modo, é preciso sempre indicar que se trata de informe publicitário para evitar que seja confundido com informação.

É preciso considerar que esse é um recurso de alto custo e que se confundido com “publicidade camuflada” pode causar prejuízos à imagem da organização.

g) Mecenato: É feito através de fundações com o objetivo de conseguir prestígio, sendo utilizado para apoiar atividades sociais em longo prazo. Para isso, o mecenato deve ser coerente com a imagem e a cultura da empresa.

h) Patrocínio: Trata-se de um respaldo econômico a determinado projeto em troca de veiculação da identidade visual da organização. Para Almansa Martinez (2010, p.139), esse tipo de suporte permite:

Conseguir bons resultados em termos de construção de uma boa imagem, mas também supõe riscos e grandes gastos. Além disso, o resultado do patrocínio não é imediato, vindo depois, a médio e longo prazo. Em qualquer caso, o patrocínio permite grande publicidade, facilita à organização ser mais conhecida na comunidade, melhora na sua reputação e estabelece programas que podem funcionar durante anos.

O patrocínio também pode refletir positivamente no público interno por produzir a sensação de pertença à organização.

i) Mídias Sociais: Com o advento da internet e o *boom* das redes sociais tornou-se possível comunicar de forma muito mais interativa. As organizações utilizam essa ferramenta para se relacionar com os seus diferentes públicos, estimulando-o, através do conteúdo compartilhado, a seguir a empresa. Essas informações tratam do segmento e marca/empresa

ou de utilidade e, estimulando as pessoas a se tornarem 'fãs' da mesma. As mídias sociais, desde o seu surgimento, além da criatividade, interação e rapidez das novas tecnologias, apresentaram uma vantagem essencial, a gratuidade. São exemplos: Facebook, Orkut, YouTube, Linked in e Twitter.

Além desses instrumentos existem outros como a sugestão de pauta, as revistas de imprensa, boletins informativos, relatório anual e entrevistas, por exemplo. De qualquer forma, estamos diante de sistemas abertos, como afirma Almansa Martinez (2010): “a comunicação flui em duplo sentido: desde o interior da organização até o exterior e desde o exterior até dentro dessa organização”. Todos esses fluxos ficam a cargo das assessorias de comunicação.

2.3 OLHARES PARA O INTERIOR DA ORGANIZAÇÃO

Os fluxos externos não são os únicos que envolvem a comunicação dentro de uma organização. Tão importante quanto, são os internos, que acontecem em diferentes níveis. As informações que envolvem a empresa e os colaboradores da instituição, isto é o público interno, fazem parte da comunicação interna. Para Tavares (2010) ela abrange a comunicação entre: departamentos, órgão, unidades; pessoas dos mesmos departamentos, órgãos, unidades etc.; entre chefias; entre funcionários e chefia direta, como supervisores e gerentes e chefia indireta, como diretores e presidentes.

Na definição de Almansa Martinez (2010, p.82):

A comunicação interna ajuda na eliminação de subculturas grupais ou departamentais no seio de qualquer organização, impede em grande medida a atomização dos públicos internos. Uma boa gestão dessa comunicação facilita a coesão interna ao mesmo tempo em que potencializa as relações interdepartamentais, e inclusive as individuais, no sentido de que se incrementa conhecimento do que faz cada departamento e se fomentam as relações humanas.

No entanto, a autora destaca que esta ferramenta tão importante, acaba sendo deixada de lado por algumas empresas por falta de tempo e/ou pessoal. Além disso, fatores como o grande número de funcionários, a ausência de planejamento estratégico e a lentidão com que as informações circulam, são os principais problemas de comunicação interna nas instituições. Para Villafañe (2000 apud Almansa Martinez, 2010, p.80) “os principais obstáculos aos quais a comunicação interna deve fazer frente têm origem nas características da organização”.

Tavares (2010, p. 15) considera ser “a comunicação a base de qualquer processo administrativo” e, por isso, quando bem planejada traz inúmeros benefícios para a organização. Almansa Martinez (2010, p.82) completa afirmando que só há benefícios com o desenvolvimento de ações de comunicação interna:

Sempre é positivo contar com uma equipe informada e conhecedora da realidade, porque isso se traduz em maiores níveis de motivação e responsabilidade, e, portanto, de produtividade. Na mesma linha, se reduzem os conflitos trabalhistas, ao mesmo tempo em que se incrementa a participação, o sentimento de pertença e identificação com a empresa (a cultura empresarial).

Para Tavares (2010) é “impossível falar sobre comunicação interna sem falar em *endomarketing*”. Isso porque, segundo ele “a comunicação, na verdade, faz parte do *endomarketing*. Ou seja, a comunicação é uma ferramenta de *endomarketing*”. Os processos de comunicação interna estão sempre presentes dentro das organizações, porém, isso não significa que esta seja planejada e eficiente.

O *endomarketing* são ações de marketing eticamente dirigidas ao público interno (funcionários) das organizações e empresas focadas no lucro, das organizações não lucrativas e governamentais e das do terceiro setor, observando condutas de responsabilidade comunitária e ambiental (BEKIN, 2004 apud TAVARES, 2010, p.18).

O autor apresenta como filosofia do *endomarketing* desenvolver ações comunicacionais motivadoras que visam tanto à melhoria e comprometimento dos colaboradores, quanto atrair novos funcionários, “com perfis de qualidade compatíveis com os

objetivos da empresa”. Tais ações, que o autor chama de gerenciamento de atitudes, ocorrem a partir dos seguintes processos - em que um é decorrente do outro: “gerar ações proativas no público interno”, conscientizar sobre “a importância de desenvolver melhores serviços e produzir melhores produtos”, estimular o “comprometimento do público interno nas melhorias para a empresa”, “valorizar os funcionários em suas pequenas ações de proatividade”, “incentivar a qualificação do público interno”, e por fim, estes processos “colaborarão para uma melhor integração e cooperação entre funcionários, departamentos e relacionamento empresa/funcionário” (TAVARES, 2010, p.20)

No entanto, para gerenciar a comunicação interna é necessário ter conhecimento sobre o tipo de informação que precisa ser divulgada internamente. Para o autor, são elas: “características de novos produtos da empresa”, “características dos serviços que a empresa presta”, “informações sobre as campanhas de comunicação da empresa e os resultados esperados”, “características dos clientes da empresa”, “ações institucionais: sociais, ambientais, culturais, esportivas, etc.”, “informações sobre pesquisas”, “enfim, todas as ações de marketing e comunicação da empresa”.

O gerenciamento de comunicação, ao contrário do gerenciamento de atitudes, não precisa ser contínuo, pois irá depender da iniciativa da empresa em fazer as ações descritas, para comunicá-las ao cliente interno. É fundamental destacar a importância de ambas as gerências estarem ligadas no processo de *endomarketing*, pois o gerenciamento de comunicação ajuda no gerenciamento de atitudes: à medida que os funcionários passam a ter mais informações sobre o negócio da empresa, estarão mais motivados a tomar iniciativas nos processos de produção de produtos e implementação de serviços (TAVARES, 2010, p.25-26).

Almansa Martinez (2010, p.84-86) apresenta classificações para o sentido de todos esses fluxos de informações que circulam dentro das organizações: “vertical (descendente ou ascendente), horizontal ou lateral e transversal, cruzada ou diagonal”. A comunicação de fluxo descendente é aquela que acontece de cima para baixo, da direção para os demais colaboradores. “É a que se dá com maior frequência”, e exige cuidado em selecionar as informações que serão transmitidas, pois o excesso pode ser prejudicial. São

exemplos, “as publicações periódicas, notícias ou informativos, quadros murais, audiovisuais e canais internos de áudio, entre outros”.

No sentido contrário existe a comunicação ascendente, “da parte inferior do organograma até a alta direção”. É a mais democrática por permitir à diretoria ter o *feed-back* dos funcionários e a partir disso, coordenar possíveis tensões e insatisfações. Esse tipo de comunicação é menos frequente, pois exige que os funcionários estejam dispostos a falar sem medo de represálias, e principalmente, que os gestores criem canais que permitam e proporcionem esse contato com os colaboradores. São instrumentos: reuniões periódicas, entrevistas pessoais, pesquisas e caixas de sugestões, dentre outros.

O fluxo horizontal ou lateral está relacionado à “pessoas que estão no mesmo nível do organograma”, ou seja, dentro e entre departamentos. Isso favorece a participação dos membros, facilita a resolução conflitos e “fortalece a coesão interna”. Exemplos de fluxo horizontal são as reuniões, eventos e encontros entre departamentos, os relatórios e comunicados.

Já a comunicação transversal, cruzada ou diagonal está presente nas relações entre duas pessoas de níveis hierárquicos diferentes ou que não tenham dependência entre si. Um dos principais resultados desse processo é “a criação de uma linguagem comum entre todos os membros”. Um exemplo comum é o envio de e-mails entre esses profissionais.

A autora, ao citar Marín (1997), se refere à comunicação interna formal e informal.

A formal seria aquela que segue os esquemas “formais” ou estabelecidos, planejados (e pode ser tanto vertical como horizontal ou diagonal). A comunicação informal se manifesta de muitas maneiras, geralmente de forma incontrolada (exemplo: um boato), sendo especialmente horizontal (porque tem tendências igualitárias). Assim a comunicação informal é a que surge à margem do planejamento, fundamenta-se na espontaneidade, nas afinidades das relações pessoais, emerge das relações sociais e psicológicas não previstas e, o que é mais importante, costuma não ter objetivos muito definidos (surge, não está planejada) (ALMANSA MARTINEZ, 2010, p.86-87).

Numa outra definição, Morales (2001) diferencia a comunicação unidirecional ou institucional da bidirecional.

A comunicação unidirecional é a realizada entre pessoas ou órgãos que geram informação suscetível de ser comunicada aos públicos internos, enquanto que a bidirecional se caracteriza pelo fato de que todo componente da organização pode ser emissor e audiência. A unidirecional é que geralmente protagoniza a direção, e a bidirecional depende de todos os componentes da empresa (ALMANSA MARTINEZ, 2010, p.87).

Independente da classificação que os fluxos de comunicação recebam o importante é que a assessoria saiba utilizar os instrumentos existentes para levar a informação a todos os níveis da organização.

2.3.1. Colocando a comunicação interna em prática

É de suma importância conhecer as ferramentas existentes, pois possuem características específicas que se adequam ao momento, aos objetivos e aos recursos disponíveis, para o desenvolvimento de um planejamento de comunicação estratégico condizente com a realidade da instituição. As principais ferramentas de comunicação interna são detalhadas a seguir.

a) Publicações Internas: conhecidos como *house-organs*, são mais utilizados na forma de boletins, jornais e revistas.

Os *house-organs*, termo utilizado genericamente para designar as publicações de uma organização, sobretudo as que se endereçam ao público interno, desempenham papel importante como canais de relacionamento com os diversos públicos de interesse da empresa (BUENO, 2003, p.247).

Uma pesquisa apresentada pelo autor demonstrou que a área responsável pela produção do conteúdo dos *house-organs*, evidentemente é a comunicação, mas ela deveria contar com a colaboração e aprovação de outras áreas da empresa, o que não acontece na

maioria das vezes. Além disso, uma grande porcentagem das publicações das empresas é elaborada por agências ou assessorias externas, sobretudo as revistas e os jornais. Os boletins acabam mantendo-se sobre a gerência dos setores da empresa.

A periodicidade de cada publicação é diferente, normalmente os jornais são mensais, as revistas bimestrais ou trimestrais e os boletins semanais ou quinzenais. A tiragem varia de acordo com as características da empresa.

Bueno (2003, p.258) defende que as pautas dos *house-organs* devem:

Comtemplar conteúdos que cumprem a função estratégica de Comunicação Empresarial. A participação deve ser incentivada, assim como a pluralidade de ideias e o debate democrático de questões relacionadas com as empresas e os colaboradores em particular. (...) Os colaboradores devem ter voz ativa na produção dos *house-organs* e na definição de suas pautas, mesmo porque, sobretudo quando os veículos se destinam exclusivamente ao público interno, são eles os leitores únicos das publicações, então suas demandas informativas, expectativas e interesses precisam ser respeitados, sob a pena das publicações não atenderem à sua função de canal de relacionamento e integração.

O autor ressalta também que a existência de diferentes públicos internos, com suas particularidades, exige que as empresas invistam em segmentar as publicações para adequá-las aos interesses de cada tipo de público, embora, isso gere um gasto maior do que a produção de um único produto. Uma alternativa para diminuir os gastos é apostar na internet.

Deve ser estimulada a implementação de *house-organs* eletrônicos, como newsletters, revistas e jornais on-line, com atualização permanente, adaptando-se o ritmo dos veículos empresariais à aceleração do mundo moderno e ao uso intensivo e interativo das novas tecnologias (BUENO, 2003, p.259).

Para Almansa Martinez (2010, p. 95), embora haja alguns dificultadores, como o custo, este instrumento se destaca pela flexibilidade e adaptabilidade às circunstâncias, a diversidade de conteúdos, e por esses fatores possui elevados índices de leitura.

- **Newsletter:** boletins/artigos informativos que “podem ser produzidos da maneira tradicional, estar disponíveis no site da empresa ou podem ser enviados por e-mail” (TAVARES, 2010, p.29).

Segundo o autor, a *newsletter* deve seguir uma regra básica, ter o texto objetivo e conciso. Além disso, é válido que ao final do texto estejam a fonte da informação, links e contatos para maiores detalhes, e também, que cada artigo ocupe o tamanho de uma única página/tela, e caso seja enviado mais de um artigo, deve-se introduzir os títulos dos referidos artigos, com links para os mesmo.

b) Documentos: Tavares (2010, p.27-28) faz referência a alguns tipos de documentos que funcionam como instrumentos de comunicação interna por transmitirem informações entre funcionários de diferentes níveis hierárquicos dentro da organização e com finalidades específicas. São exemplos:

- Memorando: é utilizado internamente entre setores, departamentos, unidades, células, etc., para passar informações, sugestões, solicitações de providências e notificações, por exemplo.

A estrutura do memorando deve conter: “timbre, endereço (no caso de empresa privada), número, data (abreviada ou por extenso), remetente (origem), destinatário (destino), assunto, texto, assinatura”.

- Circular: Correspondência, desenvolvida em mais de uma via, com amplo objetivo e dirigida a vários destinatários (pessoas/órgãos). Dever ser assinada. Normalmente, objetiva recomendar ou ordenar algo. Sua estrutura deve conter: “timbre, epígrafe, data, vocativo, contexto, fecho, assinatura (nome e cargo do emissor) e anexo”.

- Relatório: É escrito por uma pessoa ou por um grupo, e trata de fatos, estatísticas, realização de projetos, etc. Deve ser preciso, objetivo, claro e verídico. Além disso, exige uma linguagem formal (técnica). Sua estrutura deve conter: “título, relator(es), introdução, corpo do relatório (conteúdo), conclusão, cidade e data, assinatura do relator e cargo”.

c) Mural: É o que Almansa Martinez (2010, p.88) considera o clássico da comunicação interna: “O tradicional quadro no qual se afixam avisos, folhetos e informações variadas de

interesse coletivo interno (...). Tem a vantagem de que, por um preço módico, permite difundir todo tipo de informação”.

Para serem eficientes, os murais devem estar em locais de alto fluxo de pessoas. Ainda sim, como ressalta a autora, deve-se tomar cuidado com esse local para evitar que visitas tenham acesso a ele. Além disso, são desvantagens o fato das pessoas não prestarem a devida atenção e sua limitação espacial. Por isso, recomenda-se:

Que as informações do quadro mural sejam também disponibilizadas em outros locais de informação mais privados; que se cuide de sua apresentação (que seja atrativo, com informações atuais e suportes adequados); que permita distinção das informações importantes e urgentes; que seja organizado com seções para facilitar a consulta; que não contenha informações em excesso; e que indique exatamente a fonte da procedência de cada informação, com data, autoria e outras eventuais referências importantes (ALMANSA MARTINEZ, 2010, p.88).

Tavares (2010, p.30) ressalta que o responsável pela coleta de informações deve ser alguém ligado à área de comunicação e deve estabelecer o que será afixado, os prazos para recolhimento e triagem, se necessário, e realizar a conscientização dos colaboradores para que leiam os murais e tenham hábitos positivos de comunicação.

d) Eventos: O conceito de evento apresentado anteriormente se mantém para os eventos realizados internamente nas organizações. Tavares (2010, p.32-34) enumera os tipos de eventos internos: a) Congressos: reúnem profissionais da mesma área para discutir temas específicos; b) Eventos Culturais: podem ser realizados na própria empresa ou em parceria com organizações de cultura, por exemplo, shows, peças teatrais, filmes, exposições e comemorações do calendário, como Natal, Dia das Mães, Festa Junina; c) Eventos esportivos: da mesma forma que os culturais a empresa pode realizar ou apoiar eventos esportivos; d) Eventos Sociais: são desenvolvidos com o objetivo de “garantir a motivação e melhorar a integração entre funcionários, departamentos e entre empresa e público interno”. Acontecem para o lançamento de produtos, premiações de funcionários e divulgação de ações institucionais. São exemplos: café da manhã, almoço, jantar, viagens, festas e encontros em

geral; e) Palestras: são importantes “tanto para o desenvolvimento e reciclagem profissional quanto para motivação”.

Silva (2007) acredita que os eventos tornaram-se estratégias de comunicação de produtos e marcas de todos os tipos. “São eventos que mobilizam a opinião pública, geram polêmica, criam fatos, tornam-se acontecimentos e despertam emoções nas pessoas.”

e) Reuniões: Tavares (2010, p.36) caracteriza as reuniões como “encontros de pessoas para atingir determinados objetivos”. Almansa Martinez (2010, p.91) numa definição mais completa afirma que as reuniões:

Costumam ter como finalidade difundir certa informação entre a totalidade ou setores do público interno. São encontros muito ágeis que facilitam o *feed-back* dos participantes. Mas podem surgir problemas como falta de atenção do público, compreensão escassa ou nula, dificuldade de memorização das mensagens, ausência de reação ou mutismo dos públicos (por exemplo, se não compreendem o que está sendo exposto, dificilmente irão se manifestar).

O planejamento pode ser a solução para evitar falhas. Outra estratégia é utilizar material complementar que facilite a compreensão e promova a interatividade.

Os tipos mais comuns de reunião, segundo Pimenta (2002 apud Tavares (2010, p.36) são: a) Estatutária: está prevista no calendário da instituição; b) Informativa: são as mais comuns por provocarem desafios e proporcionarem *feed-back*; c) Para resolver problemas: as pessoas se juntam para somar conhecimento e encontrar soluções; d) Para criar ideias: quando as técnicas de *brainstorming* (tempestade de ideias) são bastante utilizadas para se chegar a algo inovador.

f) Intranet: Como afirma Tavares (2010, p.58), a Intranet “é uma rede eletrônica com as mesmas características da Internet que objetiva facilitar a comunicação do público interno das organizações. Os públicos de interesse são: funcionários, auditores, acionistas e conselheiros”.

Uma Intranet traz todas as vantagens da rede internet para o interior da empresa, (...) acesso simplificado à informação, melhoria dos canais de comunicação, contribuição para reforçar o sentimento de pertença à empresa, relação próxima com os sócios, clientes fornecedores, extensão do investimento existente em tecnologia e redução de custos (FAJUL; ROCA, 2001, apud ALMANSA MARTINEZ, 2010, p.98).

Para a concepção da Intranet e de seus conteúdos é preciso considerar alguns fatores, como enumera Tavares (2010, p.58-60): a) Arquitetura da Informação: o *layout* deve ser agradável, com assuntos bem distribuídos, com bom trabalho de cores, imagens e interação; b) Atualização da Informação: o conteúdo deve ser revisto e atualizado com frequência para chamar a atenção; c) Atualização dos links: quando for atualizar o link é preciso planejar o melhor horário para isso, para que as pessoas não se deparem com a frase “página em manutenção”; d) Facilidade de utilização: “o usuário deve conseguir as informações que deseja com no máximo três cliques”; e) Acesso: os computadores da empresa devem estar conectados em redes de forma a permitir o acesso de todos os funcionários; f) A divulgação: mostrar ao público interno a importância da Intranet para os processos administrativos; g) O gerenciamento: fica a cargo do *webmaster*, profissional responsável pela reunião do material, e adequação deste ao sistema mantendo um padrão; h) Conteúdo: relatórios, informações financeiras, de recursos humanos, e sobre o negócio da empresa, manuais, campanhas, ações de marketing, cultura, contatos do público interno, dicas, calendário, cronograma, mapa, etc.; i) Custo: não costumam ser caras, pois existem programas que podem ser adquiridos gratuitamente. Pelo contrário, a agilidade e eficácia dessa ferramenta são capazes de reduzir custos.

Almansa Martinez (2010, p.99) cita um estudo recente, realizado na Espanha, que concluiu que a Intranet “é via principal para que os públicos internos conheçam o que se passa em sua organização” e, a maioria dos usuários, considera os conteúdos muito bons.

Além dos instrumentos citados, existem outros apresentados pelos autores que podem ser utilizados pelas organizações para integrar e motivar o público interno otimizando os processos administrativos e a comunicação. É possível, por exemplo, disponibilizar uma caixa de sugestões e reclamações à direção, promover cursos e módulos de capacitação, realizar visitas da direção aos setores, enviar cartas e cartões aos colaboradores em datas

comemorativas, parabenizando pelo aniversário ou por alguma ação desempenhada, utilizar alto-falantes para difundir mensagens, audiovisuais formativos e informativos, dentre outros.

Tavares (2010, p.57-58) defende que é importante criar canais diretos entre o público interno e a direção, por exemplo, através de café da manhã com o presidente, e-mail e reuniões.

O autor ressalta, porém, que o dia a dia dentro das organizações revela que é frequente a existência de diversos canais e ferramentas de comunicação como as citadas acima, no entanto, também é comum o uso dessas táticas não acontecer de forma planejada.

3 O PAPEL ESTRATÉGICO DA COMUNICAÇÃO

Para Bueno (2003) a comunicação vem se consolidando como instrumento de inteligência empresarial, usufruindo das novas tecnologias e maximizando a interface entre as organizações e a sociedade.

Ela [comunicação empresarial] passou a ser estratégica para as organizações, o que significa que se vinculava estritamente ao negócio, passando também a ser comandada por profissionais com uma visão abrangente, seja da comunicação, seja do mercado em que a empresa ou entidade se insere. Deixou de ser um mero conjunto de atividades desenvolvidas de maneira fragmentada, para constituir-se em um processo integrado que orienta o relacionamento da empresa ou entidade com todos os seus públicos de interesse (BUENO, 2003, p.7).

O autor acrescenta que a comunicação deixou de ser apenas um apêndice no processo de gestão.

Hoje, encontra-se na linha de frente, situada em posição de destaque no organograma, promovendo conhecimentos e estratégias para que as empresas e entidades não apenas superem os conflitos existentes, mas possam atuar, preventivamente, impedindo que eles se manifestem (BUENO, 2003, p.8).

Seguindo essa linha, Torquato (1986 apud Duarte, 2003, p.96) diz:

A comunicação empresarial sistêmica dá unidade a um conceito de empresa, harmonizando interesses, evitando a fragmentação do sistema, promovendo internamente sinergia negocial e, externamente, comportamentos e atividades favoráveis à organização.

Nesse contexto, deve-se destacar o papel importante e estratégico das assessorias dentro das organizações. Duarte (2003) afirma ainda que a assessoria não é a única e nem, necessariamente, a mais importante, mas sim a parte mais visível da comunicação organizacional.

Ela é uma especialização que faz parte do campo da comunicação organizacional, que cada atividade tem seu papel específico e interage com as demais (relações públicas, publicidade e propaganda, editoração, comunicação interna, marketing, etc.) (...) 'composto de comunicação'. Administrá-lo exige definição de uma estratégia global, programas de informação e relacionamento dirigidos a públicos segmentados e instrumentos de comunicação adaptados aos interesses e especificidades desses grupos. Já não há trabalho isolado, mas uma integração natural e que envolve visões institucionais e mercadológicas e que incorpora a exigência de uma comunicação interna mais eficiente (DUARTE, 2003, p.96)

Bueno (2003, p.84) considera o assessor como gestor de relacionamentos, por sua atuação não se limitar mais a assessorar. Afinal, as organizações, cada vez mais complexas, necessitam de profissionais de comunicação que possuam noções de administração e marketing e estejam preparados para desenvolver estratégias direcionadas aos diferentes públicos. Os assessores estão incluídos nesta demanda, pois, como defende Villafañe (1999) citado por Martinez (2010, p.22) são os eles que desenvolvem os planos de comunicação corporativa, “conjunto de programas cujo objeto é a formação de uma imagem positiva da empresa entre determinados públicos que têm importância estratégica para ela”.

3.1 UMA COMUNICAÇÃO PLANEJADA TRAZ INÚMERAS VANTAGENS

As assessorias de comunicação dispõem do planejamento para analisar sua realidade e programar suas ações. Para isso, desenvolvem um plano de comunicação, um documento para determinado período de tempo que define as estratégias e ações específicas.

Tavares (2010, p.134) diferencia planejamento de plano. Para ele, planejamento é o processo de planejar e o plano é a materialização do processo. O autor apresenta a definição de planejamento descrita no dicionário, de Aurélio Buarque de Holanda Ferreira: “trabalho de preparação para qualquer empreendimento, segundo roteiros e métodos determinados (...). Processo que leva ao estabelecimento de um conjunto coordenado de ações (pelo governo, pela direção de uma empresa, etc.) visando à execução de determinados objetivos”.

São inúmeras as vantagens que esse tipo de planejamento traz para a organização:

A promoção e gestão de uma imagem positiva da organização, dos seus produtos e serviços; o reforço da identidade da organização (partilha de valores e interesses, socialização e aculturação de colaboradores, etc.); a constituição de um sistema de identificação (logótipo, linha gráfica...) que facilite o fácil reconhecimento da organização; monitorar a comunicação na organização (atendimento, relações entre sectores e colaboradores, etc.) e da organização (relacionamento com os públicos externos) e avaliar a sua eficácia; monitorar, no caso das empresas, a comunicação da concorrência e a sua eficácia; dar notoriedade e distinção à entidade; etc. (SOUZA, 2003, p.26).

Tavares (2010) insere o planejamento em três classificações:

a) Planejamento estratégico: Moreira, Perrot e Dubner (2003 apud Tavares (2010, p.135-136) definem o planejamento estratégico como:

Processo de desenvolvimento e manutenção de um ajuste estratégico entre os objetivos da organização e as oportunidades de mercado. Baseia-se no desenvolvimento de missão da empresa, objetivos de apoio, portfólio de negócios bem estruturado e estratégias funcionais coordenadas. Planejar estrategicamente é criar condições para que as organizações decidam rapidamente diante de oportunidades e ameaças, otimizando as vantagens competitivas em relação ao ambiente concorrencial em que atuam. É o direcionamento estratégico que permite às organizações reagirem rapidamente às turbulências do meio ambiente, explorarem as oportunidades de mercado e desenvolverem novas técnicas de administração.

O planejamento pode abranger todos os departamentos, unidades ou células de uma organização. É importante destacar que o plano estratégico é o de maior duração dentro da empresa.

b) Planejamento Tático: Segundo Tavares (2010, p.137), este tipo de planejamento obedece aos objetivos do plano estratégico. “É um plano de média duração que abrange uma unidade da organização”. Exemplos: planos de marketing, financeiros, recursos humanos, de produção, etc.

c) Planejamento Operacional: Tem curta duração e sua função é controlar as rotinas de uma unidade da organização, à execução de tarefas dos colaboradores (TAVARES, 2010, p.137).

3.1.1 Planos materializam o planejamento

Para cada tipo de planejamento citado acima se encaixam os diferentes modelos de planos de comunicação. Os planos são definidos por Tavares (2010, p.140) como:

Processo pelo qual objetivos, metas, estratégias de comunicação, planos de ação, controle e avaliação e investimento otimizam o negócio do cliente. É a formatação de objetivos e metas; o desenvolvimento de estratégias de comunicação, avaliados através de processos e indicadores; orçados de acordo com as necessidades e as possibilidades de cada negócio.

Embora existam várias formas de elaborá-los, os planos possuem semelhanças, sobretudo quanto à sua função dentro da empresa: “é a única maneira de administrar a comunicação de forma planejada e coordenada de evitar dispersão. Trata-se de utilizar todos os mecanismos ao nosso alcance para, de forma coordenada, definir a estratégia segundo necessidades e objetivos” (ALMANSA MARTINEZ, 2010, p.116).

Tavares (2010) descreve alguns dos modelos de planos de comunicação que podem ser adotados pelas organizações de acordo com sua natureza, necessidades e realidade. O descrito anteriormente refere-se somente às ações de comunicação, diferentemente do plano de comunicação integrada de marketing, definido pelo autor como “um processo administrativo, documentado, que tem por finalidade coordenar todas as atividades relacionadas à comunicação de marketing do cliente” (TAVARES, 2010, p.140). Este envolve além do *mix de marketing* (preço, praça, produto e promoção), várias técnicas e ferramentas, sobretudo de comunicação externa como propaganda, publicidade, *merchandising*, promoção de vendas e *marketing* direto. O plano de comunicação se ocupa apenas do “p” de promoção.

Existe ainda, o plano de comunicação empresarial integrada que “abrange a comunicação interna, a comunicação institucional e a comunicação de marketing” (TAVARES, 2010, p.141).

Tavares (2010, p.166) lembra que os planos podem ser desenvolvidos para curto, médio e longo prazo.

O importante é entender o processo de planejamento. Sendo assim, mesmo apresentando vários modelos – gerais e específicos – de comunicação, novas composições, a partir dos mesmos e de variações pertinentes a cada negócio, poderão ser desenvolvidas, criando assim um novo modelo de plano.

Sobre os planos gerais, o autor explica que o termo foi desenvolvido para designar os planos relacionados à comunicação do cliente, podendo ser mais simples e objetivos ou

mais abrangentes. Nessa tipologia se encaixam o plano de comunicação integrada de marketing e suas variações, resumido, simplificado e ampliado.

Os modelos resumido e simplificado são indicados para empresas de pequeno e médio porte, enquanto o ampliado abrange as de grande porte. Em comum, eles abordam uma apresentação da empresa, da marca, dos produtos e serviços; os objetivos e posicionamento de comunicação; caracterização do público-alvo com perfis traçados; as estratégias; amplitude das campanhas; orçamento e métodos avaliativos. Alguns modelos incorporam também um diagnóstico das situações política, econômica, social, ambiental e tecnológica que envolvem a organização, bem como uma comparação com a concorrência, pormenorizando os itens anteriores. Todos esses podem ser de curto, médio e no caso dos mais complexos, de longo prazo.

Normalmente, devido a sua amplitude e abrangência, os planos de comunicação integrada de marketing despendem um tempo maior para serem elaborados, e recursos para financiar a implementação das ações. Envolvem diretamente os gestores e abrangem todos os setores da organização, clientes, fornecedores, parceiros, isto é, todos os públicos da empresa.

As organizações, em alguns momentos, podem necessitar de um planejamento específico para determinado segmento da comunicação - internet, propaganda, comunicação interna, vendas e *merchandising*, marketing pessoal, comunicação eleitoral, comunicação institucional e comunicação empresarial integrada, por exemplo.

Quando trabalhamos com planos de comunicação, podemos trabalhar com várias metodologias. Sendo assim, existem alguns objetivos, e devido a suas especificidades considere importante desenvolver metodologias próprias e específicas para cada situação. Um detalhe importante é que não podemos nos esquecer de que a grande sacada do planejamento é o PROCESSO (TAVARES, 2010, p.192).

Tavares (2010) enumera alguns desses modelos e os objetivos mais comuns a que são destinados: a) Plano para internet: lançar um produto, divulgação institucional, aumentar vendas, ganhar visibilidade, conquistar novos clientes; b) Plano de comunicação interna:

normalmente estão ligados à motivação e incentivo aos colaboradores, promovendo a sensação de pertencimento à empresa; c) Plano de promoção de vendas e *marketing*: envolve pesquisa de mercado e indicadores relativos à empresa e à concorrência e pretende aumentar a visibilidade dos produtos/serviços com seus públicos; d) Plano de comunicação eleitoral: elaborado para candidatos a cargos eleitorais; e) Plano de comunicação empresarial integrada: abrange todas as formas de comunicação de uma organização: interna, institucional e de marketing; f) Plano de comunicação institucional: tem por objetivo trabalhar a imagem da organização perante os públicos de interesse; g) Plano de marketing pessoal: profissionais e pessoas em geral que pretendem projetar-se no mercado; h) Plano para produtos e serviços informais: tem objetivo de promover um trabalhador ou empresa informal.

De acordo com Tavares (2010), os planos específicos de comunicação irão se adaptar ao tipo de negócio que a organização trabalha e o momento que vive. Podem ser utilizados por empresas de qualquer porte, mas com objetivos a curto e médio prazo, em poucos casos em longo prazo.

3.1.2 O que fazer na emergência de uma situação de crise?

Por mais sólida que seja nenhuma empresa está imune à crise, a um acontecimento aleatório, não desejável que envolve a organização e pode afetar sua imagem corporativa junto às seus públicos, bem como levá-la ao fim. Lopes (2000 apud Forni, 2010, p.363) afirma que “qualquer coisa negativa que escape ao controle da empresa e ganhe visibilidade” tem potencial para se tornar uma crise.

No entanto, dados do *Institute for Crisis Management* (Instituto para Gestão de Crises) comprovam que 14% das crises são inesperadas, a maioria pode ser prevista. Sendo assim os dispositivos para contorná-las devem estar previstos para minimizar os seus efeitos e

possíveis danos. E nesse contexto, as empresas que já possuem uma comunicação estruturada tendem a superar situações desse tipo mais rapidamente e com menores danos (NOTAS DE AULA)².

Forni (2003, p.363) ressalta que embora algumas crises sejam inevitáveis, não significam, necessariamente, uma catástrofe.

A maioria das crises de imagem, se bem administrada, pode ser superada. Mesmo a ocorrência de divulgação de problema grave não caracteriza, necessariamente, uma crise. Existem princípios, normas de conduta, ações proativas que poderão reverter situações críticas e difíceis em benefício da empresa.

Existem diferentes tipos de crise: a) Catástrofe: grande impacto na sociedade, difusão informativa imediata, participação imperativa dos poderes públicos, grande número de vítimas, extinção do negócio, graves consequências jurídicas, recuperação lenta e danosa. b) Falhas funcionais graves: Diminuição imediata das vendas, sérios conflitos com associações de consumidores e utentes, deterioração da confiança no mercado nos produtos/serviços, ofensiva da concorrência, recuperação relativamente rápida; c) Crise de honorabilidade: perda de liderança, sanções administrativas e jurídicas, diminuição de competitividade, aumento de vulnerabilidade, grave deterioração da imagem pública, recuperação rápida (empresas); d) Ameaças econômico-financeiras: mudança inesperada no topo da empresa, perda objetiva do valor da empresa, informação negativa setorial, recuperação rápida; e) Crise interna: fratura no seio da empresa, possível extensão da crise no exterior, deterioração do clima interno, confrontos com associações e sindicatos, difusão informativa muito entrópica (NOTAS DE AULA).

As crises, segundo Souza (2003, p.12), têm várias fases: a) Percepção ou identificação; b) Fase aguda: quando a crise instala-se; c) Pós-crise: período de avaliações e readaptação.

² As informações das notas de aula sobre Comunicação de Crise foram obtidas na disciplina de Relações Públicas, cursada na Universidade do Porto, Portugal.

Pode-se apontar os seguintes princípios para orientar uma empresa a se comportar diante dessas situações: a) Antecipação (do problema): a empresa deve dispor de um plano anti-crise, uma atitude preventiva. Pode ser de dois tipos: por excesso: antecipa a divulgação do fato antes que a informação vaze de outra forma; e estruturada: obriga as empresas a terem um Manual de Crise; b) Agilidade: resolver de imediato, nas primeiras 24h; c) Qualidade Informativa: dinâmica, informativa, tranquilizadora e precisa, pois ausência de informações gera boato; d) Veracidade: sempre falar a verdade mesmo que não seja positiva (NOTAS DE AULA).

As instituições precisam, portanto, possuir um plano de comunicação de crise que oriente nos momentos em que essas situações venham a ocorrer.

O planejamento estratégico em situações de crise passa pelo inventário das crises possíveis, pelo estudo das respostas a dar a cada uma dessas crises possíveis, pela constituição antecipada de equipas de gestão de situações de crise, pelas simulações de acções em determinadas crises possíveis, pela definição de um espaço físico para instalação da equipa de gestão de crise em situações de crise, pela elaboração do manual de resposta à crise (conhecido simplesmente por manual de crise), pela definição dos meios a usar em situações de crise, etc. (SOUZA, 2003, p.12).

Este plano deve conter: a) Identificação: limites, responsabilidades próprias, número de afetados, grau de visibilidade, comitê de crise, discurso de moratória (uma ou duas frases que definam o eixo de comunicação);

Para administrar situações críticas, as empresas instituíram comitês de crise, grupo de pessoas ligado à diretoria com poder de decisão, acionados tão logo ocorra algum acontecimento capaz de ameaçar a imagem da empresa ou provocar repercussão negativa na opinião pública. A estrutura desses comitês pode variar, mas em geral incluem o presidente da organização (CEO), o departamento jurídico, as áreas de comunicação, atendimento ao cliente, recursos humanos e, naturalmente o setor envolvido diretamente com o problema (FORNI, 2003, p.374).

b) Enfrentamento: se une o comitê de crise, convoca-se o porta-voz, estipula-se as necessidades de comunicação (suportes, inventário), as responsabilidades e busca-se aliados:

Na crise, eger um único porta-voz, que passe credibilidade, tenha treinamento para lidar com a imprensa e conheça profundamente a própria empresa e o problema. Ao definir esse porta-voz, optar de preferência por alguém que tenha domínio e controle sobre o negócio da empresa; habilidade para ouvir; expressar-se; para manter-se calmo; sob forte pressão; postura e boa aparência e, mais importante, transpire credibilidade (FORNI, 2003, p.375).

c) Resolução: elaborar a informação; difundi-la através da imprensa e aos públicos internos; influenciar qualitativamente contextualizando e minimizando os danos ao estabelecer contatos com apoiadores e neutralizar opositores, acompanhamento do conflito; d) Pós-crise: apostar na melhoria (esforço) da identidade, promover informação positiva e nova identidade corporativa, podendo ser necessário até mesmo, mudar a cultura da empresa. (NOTAS DE AULA)

Bueno (2003, p.13) resume: “a transparência é alma das organizações modernas, pois estabelece uma relação de confiança com os seus públicos; deve-se, portanto, ser a tônica de seu esforço de comunicação”. Para o autor, na emergência de uma crise, o comportamento esperado da empresa é o do “jogo aberto”, numa interação constante com os públicos envolvidos e com a sociedade.

4 O DIÁLOGO ENTRE COMUNICAÇÃO E SAÚDE NO AMBIENTE HOSPITALAR

As áreas da comunicação e da saúde, apesar de, a princípio, parecerem distantes, possuem uma grande interface. Entretanto, não há unanimidade na definição do início dessa relação, como destaca Teixeira e Cyrino (2007, p.152):

(...) não podemos ignorar que a comunicação, como um objeto de conhecimento, vem se consolidando e sendo construído por diferentes autores dos mais diversos campos disciplinares, mediante elaborações teóricas, investigações empíricas e invenções tecnológicas, as mais variadas, ao longo dos últimos dois ou três séculos. Isso não apenas põe em relevo a complexidade do tema, mas também a impossibilidade de rastreá-lo cronologicamente de forma a reconstruir uma simples progressão linear de um objeto crescentemente mais elaborado.

Mas, segundo Sanches (2003), os primeiros registros de um conceito de Comunicação e Saúde datam do século XIX, entre 1820 e 1840, quando os médicos Willian Alison, escocês, e Louis René Vilerme, francês, estabeleceram as relações causais entre doença, condições socioeconômicas e culturais da população. A partir de então, se ampliaram as manifestações e estudos a cerca da relação entre as doenças, sobretudo epidemias, e maneira como eram tratadas e afetavam a sociedade.

Mais tarde, como afirma a autora, em 1947, o governo do Canadá indicou a comunicação para a saúde “como caminho estratégico que privilegia a orientação e a informação da população sobre a adoção de hábitos saudáveis como necessidade imperiosa para a viabilização e gerência da saúde pública”.

Em 1978, a comunicação para saúde ganha vulto com o documento conhecido como Declaração de Alma-Ata, fruto de uma reunião realizada na União Soviética, onde representantes de 134 países, sob os auspícios da UNICEF e da OMS, concordam que o povo tem o direito e o dever de participar individual e coletivamente no planejamento de políticas de saúde (SANCHES, 2003, p.3).

A autora corrobora dizendo que “a comunicação se constitui em ferramenta estratégica para o sucesso das políticas de saúde pública”.

É importante destacar que, com o passar dos anos, as relações entre as duas áreas se expandiram, sendo preponderantes, nos dias atuais, na gestão da comunicação e no relacionamento com o cliente/paciente, em instituições saúde. Se tratando de uma unidade hospitalar, a comunicação torna-se ainda mais necessária, em virtude da complexidade deste tipo de organização. Segundo Nassar (2003), o hospital precisa de uma gestão adequada, em que objetivo maior seja um serviço de qualidade, eficiente e ágil “onde a comunicação se coloca como uma estratégia importante na construção de um novo paradigma de relacionamento com seus públicos”.

O hospital emprega grande número de profissionais especializados, oferecendo serviços com alto grau de especialização. Existe no hospital uma grande divisão de trabalho exigindo habilidades técnicas diversificadas. Em decorrência desses fatos, o hospital tem grande necessidade de coordenação de suas atividades e os sistemas administrativos estão em evolução constante. (...) O hospital moderno exhibe um conjunto de finalidades: a assistência ao doente, o ensino e a pesquisa. Desempenha ao mesmo tempo o papel de hotel, centro de tratamento, laboratório e universidade, onde, além de se aplicar os conhecimentos existentes para a cura dos enfermos, se transmite a experiência passada a novos elementos e se olha o futuro através da experimentação ativa ou da observação passiva, contribuindo para o progresso das ciências médicas (TEIXEIRA, 1983, *apud* NASSAR, 2006, p.2).

É diante deste cenário que a comunicação, de forma planejada, apresenta-se fundamental. Os gestores precisam entender a importância de ações comprometidas com os valores e a missão da organização, capazes de fazer chegar de modo eficiente as informações necessárias aos diversos públicos. “Os serviços de saúde devem repensar sua visão e incluir planejamentos estratégicos de comunicação organizacional nas atividades profissionais deste ramo para que os estudos em relação ao paciente evoluam” (MAESTRI; CARISSIMI, 2005, p.6).

Teixeira (2007, p.32) descreve os processos administrativos que ajudam a compreender as particularidades que envolvem uma instituição hospitalar e, conseqüentemente, a necessidade de um planejamento adequado a essas realidades. Trata-se de: a) Serviços de atenção e tratamento personalizados a pacientes individuais, em vez de uniforme. O valor econômico é secundário ao valor social humanístico; b) Depende das necessidades e demanda

das pessoas da comunidade, sendo essas sempre importantes; c) Tem pouca tolerância a erros; d) O trabalho é diversificado, pessoas cuidando de pessoas; e) Tem pouco controle sobre seus trabalhadores (principalmente médicos) e sobre os pacientes; f) O administrador tem menos autoridade e poder do que em outras organizações, não pode ser organizado com base em uma linha única de autoridade, o que gera inúmeros problemas administrativos; g) É uma organização formal, burocrática, com trabalho hierarquizado. É altamente especializada, departamentizada e profissionalizada, e não pode funcionar efetivamente sem coordenação interna, motivação, autodisciplina e ajuste informais e voluntários de seus membros; h) A relevância social de sua atividade fim, a tecnologia incorporada e a confiança da população aumentam e determinam a busca de melhor qualidade.

Bessa (2009, p.1) destaca que o hospital representa a organização que mais uso intensivo faz de recursos, seja humano, financeiro, tecnológico ou de conhecimento. Desempenha um papel inquestionável e essencial para a sociedade na prestação dos cuidados, promoção, prevenção e proteção da saúde.

A partir da evolução do processo de comunicação, as instituições hospitalares também sofrem influência com as transformações e crises externas que, somando aos fatores internos, resultam em pressões e interesses no grupo de trabalho.

Quanto mais eficientes os canais de comunicação em um hospital, maior a capacidade de aprendizagem das culturas internas e, portanto, maior é o potencial de amplitude de controle e coordenação sobre a organização, com mais subordinados por chefe e, conseqüentemente, um número menor de níveis hierárquicos (SENHORAS, 2007, p.51).

Perante isso, a comunicação e sua gestão estratégica são relevantes para a preservação e realce da imagem institucional, indispensável para agregar valor a ela. Nassar (2006) acredita que isso acontece quando o planejamento está devidamente relacionado e envolvido com a cultura organizacional, “conjunto de crenças e valores específicos de uma

determinada organização”, responsável pela identidade da empresa (BALDISSERA, 2000, apud NASSAR, 2006).

Por outro lado, o cotidiano das organizações, incluindo os hospitais, demonstra que comunicar não se constitui numa atividade fácil, visto que as ações engendradas em geral assumem um caráter instrumental e fragmentado, não atingindo os objetivos porque não chega aos interlocutores de modo claro, objetivo e específico. Assim, não se trata apenas de criar espaços para que as informações circulem, mas que sejam recepcionadas eficientemente pelos distintos públicos. Comunicar-se sempre é um processo e se essa ideia for desconsiderada, tende-se ao insucesso, à frustração, ansiedade, inseguranças e à ineficiência nos relacionamentos internos e externos (NASSAR, 2006, p.3).

Desse modo, a comunicação remete para a concepção de um projeto de ações simultâneas, capazes de envolver e integrar os diversos públicos, com utilização de instrumentos e linguagens apropriadas aos meios e à realidade e natureza da instituição.

5 O HOSPITAL UNIVERSITÁRIO DA UFJF

O Hospital Universitário (HU) é um órgão suplementar da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), normalizado pelo art.29 do Estatuto e pelo art.20 do Regimento Geral da Universidade. Considerado uma instituição de saúde de referência na macrorregião de Juiz de Fora, presta serviços em regime essencialmente público, em conjunto com atividades de ensino, pesquisa e extensão (SOUZA; CRUZ, 2009).

5.1 PERCURSO HISTÓRICO

A história do HU começa em 08 de abril de 1963 com a assinatura de um contrato entre a UFJF e a Santa Casa de Misericórdia de Juiz de Fora para uso de suas dependências para atividades de ensino. A primeira instalação do então Hospital Escola foi inaugurada em 08 de agosto de 1966, na área física do antigo sanatório Dr. Villaça, ao lado da Santa Casa.

Em 1970, o Hospital-Escola foi transferido para o bairro Santa Catarina, realizando atendimento à população, em nível ambulatorial e hospitalar, em uma estrutura adaptada no espaço cedido pela Companhia Têxtil Ferreira Guimarães. Em 1994 incorporou-se ao recém implantado Sistema Único de Saúde, tornando-se o Hospital Universitário de referência para a região (HOSPITAL UNIVERSITÁRIO).

No ano seguinte, foi elaborada a primeira versão do Plano Diretor, com o objetivo orientar a administração e de diagnosticar as necessidades da instituição.

Em 1996, dando continuidade às iniciativas de reestruturação do HU, foi criada a Fundação de Apoio ao Hospital Universitário, como alternativa para as dificuldades financeiras e de recursos humanos pelas quais a instituição vinha passando.

Em 2003, o hospital foi incluído no Programa de Fortalecimento e Melhoria da Qualidade dos Hospitais do Sistema Único de Saúde de Minas Gerais (PROHOSP). O programa estadual tem como objetivos a melhoria e ampliação do atendimento nas unidades de atenção à saúde do Estado, através de incentivos financeiros de acordo com as necessidades da região; contratos com compromissos recíprocos; qualificação; parcerias com os gestores locais e cooperação técnica horizontal (COSTA, 2012).

Em 2005 o HU foi certificado como hospital de ensino, pelo cumprimento rigoroso a requisitos de estrutura física, de recursos humanos e produção de conhecimento. Neste mesmo ano, o hospital assinou um convênio com a Secretaria de Saúde, Saneamento e Desenvolvimento Ambiental, formalizando sua participação na rede regionalizada e hierarquizada de serviços de saúde em contrapartida ao valor fixo mensal a ser descontado na receita da gestão plena municipal, com responsabilidades de ambas as partes descritas no Plano Operativo Anual (COSTA, 2012).

Com a finalidade de elaborar coletivamente as diretrizes estratégicas que compõem o Plano Diretor e definir responsabilidades, foi articulado, em 2006, o Grupo Gestor. Composto pelas chefias de todos os serviços do hospital realiza reuniões periódicas de trabalho para a tomada de decisões (SOUZA; CRUZ, 2009).

A ideia da criação de uma nova estrutura para a instituição que substituísse aquela adaptada e insuficiente tornou-se realidade quando, em 2007, foi inaugurado o primeiro módulo do complexo hospitalar para os atendimentos ambulatoriais no bairro Dom Bosco. As atividades iniciaram no ano seguinte, em 2007 (HOSPITAL UNIVERSITÁRIO). Em agosto de 2012, a UFJF assinou o contrato com a empresa que seria responsável pela ampliação do HU/Unidade Dom Bosco, iniciando as obras no mês seguinte. Quando concluídas, o HU contará com uma área de 54 mil metros quadrados, onde funcionarão tanto a parte ambulatorial quanto de internação, sendo desativada a unidade Santa Catarina.

Desde a sua inauguração, há 47 anos, o Hospital Universitário vive várias modificações e melhorias, entre obras e reformas de adequação na infraestrutura, credenciamento de novos serviços, adesão a projetos e programas, ampliação das atividades de ensino, pesquisa e extensão, criação de novos setores e realização campanhas educativas.³

5.2 ESTRUTURA ADMINISTRATIVA

O HU é administrado pelo modelo descentralizado de gestão participativa, do qual fazem parte os Conselhos Diretor, Executivo, de Unidades Assistenciais e das Unidades de Apoio Hospitalar (HOSPITAL UNIVERSITÁRIO DE JUIZ DE FORA, 1978).

As diferentes ações no HU são executadas a partir planejamento estratégico que, em suma, envolve a definição da missão e do negócio da empresa, análise ambiental externa e interna, definição da visão, questões e ações estratégicas, acompanhamento e avaliação. As diretrizes estratégicas que estão sendo trabalhadas pelo hospital no momento foram elaboradas pelo Grupo Gestor em 2010 (HOSPITAL UNIVERSITÁRIO, 2010b).

Atualmente a gestão do hospital é realizada pela Direção Geral e pelas seguintes direções adjuntas: clínica, técnica, enfermagem, administrativa, financeira, de ensino e pesquisa e de gestão de pessoas, às quais estão subordinados todos os serviços da instituição, conforme organograma a seguir (HOSPITAL UNIVERSITÁRIO, 2009a):

³ Os Hospitais Universitários do país estão sendo inseridos num novo contexto administrativo. O Governo Federal, através do Ministério da Educação, desenvolve um conjunto de medidas para a reestruturação dos hospitais vinculados às instituições federais de ensino superior. Dentre as ações do Programa Nacional de Reestruturação dos Hospitais Universitários Federais (REHUF), está a criação da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH), que objetiva garantir a recuperação física e tecnológica e também atuar na reestruturação do quadro de recursos humanos das unidades. No âmbito da UFJF, o sindicato dos servidores técnico-administrativos em educação, promoveu uma consulta pública nos moldes de um plebiscito para que a comunidade acadêmica se manifestasse, e a maioria se mostrou receosa quanto à adesão do HU à empresa. Em virtude deste cenário, o ano de 2013 pode ser de mudanças na instituição.

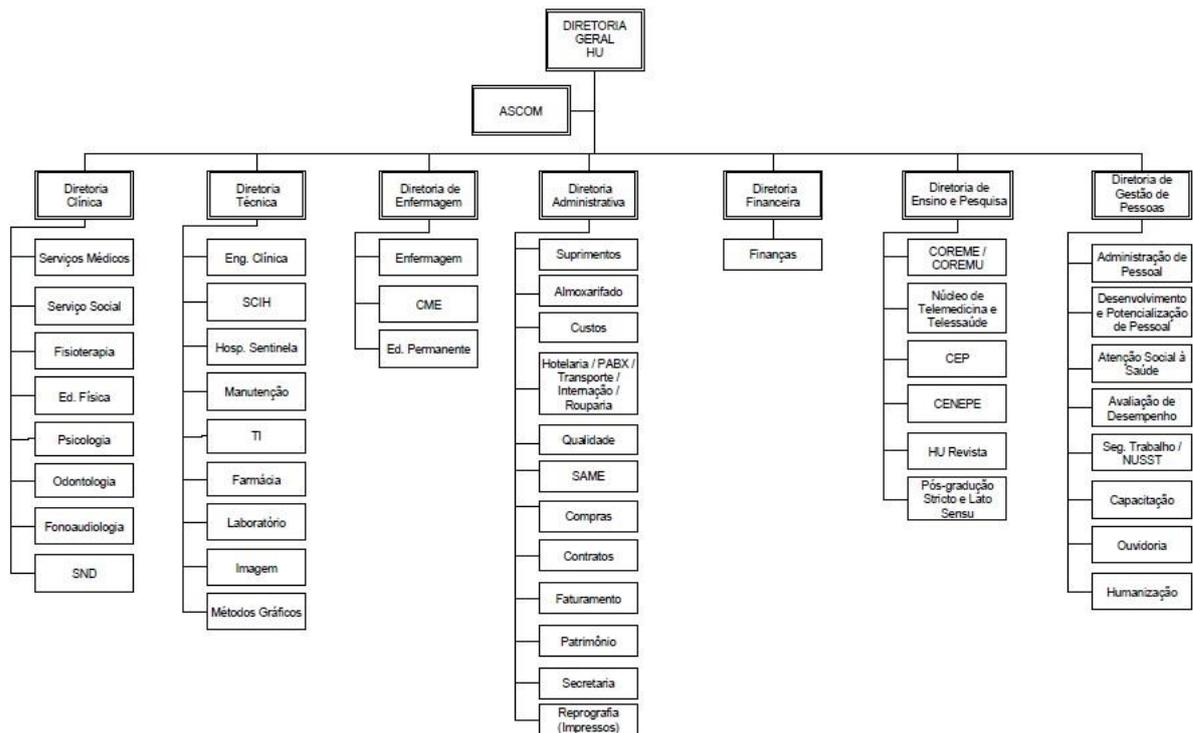


Figura 1: Organograma do HU

5.3 FUNCIONAMENTO

Atualmente, o HU atende a mais de um milhão de habitantes de 37 cidades da Zona da Mata Mineira, podendo este número chegar a quase dois milhões se considerados alguns serviços que são referência também para a região do Campo das Vertentes do estado (HOSPITAL UNIVERSITÁRIO DE JUIZ DE FORA, 2009a).

O Hospital Universitário está dividido em duas unidades de atendimento: a Unidade Dom Bosco e a Unidade Santa Catarina. A Unidade Dom Bosco insere-se na rede hierarquizada de saúde com atendimento na atenção secundária⁴. O seu complexo ambulatorial possui 37 consultórios especializados distribuídos em 22 clínicas básicas do

⁴ O Sistema Único de Saúde (SUS) está estruturado em uma rede hierarquizada de saúde. A atenção primária, realizada nas unidades de atenção primária à saúde (UAPS), é a porta de entrada no sistema, onde a maioria dos problemas de saúde consegue ser resolvida. Ela é feita pela estratégia de saúde da família, nos bairros. Se o indivíduo precisa de uma atenção especializada (exames, consultas com especialistas) ele deve ser encaminhado para a atenção secundária. Nos casos em que é necessário internação ou tratamento de alta complexidade, o paciente deve ser encaminhado à atenção terciária.

adulto, quatro clínicas específicas infantis, e seis multidisciplinares, 24 máquinas para hemodiálise, farmácia, fisioterapia, quatro salas para cirurgias ambulatoriais, 12 para internação dia e os serviços de apoio diagnóstico e terapia como endoscopia, métodos gráficos, imagem e laboratório de análises clínicas. Esta unidade conta com uma estrutura moderna e equipamentos de última geração, alguns exclusivos na rede pública. Além disso, abriga o Centro Viva Vida, uma parceria entre a Secretaria Estadual de Saúde e o HU para o atendimento multiprofissional à saúde sexual e reprodutiva de homens e mulheres e à saúde da criança para redução da mortalidade materna e infantil e prevenção do câncer de próstata, mama e colo de útero (SOUZA; CRUZ, 2009).

Esta unidade, também possui um projeto inovador na cidade, o Acolhimento Integrado. Uma equipe multiprofissional recebe os pacientes esclarecendo dúvidas e dando orientações sobre o universo da saúde. A proposta é que este trabalho se estenda e passe a incluir os trabalhadores da instituição (COSTA, 2012).

O HU/Unidade Dom Bosco tem seus serviços ao usuário funcionando de segunda à sexta feira, entre 7h e 19h, e aos sábados apenas a hemodiálise. A central de material esterilizado atende toda a demanda do hospital e funciona em tempo integral.

As cirurgias de alta complexidade são realizadas na Unidade Santa Catarina, onde existem quatro salas operatórias e 140 leitos para internação distribuídos entre as clínicas médica, cirúrgica e pediátrica, transplante de medula óssea e nove leitos de unidade de terapia intensiva para adultos, além de laboratório de análises clínicas e patológicas, radiologia e agência transfusional. Nesta unidade, também é realizado o atendimento secundário nas especialidades de Neurologia e Cardiologia (as demais acontecem na Unidade Dom Bosco). Os setores administrativos e grande parte dos de apoio se concentram na Unidade Santa Catarina. O seu funcionamento é 24 horas, portanto, grande parte dos funcionários dos

serviços ininterruptos, sobretudo da assistência, trabalha em regime de plantão, com escalas de 12h x 60h (HOSPITAL UNIVERSITÁRIO DE JUIZ DE FORA, 2009a).

O HU é centro de referência para o tratamento de diversas doenças e para a realização de procedimentos, dos quais destaca-se o Centro de Atendimento a Doenças Neurológicas Imunomediadas, Fibrose Cística, Centro de Referência aos portadores do vírus da Síndrome da Imunodeficiência Adquirida, Hepatologia, Reabilitação de Hanseníase e Transplante de Medula Óssea (HOSPITAL UNIVERSITÁRIO DE JUIZ DE FORA, 2009a).

Como hospital de ensino, o HU forma recursos humanos em nível de graduação e pós-graduação, nos cursos de ciências da saúde e humanas. Nessas áreas, realizam-se programas e projetos de treinamento profissional, de extensão, voltados para a comunidade e pesquisas científicas (SOUZA; CRUZ, 2009).

O desempenho dos trabalhadores técnico-administrativos em educação da Universidade Federal de Juiz de Fora é avaliado por meio do Programa de Avaliação do desempenho (PROADES). O objetivo é realizar um gerenciamento contínuo e sistematizado do desempenho dos trabalhadores que produza indicadores para a gestão, democratizando a tomada de decisão (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2007).

Neste programa são pactuadas metas individuais e setoriais que, cumpridas, auxiliam na melhoria do serviço e garantem a progressão salarial do servidor. Embora o programa se destine à avaliação do desempenho dos servidores, a proposta da coordenação do é que os funcionários contratados pela Consolidação das Leis do Trabalho também se envolvam nas ações de melhoria do setor através do cumprimento das metas. (COSTA, 2012).

No início de 2012, o HU começou a implantação do Aplicativo de Gestão para Hospitais Universitários (AGHU), por meio da adequação de infraestrutura, investimentos e capacitação. Em agosto, os primeiros módulos já estavam implantados e em funcionamento. O AGHU é um projeto do Ministério da Educação em parceria com Hospital de Clínicas de

Porto Alegre (HCPA) e tem por objetivo de padronizar práticas assistenciais e administrativas nos hospitais universitários. A utilização do AGHU permite que os hospitais aprimorem seus processos de atendimento e gestão e, progressivamente, novos módulos estão sendo desenvolvidos (HOSPITAL UNIVESITÁRIO, 2013).

Além do serviço de Ouvidoria, a escuta ao usuário é realizada através dos projetos de extensão Ouvindo para Ajudar e Posso Ajudar que buscam, respectivamente, ouvir as necessidades dos pacientes e encaminhá-las ao Serviço de Hotelaria para providências e conduzir os acompanhantes aos leitos orientando-os sobre o funcionamento do hospital e os canais de comunicação. Os dois projetos são realizados por bolsistas discentes dos cursos da saúde da UFJF com o objetivo de promover um ambiente mais harmonizado e acolhedor (HOSPITAL UNIVERSITÁRIO DE JUIZ DE FORA, 2009a).

Com o fim das obras na Unidade Dom Bosco, previstas para o final de 2014, o HU contará com novos 350 leitos, sendo 192 para internação. A capacidade de atendimentos passará das atuais 10mil para 50mil consultas/mês. Serão construídos nove blocos de prédios. Um dos blocos abrigará centro cirúrgico, UTI adulto, 11 leitos para transplantes, seis exclusivos para queimados, emergência e maternidade. Dos dez andares, oito serão de enfermaria, um deles de enfermaria pediátrica. No espaço haverá ainda maternidade com oito quartos PPP (nos quais a gestante permanece em um mesmo espaço no pré-parto, parto e pós-parto), além de dez leitos de berçários intensivos e dez intermediários, UTIs, centro cirúrgico e maternidade com três quartos para parto cesáreo e também para curetagem.

O Centro de Apoio Psicossocial (Caps) da UFJF, que funciona no bairro São Mateus, também será transferido para o novo complexo hospitalar. O prédio onde o Caps vai funcionar contará com uma sala de observação noturna e outra diurna, quatro leitos, 11 consultórios, oficinas e refeitório, além de salas administrativas e acadêmicas. O projeto também prevê um centro ecumênico.

Atualmente, trabalham no HU profissionais de diversas áreas e diferentes vínculos, entre servidores, terceirizados, contratados, prestadores de serviço e professores, num total de 721 colaboradores. O hospital conta ainda com 267 residentes inseridos nos 36 programas de residência, mais de 1000 acadêmicos da UFJF e 70 estagiários em atividades administrativas, totalizando um público interno de cerca de 2.058 pessoas (HOSPITAL UNIVERSITÁRIO, 2013).

5.4 UMA PROPOSTA DE PLANO DE COMUNICAÇÃO INTERNA PARA O HU

É certo que a comunicação organizacional deve funcionar de forma planejada e coordenada em todas suas vertentes. Mas, uma boa comunicação começa com uma boa comunicação interna, afinal “os trabalhadores costumam converter-se em emissores ou porta-vozes qualificados” (ALVARES MARCOS, 2002 apud ALMANSA MARTINEZ, 2010, p.79).

Sendo assim, traçou-se um plano voltado ao público interno, incluindo propostas de novas ações, mas com o foco em melhorar a divulgação e otimização das que já existem. Isso porque, trata-se do processo de implantação de um primeiro plano para a instituição, devendo ser os seus efeitos avaliados e mensurados periodicamente. A partir daí, será possível fazer as modificações necessárias e propor outras ações inovadoras. Portanto, o plano será de curto prazo, com duração de um ano, entre os meses de junho de 2013 e maio de 2014.

Este enfoque está em conformidade com a sexta diretriz do Plano Diretor de 2010 do HU, a qual propõe a medida de ação de “Redefinir e Reatualizar as Ações da Assessoria de Comunicação do HU”, como medida de ação. (HOSPITAL UNIVERSITÁRIO, 2010b).

5.4.1 O negócio

O Hospital Universitário da UFJF é referência na macrorregião de Juiz de Fora na prestação de serviços de saúde, exclusivo da rede SUS. Possui cerca de mil funcionários, de diferentes vínculos e o mesmo número de alunos utilizando suas instalações para a produção de conhecimento, totalizando um público interno de mais 2mil pessoas.

Com a missão de “Formar recursos humanos, gerar conhecimentos e prestar assistência de qualidade na área da saúde à comunidade da região” o Hospital Universitário demonstra sua filosofia fundamentada no ensino, pesquisa e assistência de qualidade à saúde, também expressa em seus valores, negócio e visão (SOUZA; CRUZ, 2009, p. 57). Cabe observar, entretanto, que sua visão encontra-se desatualizada.

VALORES	MISSÃO	NEGÓCIO	VISÃO
<ul style="list-style-type: none"> - Profissionalismo - Ética - Desenvolvimento - Humanização - Responsabilidade - Respeito - Qualidade - Comprometimento 	Formar recursos humanos, gerar conhecimentos e prestar assistência de qualidade na área da saúde à comunidade da região.	Assistência, ensino e pesquisa na área da saúde para o desenvolvimento da região.	O H.U. deverá nos próximos 02 anos, ter autonomia na rede de serviços de saúde como centro de referência para o desenvolvimento regional, formando e reciclando RH, consolidando a pesquisa e prestando assistência humanizada à clientela da região, com qualidade e resolubilidade.

5.4.2 A comunicação no HU hoje

O Hospital Universitário, enquanto órgão suplementar da UFJF tem sua comunicação atrelada a da Universidade. Apesar de possuir uma Assessoria de Comunicação (ASCOM) independente as ações de maior visibilidade devem ser feitas em conjunto com a Secretaria de Comunicação da UFJF, como entrevistas coletivas, por exemplo.

Segundo a jornalista Vera Holtz, diversas outras atividades são desempenhadas de maneira autônoma pela ASCOM, sobretudo no que tange a comunicação externa. A manutenção e atualização do site institucional são feitas pela assessoria. São elaboradas as pautas, redigidas as notícias que são publicadas no site com periodicidade diária e elaborados os *press-releases* encaminhados à imprensa. A assessoria também mantém o contato com jornalistas e faz *clipping* diário, eletrônico e impresso, das notícias relativas ao HU que saem na mídia. Além disso, cobre os eventos e reuniões que acontecem nas duas unidades e promove campanhas de saúde com foco na comunidade local. (APÊNDICE).

Com a criação da Direção de Gestão de Pessoas, instituída pela Portaria 043/2012, de 30 de novembro de 2010, as ações de comunicação interna ganharam corpo. É por meio dessa direção que são produzidos os eventos internos, mantidos os murais, organizadas as reuniões e os cursos de capacitação, como: a festa de confraternização de fim do ano; recepção anual dos residentes; envio de cartões nos dias dos profissionais e no Natal; coordenação das reuniões; curso de capacitação de secretárias e Seminário de Acolhimento, em 2011; encontro no dia internacional da Mulher; campanha de humanização e palestras motivacionais. No entanto, todas essas ações não fazem parte de um programa de ações de comunicação e sim de gestão de pessoas, apoiadas pela ASCOM (HOSPITAL UNIVERSITÁRIO, 2010a).

5.4.3 Objetivos de comunicação interna

O principal objetivo de se elaborar um plano de comunicação interna para o Hospital Universitário é incentivar e motivar o público interno, através do desenvolvimento de ações coordenadas que facilitem e assegurem a circulação de informação em todos os

níveis. Para isso, propõe-se que sejam mantidos e aprimorados os canais já existentes e criadas novas ferramentas.

Se considerarmos a comunicação de rotina, aquela que acontece no dia a dia, o planejamento deve incluir a padronização dos meios, a conscientização e capacitação dos colaboradores para que absorvam os conteúdos, participem das atividades e façam uso das ferramentas disponíveis de maneira otimizada. Podemos enquadrar nessa classificação: a comunicação direta entre serviços e setores, por meio de documentos ou e-mail; os murais; eventos e reuniões. Mas existe ainda a comunicação demandada, que acontece de acordo com as necessidades.

O importante é que as ações estejam planejadas de maneira coordenada, pois como considera Tavares (2010, p.16), torna-se possível, assim, “desenvolver um clima favorável entre funcionários, funcionários e chefias, e funcionários e empresa”, estimular a “eficácia nos processos administrativos”, “incentivar a proatividade nos recursos humanos” e, conseqüentemente, “criar uma boa imagem empresarial”.

Despertar no público interno a sensação de pertencimento os torna mais motivados e melhora os índices de satisfação, resultando num trabalho de melhor qualidade e assertividade, como deve ser em todas as instituições, sobretudo de saúde.

5.4.4 Meios, instrumentos e ferramentas

O planejamento para a comunicação interna do HU constituirá na utilização dos seguintes elementos:

a) Técnicas: O plano será norteado pela realização de eventos e reuniões como técnicas de interação e participação do público interno.

- Eventos e encontros: Serão desenvolvidos com base na filosofia de acolhimento da instituição, com o objetivo de melhorar a satisfação do público interno, bem como motivá-lo. Além disso, acontecerão eventos e palestras para a capacitação e aperfeiçoamento dos trabalhadores. O HU também apoiará os eventos organizados pelas faculdades afins⁵, como congressos e seminários.

- Reuniões: Serão promovidas reuniões periódicas da direção com os colaboradores e quando necessário, reuniões informativas e extraordinárias, sendo que todas essas devem ser planejadas com antecedência.

b) Meios de comunicação: Os meios já utilizados receberão atenção especial para serem aprimorados, divulgados e, conseqüentemente, tornarem-se mais eficientes, sobretudo os murais e documentos, pois são os eles os principais canais de comunicação da instituição. A intranet, meio de comunicação interna muito comum atualmente, não será implantada no primeiro momento, pois requerer alto investimento para aquisição de infraestrutura específica, sendo que a maior parte do público interno é formada por profissionais da saúde que não utilizam a internet como ferramenta constante no ambiente de trabalho.

5.4.5 Plano de ação

O presente plano foi elaborado com base no método 5W1H, pois este permite considerar todas as ações a serem executadas ou selecionadas de forma cuidadosa e objetiva, assegurando sua implementação de forma organizada, identificando e definindo as ações e responsabilidades de forma precisa para uma tarefa. Cada ação deve ser especificada levando-se em consideração os seguintes itens: What? – O que será feito?; When? - Quando será feito?; Where? – Onde será feito?; Why? – Por que será feito; Who? – Quem o fará; How? –

⁵ Faculdades de Enfermagem, Educação Física, Farmácia, Fisioterapia, Medicina, Nutrição, Odontologia, Psicologia e Serviço Social da UFJF.

Como será feito? (ROSSATO, 1996). Para isso, foi elaborado um quadro esquematizando as ações por ordem cronológica, sendo melhor detalhadas em seguida.

O que?	Quando?	Onde?	Por que?	Quem?	Como?
Reunião Chefias	11/06/2013	Auditório HU/SC	Comunicar o Plano	Assessoria com Chefes	Direção convoca
Murais	A partir de 07/2013	HUs	Melhorar visualização	Assessoria e Hotelaria	Readequação
Capacitação Recepcionistas	A partir de 26/07/13	Auditório HU/SC	Capacitar	Assessoria e DGP	Aulas
Aniversário	08/08/2013	Auditórios	Comemorar	Assessoria	Palestras
Seminário Acolhimento	08/10/2013	Auditórios	Informar e integrar	Assessoria e DGP	Convite Divulga
Festa Fim de Ano	13/12/2013	A definir	Integração	Assessoria e DGP	Contratar empresa
Documentos	dez/13	HUs	Organização	Secretaria e Direção	Disponibiliza modelo
Plano de Crise	dez/13	HUs	Preservar imagem	Direção e assessoria	Reuniões periódicas
E-mail corporativo	dez/13	HUs	Segurança e Organização	Assessoria e Direção	Memorando solicita
Sala de convivência	dez/13	HUs	Integrar	Assessoria e Hotelaria	Adequar espaço
Recepção Residentes	01/03/2014	Anfiteatro UFJF	Integrar e informar	Gestores	Direção Convoca
Dia Mulher	08/03/2014	Auditório HU/SC	Integrar e comemorar	Diretoras	Convite
HU em movimento	06/04/2014	Campus UFJF	Integrar	Assessoria e direção	Convite Divulga
Dia Trabalho	30/04/2014	Auditórios	Informar e integrar	Assessoria e DGP	Convite Divulga
Newsletter	Quinzenal	HUs	Informar	Assessoria	Murais e e-mail
Revista	Trimestral	HUs	Informar	Assessoria	Impressa e online
Cartões	Mensais	HUs	Comemorar	Assessoria	Murais e e-mail
Aniversários	Mensal	Salas de reuniões	Comemorar e integrar	Assessoria e DGP	Convite
Reunião Grupo Gestor	Bimestral	Auditório HU/SC	Acesso aos gestores	Direção	Direção convida
Proades	Calendário UFJF	HUs	Ampliar participação	Assessoria e DGP	Divulgar

Reunião com chefias de serviço para comunicar o plano: Esta será a primeira ação realizada, e irá ocorrer no dia 11 de junho de 2013, no auditório da Unidade Santa Catarina. O setor de comunicação se reunirá, por meio de convocação da direção geral, com os chefes de serviço para informá-los sobre os canais de comunicação interna existentes, a importância de os colaboradores estarem atentos a eles e incentivá-los a participar, junto com suas equipes, das ações que serão promovidas.

Murais: Existem seis murais no HU/Unidade Santa Catarina distribuídos da seguinte forma: um na entrada do prédio, outro próximo ao refeitório e dois em cada um dos dois andares de enfermaria. Na unidade Dom Bosco existe apenas um próximo ao refeitório. Todos eles, porém, estão localizados em pontos de circulação, o que acaba levando as pessoas a verem, mas não a lerem o que contém. Portanto, os murais serão reposicionados em pontos de paralisação das pessoas, o *layout* reestruturado para se tornarem mais atrativos e sua atualização passará a ser periódica, ficando a cargo da assessoria de comunicação. Neles estarão disponíveis avisos, convites, materiais de divulgação, documentos de conhecimento geral, um mapa do hospital e outras informações de interesse interno. Para a unidade Dom Bosco deverão ser providenciados mais três murais, um para cada andar.

Capacitação de recepcionistas: Será promovido um curso de capacitação das recepcionistas, nos moldes do que foi realizada em 2011 para as secretárias. Terá duração total de 20h, e aulas todas as sextas-feiras, das 16h às 17h30, durante três meses. A primeira aula será no dia 26 de julho de 2013, data em que é comemorado o dia da recepcionista. O conteúdo das aulas consiste em apresentar o funcionamento e procedimentos do hospital, etiqueta profissional, resolução de conflitos e a atenção humanizada o usuário. A Direção de Gestão de Pessoas indicará o responsável por ministrar o curso.

Semana do HU: Com o objetivo de comemorar o aniversário do HU, funcionários da instituição serão convidados a ministrar palestras de orientação sobre serviços do HU, a serem

realizadas nos auditórios da unidade Santa Catarina nos três turnos (manhã, tarde e noite), e no Dom Bosco em dois turnos (manhã e tarde), durante a semana do dia 08 de agosto de 2013. Os detalhes da programação serão estabelecidos nas proximidades do evento, de acordo com a disponibilidade dos convidados. Podem participar todos os interessados.

Seminário de Acolhimento – “HU de portas abertas para você”: Os novos acadêmicos, estagiários e funcionários serão apresentados aos serviços, fluxos e procedimentos e de comunicação do HU. Acontecerá no início do próximo semestre letivo da UFJF, no dia 8 de outubro de 2014, nos auditórios das duas unidades, em parceria com a Direção de Gestão de Pessoas.

Festa de Fim de Ano: A proposta é de uma comemoração, no período da tarde, dia 13 dezembro de 2013. Para isso será necessária a contratação de uma empresa de eventos e o aluguel de um espaço. A festa é uma forma da instituição presentear os colaboradores pelos serviços prestados ao longo do ano. Podem participar somente os funcionários. Aos que estiverem de plantão será oferecido um almoço especial na Unidade Santa Catarina.

Padronização dos documentos: Implantar até dezembro de 2013, em todos os setores, a cultura de utilização dos padrões de memorando, circular e relatório. Isso será feito apresentando e disponibilizando os modelos aos chefes de serviços na reunião de apresentação do plano.

Elaboração de um Plano de Comunicação de Crise: O HU deverá ter um plano de crise para o ano de 2014, de forma que as situações não desejáveis tenham o menor impacto possível na imagem da instituição. Para isso, serão realizadas reuniões da comunicação com os gestores para tentar prever as possíveis crises, definir quem irá compor o comitê de crise e quem serão os porta-vozes, em cada tipo de situação.

E-mail corporativo: Apenas os servidores da UFJF podem ter o e-mail corporativo pessoal, mas este endereço de e-mail pode ser disponibilizado aos setores. Dessa forma, os seus

responsáveis deverão solicitá-lo à UFJF até dezembro de 2013, para que em 2014, a utilização do e-mail institucional esteja difundida, e os colaboradores não façam uso das contas pessoais para assuntos de trabalho, e sim, o do setor no qual trabalham. Essa iniciativa tem por objetivo garantir a segurança das informações.

Sala de convivência: Serão criados ambientes de descanso para os funcionários relaxarem durante horário de almoço, nas duas unidades. É necessário verificar, junto ao setor de Hotelaria, a disponibilidade desse espaço físico, que irá abrigar atividades de leitura de jornais e revistas, jogos e rede *wi-fi* para navegação aberta em aparelhos portáteis, por exemplo. Este local irá proporcionar a integração dos colaboradores.

Recepção dos residentes: Todos os anos, os novos residentes iniciam suas atividades no dia 1 de março. Para 2014, será mantida a recepção pelo Reitor da UFJF no anfiteatro das Pró-Reitorias, estendendo a programação por mais dois dias, com a oferta de atividades destinadas à apresentação do HU aos residentes. Para isso, o evento contará com a participação dos diretores, preceptores de residência, chefes de serviços de apoio e visita guiada às instalações do hospital. Os residentes serão convocados pela direção, sendo obrigatória a participação.

Dia Internacional da Mulher: Será promovido um encontro das mulheres que trabalham na instituição, a realizar-se no auditório da Unidade Santa Catarina, no dia 8 de março de 2014. Na ocasião as quatro diretoras apresentarão temas a sua escolha, num momento de integração, em que todos aqueles que tiverem interesse poderão participar.

HU em movimento: No dia 6 de abril de 2014, domingo, os funcionários, alunos e professores do HU terão uma manhã diferente de integração com os familiares em prol da saúde. O evento começará às 9h, na praça cívica da UFJF, com acadêmicos e profissionais da fisioterapia e educação física orientando como fazer alongamento, e utilizando os equipamentos existentes no local. Às 10h, acontecerá uma caminhada ao redor do anel viário e, em seguida, o pessoal da enfermagem, medicina, nutrição, farmácia, psicologia e serviço social estará em tendas

montadas para atender e orientar os colegas de trabalho e seus familiares sobre cuidados com a saúde, prevenção de doenças e qualidade de vida. O evento é uma comemoração ao Dia Mundial da Saúde, em 07 de abril.

Dia Mundial do Trabalho: Os responsáveis pelo serviço de Segurança do Trabalho, Núcleo de Qualidade e pela Divisão de Qualidade de Vida do Trabalhador farão uma explanação sobre as ações que desempenham e os serviços disponíveis para o colaborador. Acontecerá no auditório das duas unidades, no dia 30 de abril de 2014.

Newsletter: Este boletim informativo será implementado com periodicidade quinzenal, em virtude das características do público interno. É fundamental que o conteúdo da *newsletter*, encaminhada por e-mail, seja disponibilizado também nos murais.

Revista: O conteúdo da revista trimestral, que será lançada em agosto na semana de aniversário do hospital, compreenderá pesquisas desenvolvidas no HU, inovação, apresentação de processos, setores e resultados. Os colaboradores terão espaço para participar. Estará disponível nas versões digital e impressa.

Envio de cartões comemorativos: Ao início de cada mês os aniversariantes serão parabenizados por meio de um cartão enviado por e-mail. Em outras datas comemorativas, como nos dias de profissionais⁶, dia das mães, dia dos pais e Natal, os colaboradores receberão cartões por e-mail e nos murais, conforme apresentado a seguir:

2013	2014
27 de agosto – Dia do Psicólogo	20 de janeiro – Dia do Farmacêutico
10 de agosto de 2013 – Dia dos Pais	14 de abril – Dia do Técnico em Serviço de Saúde
13 de agosto – Dia do Economista	10 de maio – Dia das Mães
30 de agosto – Dia do Nutricionista	12 de maio – Dia do Enfermeiro
09 de setembro – Dia do Administrador	15 de maio – Dia do Assistente Social
30 de setembro – Dia da Secretária	
03 de outubro – Dia do Dentista	
13 de outubro – Dia do Fisioterapeuta	
18 de outubro – Dia do Médico	
25 de dezembro – Natal	

⁶ São homenageados os profissionais da área de saúde e os das demais áreas com grande presença na instituição.

Aniversariantes do mês: Na primeira sexta-feira de cada mês, às 15h, a Direção de Gestão de Pessoas e os outros diretores que tiverem disponibilidade, receberão os aniversariantes do mês para um café da manhã, a ser realizado nas salas de reuniões das duas unidades. É uma forma de integração e de horizontalizar a relação entre gestores e funcionários.

Reunião do Grupo Gestor: Este é um espaço para que todos tenham contato direto com aos gestores do HU para a discussão de pautas de interesse comum. Será realizada bimestralmente ou de acordo com necessidade, no auditório da Unidade Santa Catarina.

Divulgação do PROADES: Trabalhar a divulgação do programa, em parceria com a Direção de Pessoas, no sentido de promover e ampliar a participação dos colaboradores. Para isso, as chefias serão capacitadas de forma que saibam pactuar e acompanhar as metas. Essas ações serão agendadas de acordo com o calendário do programa estabelecido pela UFJF.

Para programar, desenvolver e pôr em prática as ações é imprescindível considerar que: grande parte do público interno do HU/Santa Catarina trabalha em regime de plantão 12h x 60h, ou seja, são três grupos diferentes em cada turno; os alunos não ficam no hospital todos os dias; aqueles que estão atendendo os pacientes têm dificuldade de deixar o posto de trabalho para participar das atividades; e o público interno está em três unidades distantes fisicamente umas das outras (Unidade Dom Bosco, Unidade Santa Catarina e Caps). Dessa forma, o esquema de divulgação das ações compreenderá o envio de e-mail, visitas aos setores em todos os turnos e comunicados afixados nos murais.

5.4.6 Controle e avaliação

Uma pesquisa de clima organizacional irá avaliar e monitorar o impacto de intervenções feitas, bem como identificar as variáveis que influenciam, positiva ou negativamente, o nível de satisfação e motivação dos empregados e, conseqüentemente, o seu

grau de envolvimento e comprometimento com os objetivos e metas empresariais. O próprio número de colaboradores presentes e envolvidos nas ações é um indicador de eficácia, sobretudo de divulgação.

Além disso, um questionário será elaborado para servir como ferramentas para mensurar o grau de penetração dos fluxos de informação, se atingem ou não o público alvo e como este responde.

5.4.7 Investimento necessário

Como órgão suplementar da UFJF, o HU não possui verba destinada exclusivamente para a comunicação. Normalmente, as ações que requererem recursos são viabilizadas através da Secretaria de Comunicação da Universidade. Sendo assim, as iniciativas aqui propostas preconizam o baixo custo ou custo zero. No caso de ações que necessitam de investimentos financeiros para que aconteçam e não estão ligadas à Secom será solicitado e negociado junto aos gestores a possibilidade de destinação de recursos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As instituições hospitalares públicas são extremamente complexas e, por essa razão, os fluxos comunicacionais possuem vários entraves, sendo um deles sua própria estrutura interna. O presente estudo revelou uma instituição pública de saúde, referência na macrorregião em que se insere, voltada para o ensino, com uma comunicação institucionalizada e operante, mas com dificuldades para coordenar as atividades de comunicação externa e interna.

Especificamente na comunicação interna, verificou-se um espaço para novas iniciativas. No entanto, as particularidades da instituição exigem que esse processo se dê gradativamente, criando uma cultura de comunicação no interior do hospital para este público tão diversificado, que compreende pessoas com vários graus de instrução e faixa etária, desde jovens iniciando a vida profissional a idosos já no final da carreira.

A estrutura existente de transmissão da informação é hierarquizada, ou seja, direção se comunica com os chefes de serviços e esses repassam as mensagens aos demais colaboradores. Nesse sentido, criar uma cultura de comunicação significa horizontalizar os processos informativos, de forma que os funcionários saibam aproveitar os canais diretos de contato com a direção.

Por essas e outras razões apresentadas ao longo do trabalho, percebe-se que esta interdisciplinaridade entre a comunicação e saúde é um espaço importante a ser explorado pelos profissionais das duas áreas. Uma gestão de comunicação criativa, realista e proativa é capaz de melhorar os fluxos de informação dentro da instituição de saúde, de forma a despertar a sensação de pertencimento nos profissionais, motivando-os a realizarem um trabalho de qualidade em prol do cuidado do outro.

Neste projeto, apresentamos conceitos, estratégias e caminhos para iniciar um processo de implantação de ações coordenadas de comunicação interna, mas que, para ser executado, requer apoio dos gestores e a designação de um responsável que combine conhecimentos na área de comunicação e do ambiente hospitalar e assuma as funções de planejamento, acompanhamento e avaliação das ações.

Dando os primeiros passos e mostrando existir a preocupação com as mensagens atingirem ao público interno como um todo, esse sentirá mais à vontade para sugerir ações e apresentar demandas de comunicação, que em planos posteriores, deverão ser consideradas.

7 REFERÊNCIAS

ALMANSA MARTINEZ, Ana. **Assessorias de Comunicação**. Traduzido por Andreia Athaydes. São Caetano do Sul, São Paulo: Difusão, 2010.

BESSA, Sandra. A “**Comunicação Organizacional**” nos hospitais públicos de Portugal: **uma necessidade ou um luxo?** Artigo apresentado no 6º Congresso SOPCOM (Sociedade Portuguesa de Ciências da Comunicação). Universidade Lusófona: Lisboa, 2009.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial: teoria e prática**. Barueri, SP: Manole, 2003.

DUARTE, Jorge. Assessoria de Imprensa no Brasil. In: DUARTE, Jorge (org). **Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a mídia: teoria e técnica**. 2ed. São Paulo: Atlas, 2003.

EBSERH. **Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares, 2012**. Disponível em: <<http://ebserh.mec.gov.br/>>. Acesso em: 18 mar. 2013.

FORNI, João José. Comunicação em Tempo de Crise. In: DUARTE, Jorge (org). **Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a mídia: teoria e técnica**. 2ed. São Paulo: Atlas, 2003.

HOSPITAL UNIVERSITÁRIO DA UFJF. **Site institucional**. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/hu/>>.

_____. **Aplicativo de Gestão para Hospitais Universitários**. Juiz de Fora, 2013. Acesso em: 19 mar. 2013.

_____. **Apresentação de atividades Direção de Gestão de Pessoas: 2011/2012**. Juiz de Fora, 2012.

_____. **Organograma. 2009a**. Disponível em: <http://www.ufjf.br/hu/files/2009/07/Visio-Organograma_HU.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2012.

_____. **Portaria nº 043/2010**. Juiz de Fora: 2010a. Disponível em: <http://www.ufjf.br/hu/files/2009/07/Portaria-043_2010-Criar-Dire%C3%A7%C3%A3o-de-Gest%C3%A3o-de-Pessoas.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2013.

_____. **Regimento Geral Hospital Universitário. 1978**. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/hu/institucional/regimentos-do-hospital/regimento-geral/>>. Acesso em: 15 mar. 2013.

_____. **Relatório de Gestão: 2007/2009**. Juiz de Fora, 2009b. 94 p.

_____. **Plano Diretor do Hospital Universitário da Universidade Federal de Juiz de Fora. Juiz de Fora: 2010b**. Disponível em: <http://www.ufjf.br/hu/files/2009/10/plano_diretor_2010.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2013.

KOPPLIN, Eliza e FERRARETO, Luiz Arthur. **Assessoria de Imprensa: teoria e prática**. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2001.

MAESTRI, Danielle e CARISSIMI, João. **Marketing de Relacionamento em Serviços de Saúde.** In: Intercom, 2006. Rio de Janeiro, Anais Eletrônicos, Rio de Janeiro: UFRJ, 2006.

COSTA, Fernanda Mazzoni. **Programa de Melhoria Contínua da Qualidade: o que pensam os trabalhadores de enfermagem de um Hospital Universitário.** Dissertação de Mestrado. Juiz de Fora, UFJF: 2012.

MORAES, Maurício José. **Assessoria de Comunicação: media training como estratégia de relacionamento com a imprensa.** Disponível em: <<http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/outrasareas/jornalismo/0328.pdf>>. Acesso em: 06 mar. 2013.

NASSAR, Maria Rosana Ferrari. **O papel da comunicação nas organizações de saúde: oportunidades e desafios.** Trabalho apresentado ao NP – 10 políticas estratégicas de Comunicação do V Encontro do Núcleo de Pesquisa, Intercom, 2006. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2006/resumos/R0096-1.pdf>>. Acesso em: 14 mar. 2013.

NOGUEIRA, Nelson. **Em que medida a comunicação afeta a percepção da qualidade nos serviços de saúde?** Comunicação & Saúde – Revista Digital, v.1, n.1, dez.2004. Disponível em: <<http://www.comunicasaude.com.br/revista/01/artigos/artigo11.asp>>. Acesso em: 11 mar. 2013.

ROSSATO, Ivete de Fátima. **Ferramentas básicas da qualidade.** Disponível em: <<http://www.eps.ufsc.br/disserta96/rossato/cap3/capitulo3.htm>>. Acesso em: 02 mar 2013.

SANCHES, Conceição A. **Indicações para pesquisas em comunicação e saúde.** VI Congresso de Comunicação e Saúde, 2003. Disponível em: <http://encipecom.metodista.br/mediawiki/index.php/Indica%C3%A7%C3%B5es_para_pesquisa_em_comunica%C3%A7%C3%A3o_e_sa%C3%BAde>. Acesso em: 11 mar. 2013.

SENHORAS, Elói Martins. **A cultura na organização hospitalar e as políticas culturais de coordenação de comunicação e aprendizagem.** RECIIS – R. Eletr. de Com. Inf. Inov. Saúde. Rio de Janeiro, v.1, n.1, p.45-55, jan.-jun, 2007. Disponível em: <http://www.academia.edu/1596065/A_cultura_na_organizacao_hospitalar_e_as_politicas_culturais_de_coordenacao_de_comunicacao_e_aprendizagem>. Acesso em: 20 mar. 2013.

SILVA, Mariângela Benine Ramos. **O evento como estratégia na comunicação das organizações: modelo de planejamento e organização.** Artigo apresentado no XXX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. Santos, SP: 2007.

SOUZA, Jorge Pedro. **Planeamento da Comunicação (na perspectiva das relações públicas).** Universidade Fernando Pessoa: Porto, Portugal: 2003.

SOUZA, R.C.S; CRUZ, H.O. **Plano Diretor do Hospital Universitário da UFJF.** Trabalho de conclusão de curso (Especialização em gestão hospitalar para microrregiões do Estado de Minas Gerais) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2009.

TAVARES, Maurício. **Comunicação Empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e prática.** 3ed. São Paulo: Atlas, 2010.

TEIXEIRA, Wilson de Souza. **Comunicação para a área da saúde: Transformando o cliente em paciente.** Trabalho de conclusão de curso. UFJF, Juiz de Fora: 2007.

TEIXEIRA, Ricardo Rodrigues e CYRINO, Antônio Python. **As Ciências Sociais, a comunicação e a saúde.** Ciência e saúde coletiva, v.8, n.1, Rio de Janeiro: 2003, p.171-172. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-81232003000100012>. Acesso em: 11 mar. 2013.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Pró-Reitoria de Recursos Humanos. **Manual Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação.** Juiz de Fora, 2007.

APÊNDICE A

Entrevista com a jornalista Vera Holtz sobre as atividades desempenhadas pela Assessoria de Comunicação do HU.

- Quais são as tarefas que a ASCOM realiza?

Vera: A assessoria trabalha para dar visibilidade às atividades de ensino, pesquisa e extensão que acontecem no HU. Dessa forma, cuida da manutenção e atualização do site da instituição, cuja publicação de notícias segue uma periodicidade diária e as páginas internas são atualizadas de acordo com a demanda. A assessoria também é responsável pela cobertura de eventos, reuniões e clipping diário. Além disso, mantém o contato com a imprensa local, através do envio de *press-releases* e do gerenciamento das informações disponibilizadas aos meios de comunicação. Para isso, conservamos o *mailing list* de imprensa atualizado.

- Além dessas atividades de rotina, existem outras que a assessoria participa?

Vera: Claro. Periodicamente promovemos campanhas de conscientização sobre atenção e cuidados com a saúde, aproveitando o gancho de datas comemorativas, sempre com foco na comunidade local.

- E a comunicação interna, como acontece?

Vera: Atualmente, não contamos com instrumentos de comunicação interna sistematizados. O que existe, são atividades pontuais, propostas pela Direção de Gestão de Pessoas e apoiadas pela ASCOM. É dessa forma que são realizados os eventos internos, manutenção dos murais, o envio de cartões aos funcionários em datas comemorativas, a gestão do fluxo de documentos internos, atividades de capacitação e o contato dos colaboradores com a direção.

- Como é a equipe de trabalho da assessoria?

Vera: A ASCOM conta com um assessor de comunicação, responsável pelo setor, eu, como jornalista, nove acadêmicos bolsistas da UFJF e mais recentemente, com um cerimonialista e coordenador de eventos.