

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO**

Ana Paula Nogueira do Nascimento

**O MEU, O SEU, O NOSSO HU
Planejando a Comunicação Externa do Hospital Universitário UFJF**

**Juiz de Fora
Junho de 2015**

Ana Paula Nogueira do Nascimento

O MEU, O SEU, O NOSSO HU

Planejando a Comunicação Externa do Hospital Universitário UFJF

Monografia apresentada ao curso de Comunicação Social, Jornalismo, da Faculdade de Comunicação da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para obtenção do grau de bacharel.

Orientador(a): Prof. Dr. Márcio de Oliveira Guerra

Juiz de Fora
Junho de 2015

Ana Paula Nogueira do Nascimento

O MEU, O SEU, O NOSSO HU
Planejando a Comunicação Externa do Hospital Universitário UFJF

Monografia apresentada ao curso de Comunicação Social, Jornalismo, da Faculdade de Comunicação da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para obtenção do grau de bacharel.

Orientador(a): Prof. Dr. Márcio de Oliveira Guerra

Aprovado (a) pela banca composta pelos seguintes membros:

Prof. Dr. Márcio de Oliveira Guerra (FACOM/UFJF) - Orientador

Prof. Ma. Letícia Barbosa Torres Americano (FACOM UFJF) - Convidada

Prof. Ma. Christiane Bara Paschoalino - Convidada

Juiz de Fora, ____ de _____ de 2015.

Aos meus pais por me mostrarem a importância da acreditar e persistir nos meus sonhos. São vocês, o sentido dessa conquista.

Em memória de João Carlos Gonzaga que me deu a oportunidade de aprender e participar da Assessoria de Comunicação do HU/UFJF

AGRADECIMENTOS

Ao meu namorado por toda confiança e cumplicidade.

Aos meus irmãos por toda compreensão e incentivo.

A minha família por todo apoio e orações.

Aos meus amigos presentes durante toda essa caminhada.

Ao meu orientador pelo empenho e incentivo para a conclusão do presente trabalho.

A minha coordenadora de curso por me mostrar que tudo é possível.

A UFJ pela oportunidade de realizar um sonho.

É preciso evidenciar a organização e conhecer seu processo interno, valorizando e comprometendo os indivíduos com a empresa, para, então, passar a exteriorizá-la perante os diferentes grupos com os quais atua. A credibilidade externa pode ser obtida facilmente se existir nos funcionários uma “vontade” de representar a empresa para a qual trabalham.

(MARCHIORI,2006 p.208)

RESUMO

O presente trabalho constitui um planejamento de comunicação externa para o Hospital Universitário da UFJF, configurando um estudo de caso do papel estratégico que a comunicação exerce na interação com os usuários garantindo uma boa qualidade no serviço prestado. Para o desenvolvimento do tema foram utilizados conceitos de comunicação empresarial, comunicação pública, assessoria relacionada á opinião pública, comunicação externa e suas estratégias de desenvolvimento. A comunicação externa exerce um papel primordial nas organizações de diversos níveis, porém, se complexa, pode se tornar um risco caso não seja bem explorada.

Palavras-chave: Comunicação Empresarial. Comunicação externa. Planejamento. HU. Plano de comunicação.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	09
2 COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL -	11
2.1 COMUNICAÇÃO PÚBLICA	12
2.2 ASSESSORIA E SUA RELAÇÃO COM A OPINIÃO PÚBLICA	14
3 PLANO DE COMUNICAÇÃO	17
3.1 TIPOS DE PLANEJAMENTO	20
3.2 OS PLANOS MATERIALIZAM O PLANEJAMENTO	20
3.3 IMAGEM INSTITUCIONAL	21
4 O HOSPITAL UNIVERSITÁRIO DE JUIZ DE FORA	23
4.1 O FUNCIONAMENTO DO HU	25
4.2 A REALIDADE DA COMUNICAÇÃO NO HU	26
5 COMUNICAÇÃO EXTERNA	29
5.1 A IMPORTÂNCIA DO DIÁLOGO ENTRE COMUNICAÇÃO E SAÚDE NO AMBIENTE HOSPITALAR	31
5.2 RELAÇÃO DO ASSESSOR COM A ADMINISTRAÇÃO	33
5.3 AÇÕES E ESTRATÉGIAS DE DIVULGAÇÃO AO PÚBLICO EXTERNO	34
5.4 OLHANDO PARA O INTERIOR DA ORGANIZAÇÃO	37
6 - UMA PROPOSTA DE PLANO DE COMUNICAÇÃO EXTERNA PARA O H	41
6.1 PLANO DE AÇÃO	41
6.2 CONTROLE E AVALIAÇÃO	44
6.3 INVESTIMENTO.....	44
CONSIDERAÇÕES FINAIS	45
REFERÊNCIAS	47
APÊNDICE	52

1INTRODUÇÃO

O presente trabalho trata-se de uma proposta de comunicação externa para o Hospital Universitário da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF). O enfoque baseia-se na importância da comunicação para um hospital público de ensino, onde acadêmicos dos sete 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.

A pesquisa e aprofundamento neste tema são relevantes no contexto da comunicação e saúde pública. É preciso buscar uma forma de comunicação precisa e eficiente tanto internamente, quanto externamente da instituição. Uma boa troca de informações interna, e uma proposta para interação com os usuários externos garantem a qualidade no serviço prestado.

O interesse pela comunicação do HU/UFJF surgiu no período em que fui bolsista na assessoria de comunicação do hospital. Durante esse tempo, foi possível vivenciar situações que poderiam ser solucionadas de forma mais simples, caso o HU tivesse uma comunicação mais eficaz.

Começamos com o conceito de comunicação empresarial, comunicação pública e suas utilidades para aproximar o cidadão do poder público, sobretudo pela introdução das novas tecnologias que ampliem o acesso à informação e a automação crescente dos serviços públicos. Tal processo deve ser encarado como um incentivo para a participação do cidadão na vida política.

Em seguida apresentamos a relação da assessoria e opinião pública, visto que uma está interligada a outra, na medida em que pretende atingir um determinado número de pessoas com uma mensagem, influenciando o que pensam esses receptores.

Seguimos conceituando plano comunicacional e os tipos de planejamento, que buscam ajudar na definição dos objetivos desejados e na utilização dos meios adequados para alcançá-los. O tempo é essencial, as atividades promocionais devem ser planejadas ao longo de um período específico de tempo e durante uma ou mais etapas do projeto.

O histórico e funcionamento do Hospital Universitário da Universidade Federal de Juiz de Fora, são apresentados como forma de introdução para depois se aprofundar na comunicação prestada pela instituição por meio de sua assessoria, até a interrupção das atividades em abril de 2015.

Depois de apresentar o HU, trazemos o conceito de comunicação externa e suas

formas de divulgação que exercem um papel primordial nas organizações de diversos níveis. Tratamos também dentro deste capítulo da importância do diálogo entre comunicação e saúde no ambiente hospitalar.

Encerro meu trabalho apresentando uma proposta de comunicação externa, para ser colocada em prática, durante um período teste de um ano, com baixo custo e que segue os princípios da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares, EBSEH, atual gestora do Hospital Universitário de Juiz de Fora.

As instituições hospitalares públicas lidam com uma grande diversidade de públicos, fato este que apenas reforça a necessidade de um maior cuidado e direcionamento comunicacional, com atividades e mensagens devidamente dirigidas para cada segmento, a fim de evitar ruídos e descrédito frente seu público de interesse.

2 COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL - CONCEITUAL

Para apresentar com mais clareza o tema da pesquisa iniciamos conceituando comunicação empresarial. Por comunicação se entende toda manifestação oral, escrita, simbólica, gestual ou eletrônica. Tavares conceitua empresarial como:

Comunicação empresarial é a comunicação existente entre a organização (empresas privadas, empresas públicas, instituições, etc.) e os seus públicos de interesse: cliente interno ou funcionário da organização, fornecedores, distribuidores, clientes, prospects, mídia e sociedade em geral. (TAVARES, 2007, p.11)

Já Trinta (2012, p.59) a trata como comunicação integrada, cogitando a associação metodológica do que se tem por comunicação institucional, de marketing (social e cultural) e interna. Sendo assim, passa a entender comunicação empresarial como “comunicação na empresa” e ao mesmo tempo “da empresa”, ambas dirigidas a públicos (interno e externo), assim como aos chamados “formadores de opinião” e à mídia.

Valendo-se do que se conta em relação de seu percurso, segundo o autor, a Comunicação Empresarial Institucionalizada teve origem em procedimentos comunicacionais dúbios, em relação aos quais nos dias atuais está obrigada a se acautelar.

Vinculada à satisfação de públicos, empresas modernas (públicas e privadas) compromete-se com a reciclagem e atualização permanente de suas técnicas funcionais, sejam produtivas, administrativas, e, sobretudo, comunicacionais.

Ao implantar um sistema de comunicação e programar uma tecnologia de informação, a empresa o faz também em linha com os padrões que tenha estabelecido e julgue adequados; dito de outro modo procede de forma que tenha uma cultura organizacional. Nessas circunstâncias, o gerenciamento da comunicação se mostra estritamente necessário para a busca de resultados positivos e do uso de novas tecnologias, entre elas as de informação.

A Comunicação na empresa (público interno) e da empresa (público externo) comporá, doravante, um processo de agenciamento de perspectivas, sentimentos de esperança e expectativas necessariamente compartilhados, sem o qual nenhuma interação (interatividade continuada) será realizável.

“Moeda corrente de troca” no meio empresarial, a racionalidade que aí prepondera prevê e prescreve a adoção e a execução criteriosa de políticas de Comunicação (interna e externa) aptas a promover e assegurar justa notoriedade a empresas que evidenciem esforços

neste sentido. Pública ou privada, a empresa deste novo século deve primar por procedimentos éticos e atitudes respeitadas para com seus públicos em geral. Seu empenho visará, ainda, à sua plena integração à sociedade que vive, assim como sua participação em projetos coletivos de acesso à educação à saúde e à preservação ambiental. Assegurada sua serventia, têm-se a comunicação em estado puro.

Em relação ao comunicador, Duarte (2011) o vê como alguém que entende e lida com problemas de comunicação em cada nível e espaço, a partir de uma estratégia geral de organização. Essa visão compartilhada da comunicação como instrumento de diálogo e eficiência, permite obter uma competência comunicativa de natureza orgânica, planejada e ao mesmo tempo natural.

Para o autor, a comunicação contribui para aproximar o cidadão do poder público, sobretudo pela introdução das novas tecnologias que ampliam o acesso à informação e a automação crescente dos serviços públicos. Tal processo pode ser encarado como um incentivo para a participação do cidadão na vida política. Porém, no processo de relacionamento entre cidadãos e organizações públicas algumas deficiências ainda são detectadas, tais como: a não inclusão na agenda midiática da imprensa de temas fundamentais da agenda pública; o destaque excessivo para fatos de maior dramaticidade e espetacularização; além de um vazio de análises mais profundas sobre temas complexos e de interesse da coletividade

2.1 COMUNICAÇÃO PÚBLICA

Ao falar sobre Comunicação Pública, Zemor (1995, p. 6) a identifica como uma modalidade formal, visando obter uma legitimidade de interesse público. Mesmo reconhecendo a atual fusão entre o mundo dos negócios e o Estado, o autor acredita na possibilidade de estruturação de uma prática que possa contribuir para identificar a utilidade pública, alimentar o conhecimento cívico, facilitar a ação governamental garantindo o debate público.

Para Oliveira (2004, p.118), dá para perceber que múltiplos objetivos e finalidades pressupõem também os muitos atores envolvidos, dificultando traçar o âmbito e o conceito de Comunicação Pública como modalidade de comunicação política. Se a natureza da mesma busca, no limite, a legitimidade e a representação do poder estatal no sistema político, pode-se considerá-la política, como comunicação entre partidos, candidatos, eleitores e mídia.

Para a autora, quando se indaga se a Comunicação Pública teve um papel no processo democrático, é preciso levar em consideração a evolução histórica do conceito, sua prática e inserção no mundo político atual.

Ao se buscar o campo específico da comunicação, não se pode prescindir das definições referentes ao público e ao privado. A partir de análises é possível explicitar noções a respeito daquilo que a sociedade não pode ser subtraída de si. Assim o debate chega ao campo da Comunicação Pública ou, como preferirmos, de interesse público. É nesse terreno do público, do coletivizado, que se encontram as interseções de Estado e sociedade, fazendo da interlocução pública, condição fundamental para o desenvolvimento de práticas cidadãs e democratizantes.

Duarte (2006) enxerga o conceito de Comunicação Pública com origem na noção de comunicação governamental. A raiz da evolução está na viabilização da democracia e na transformação do perfil da sociedade brasileira a partir da década de 1980. As duas grandes referências originais em comunicação governamental no século XX registram viés autoritário. Durante os anos de 1930, o governo federal definiu políticas de controle de informações cujo apogeu se deu entre 1939 e 1945, por meio do Departamento de Imprensa e Propaganda (DIP) e uma rede nacional que buscava controlar e orientar a imprensa. Durante o regime militar, é organizado o Sistema de Comunicação Social no âmbito do governo, cujos focos eram propaganda e censura.

Com o fim da censura e a redemocratização, o panorama mudou. A Constituição de 1988, a transformação do Papel do Estado, o Código de Defesa do Consumidor, a terceirização e a desregulamentação, a atuação de grupos de interesse e movimentos sociais e o desenvolvimento tecnológico estabeleceram um sistema de participação e pressão que forçou a criação de mecanismos para dar atendimento às exigências de informação e tratamento justo por parte do cidadão em sua relação com o Estado e instituições, do consumidor com as empresas e entre todos os agentes sociais.

Levou, por exemplo, ao surgimento do conceito de comportamento empresarial socialmente responsável no setor privado (mesmo que muitas vezes subordinado a estratégias comerciais), ao fortalecimento do terceiro setor e a uma maior demanda por transparência no setor público. Todas as conquistas devem ser relativizadas, mas permitem identificar importante evolução.

Nesse ambiente, a Comunicação Pública torna-se uma das idéias mais vigorosas, não apenas para aqueles que atuam no terceiro setor e no governo, mas também no ensino de comunicação, no setor político e até mesmo na área privada. A comunicação, é energia que dá

vida às organizações; por isso, administrá-la, na área privada, é essencial para a eficiência e até sobrevivência num ambiente altamente instável, volátil e crítico.

No ambiente de interesse público, há responsabilidade maior, do atendimento ao direito do cidadão de ter capacidade de agir em seu próprio interesse e na viabilização das demandas coletivas nas mais diversas áreas. A Comunicação Pública ocorre no espaço formado pelos fluxos de informação e de interação entre agentes públicos e atores sociais (governo, Estado e sociedade civil – inclusive partidos, empresas, terceiro setor e cada cidadão individualmente) em temas de interesse público.

Ela trata de compartilhamento, negociações, conflitos e acordos na busca do atendimento de interesses referentes a temas de relevância coletiva. A Comunicação Pública ocupa-se da viabilização do direito social coletivo e individual ao diálogo, à informação e expressão. Assim, fazer comunicação pública é assumir a perspectiva cidadã na comunicação envolvendo temas de interesse coletivo.

2.2 ASSESSORIA E SUA RELAÇÃO COM A OPINIÃO PÚBLICA

O trabalho do assessor de imprensa está, dependendo do caso, em menor ou maior grau relacionado com a formação de opinião pública, na medida em que pretende atingir um determinado número de pessoas com uma mensagem, influenciando o que pensam esses receptores (públicos interno e/ou externo do assessorado).

Por opinião pública, Rabaça e Barbosa (1987, p.429), entende-se:

Agregado das opiniões predominantes em uma comunidade. Juízo de valor (subjetivo) que advém de uma situação objetiva (um fato concreto) e se manifesta objetivamente. A opinião pública manifesta-se e se modifica coletivamente sem ser necessariamente condicionada pela aproximação física dos indivíduos, e não implica o conhecimento do assunto sobre o qual se opina. Nela interferem fatores psicológicos, sociológicos e históricos.

Dessa forma, a opinião pública é a média das posições preponderantes em meio à massa, aquele conjunto de indivíduos não especialmente qualificados cujo expoente máximo é o ser humano mediano que, em tese, pouco se diferencia de seus contemporâneos. “No entanto, para compreender a importância e a influência dos serviços de Assessoria de Imprensa na sociedade brasileira, é necessário analisar a estrutura social dentro do sistema capitalista” (KOPPLIN; FERRARETTO, 2001, p. 24).

Segundo Kopplin e Ferraretto (2001), ao interagir no meio social e no ambiente natural, o ser humano vai provocando o surgimento de diferenciações (entre elas, a divisão em classes). Os autores reforçam essas divisões no trecho a seguir:

Assim, por exemplo, a existência de uma Assessoria de Imprensa – instrumento formador de opinião – em um sindicato patronal sem a sua contrapartida na respectiva entidade de trabalhadores pode, até mesmo, acirrar estas divisões já existentes na sociedade. Desta forma, presentes tanto na superestrutura como na infra-estrutura econômica, os serviços de Assessoria de Imprensa podem afetar a opinião do público de forma a auxiliar no condicionamento da sociedade pelo poder econômico ou de modo a interferir neste poder. Nessa linha de raciocínio, a ideologia do jornalista poderá entrar em rota de colisão com o efeito pretendido por seu assessorado sobre o público. Assim, é desaconselhável que o profissional submeta-se a esta situação. (KOPPLIN; FERRARETTO, 2001, p. 24 e 25).

A opinião pública funciona como salvaguarda da sociedade, é de suas criações a mais importantes para o próprio desenvolvimento e ajuste social, é uma arma de defesa contra as ameaças de sistemas autoritários, uma ferramenta de avanços e mudanças e uma câmara de eco das grandes demandas sociais.

Para que exista uma opinião pública ou uma corrente de opiniões, necessita – se de pronunciamento unânime em uma mesma direção, ou da maior parte dos seus membros de um grupo social. Pois, se os indivíduos expressam opiniões muito diversas, em proporções equivalentes encontramos - nos ante uma série de opiniões, mas não diante de uma opinião pública.

Para Trinta (2012, p. 64), público é designativo de uma coletividade que se encontre exposta aos meios de comunicação, os quais, com técnicas e estratégias artificiosas, reúnem não somente condições de dar curso a opiniões. A metamorfose de um grupo social em público pode ser atribuída á supressão de carências de sociabilidade, levando as trocas simbólicas regulares e mais ou menos regulamentadas entre seus componentes.

Diferente da massa, o público cria expectativas, manifesta anseios e revela motivações. Sondagens, enquetes e pesquisas dão a conhecer um dado estado de espírito coletivo. A homogeneidade que distingue a composição do público é real, mesmo sendo apenas relativa; suas iniciativas e ações que desencadeiam têm sua origem nas informações de que dispõe, bem como em conhecimentos acumulados e compartilhados. Demais, a existência de faixas ou segmentos de públicos leva a que um mesmo indivíduo possa, a princípio, pertencer a vários e distintos públicos.

Para Torquato (2010) a grande base de lançamento da opinião pública é a indústria da comunicação, composta pelos canais de televisão, emissoras de rádio, jornais e revistas e a indústria de lazer – integrada pelo cinema, teatro e eventos culturais – e, ainda,

pela cadeia gigantesca de entidades intermediárias, que se organizam para proteger grupos e setores da sociedade. “Essas entidades possuem os próprios meios de comunicação, mobilização e articulação, de forma que se somam à força da mídia de massa”. (Torquato,2010, p.84)

Nas Assessorias de Imprensa, públicas ou privadas, a preocupação que move os profissionais é, em última instância, a conquista de uma imagem positiva da instituição perante a opinião pública. O real desafio dos profissionais de comunicação das assessorias é, portanto, não só construir como consolidar essa imagem.

A competitividade crescente no mundo dos negócios levou à qualificação e à especialização dos profissionais que atuam na área. A informação passa a ser investimento, business, um capital de alto valor na sociedade moderna. Consciente de seu papel nas políticas institucionais de comunicação, o jornalista-assessor atua como gerente de todo um processo para garantir a visibilidade e a imagem da instituição. O que se espera desse profissional é o autoconhecimento e a percepção clara do papel da instituição e de sua inserção na sociedade. Só assim, poderá promover adequadamente sua divulgação e administrar eventuais conflitos dentro das expectativas institucionais.

Para isso, deve gerenciar a cultura empresarial com transparência na comunicação interna e externa, para que a empresa possa adquirir uma postura de empresa cidadã no relacionamento com a comunidade.

No próximo capítulo trataremos do conceito de plano de comunicação e os tipos de planejamento, com objetivo de mostrar como podem auxiliar no relacionamento com sociedade em geral.

3 PLANO DE COMUNICAÇÃO

O plano de comunicação busca ajudar na definição dos objetivos e na utilização dos meios adequados para alcançá-los. O tempo é essencial. As atividades promocionais podem ser planejadas ao longo de um período específico .

De acordo com a Agency Challenge¹, um Plano de Comunicação é um documento que estabelece a forma que deverá assumir a comunicação organizacional. No início é necessário definir os objetivos da campanha de comunicação, que podem ser alavancar as vendas do produto ou serviço que se pretende promover, aumentar sua divulgação, promover eventos e iniciativas de comunicação específicas.

Cada objetivo deve ter, pelo menos, um público-alvo específico que deve ser conhecido com antecedência, assim vai ajudar na seleção de mensagens adequadas e na definição da melhor forma de divulgação. É necessário ainda, prever os recursos necessários, sejam eles, humanos, financeiros ou tecnológicos.

Já as mensagens-chave são os conceitos que se pretende que o público-alvo recorde. Elas devem ser cuidadosamente selecionadas e trabalhadas através de todos os materiais de comunicação e atividades. Pra transmissão dessas mensagens é preciso escolher uma ou mais diferentes formas de comunicação dependendo da sua prioridade.

Por fim é preciso avaliar os montantes necessários para realizar o plano de comunicação e elaborar um orçamento inflacionado, de forma a antecipar os imprevistos e obstáculos no desenvolvimento do plano. Cada atividade de comunicação deve ser avaliada de forma a medir o quanto contribuiu para as metas pré-definidas. As informações podem ser obtidas através da observação do site e e-mails, com elogios ou reclamações, e também pelo feedback direto quando em contato com o público-alvo.

As estratégias organizacionais devem considerar em seus objetivos a melhoria na comunicação. Conforme o cenário atual toda organização moderna e atualizada deve ter uma gestão sob este processo para não torná-lo um risco contribuindo com reflexos no futuro.

Existem algumas etapas fundamentais para o desenvolvimento saudável e eficaz da comunicação, estas permeiam por vários processos, tanto internos quanto externos, porém se faz necessário o entendimento de alguns conceitos indispensáveis para atuar de maneira coesa, assim evitando riscos a imagem institucional. É preciso conhecer o processo, estratégia e a interação da comunicação com o ambiente externo.

¹ <http://w3.unl.pt/nes/actividades/nova-communication-agency-challenge-1/nova-communication-agency-challenge-plano.pdf>

Para Chiavenato (2000), uma comunicação ocorre quando uma informação é transmitida a alguém, e é então compartilhada também por esse alguém. Para que haja comunicação, é necessário que o destinatário da informação receba-a e compreenda.

A comunicação é essencialmente a troca de informações entre seres e neste caso entre empresas, para que ela ocorra existe uma entrada, transformação e saída que é a transmissão do que precisa ser comunicado.

Conforme Chiavenato (2000), comunicação "é a troca de informações entre indivíduos. Significa tornar comum uma mensagem ou informação". A comunicação externa é uma poderosa ferramenta para a organização conversar com suas partes interessadas, por isso faz - se necessário que todas as pessoas entendam o que realmente deve ser comunicado e de que forma essa comunicação tem que ser feita pra um entendimento claro.

É importante saber construir as estratégias de comunicação de forma clara e objetiva, para que toda a força de trabalho entenda e execute. Basta formalizar os motivos para ser feita uma comunicação externamente, através de uma informação interna e assim estabelecer diretrizes para orientar as pessoas de como, quando e o que comunicar, através da estruturação de um procedimento padrão que servirá para todos.

Desta forma fica fácil perceber que em qualquer estratégia comunicacional, é indispensável estabelecer muito claramente três fatores: o real objetivo da comunicação, os recursos disponíveis e a reputação da empresa no ambiente externo juntamente a seus riscos.

O fator reputação pode ser observado quando se verifica a conformidade da execução da estratégia externa, pois todas as partes interessadas na organização, ou seja, colaboradores, fornecedores, clientes, parceiros, sociedade necessitam ter credibilidade na empresa.

Neste caso a reputação é a imagem que as partes interessadas têm de uma empresa, não importando a realidade da situação atual, assim é possível monitorar se todas as estratégias, regras e políticas de comunicação internas da organização estão sendo executadas adequadamente pelos colaboradores externamente.

As organizações têm buscado ser mais transparente possível no processo de comunicação, mas é fato de que nem tudo pode ser transmitido, pois a concorrência e a mídia estão atentas a cada passo e nova atitude das empresas e dos empreendedores.

Todas as estratégias precisam estar interligadas para evitar gargalos que possam vir contra o ambiente interno da instituição organizacional se tornando uma ameaça nos resultados das perspectivas de pessoas em aprendizado e crescimento, no desenvolvimento de

processos internos, no mercado em novas atuações e financeiramente ocorrendo um reflexo nos resultados das empresas.

3.1 – TIPOS DE PLANEJAMENTO

Segundo Gorette (2013) 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).

O autor insere o planejamento em três classificações: planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional. 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.

Esse tipo de 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.

O planejamento tático, segundo Tavares (2010, p.137), obedece aos objetivos do plano estratégico. “É um plano de média duração que abrange uma unidade da organização”. Já o 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).

3.2 OS PLANOS MATERIALIZAM O PLANEJAMENTO

Para cada tipo de planejamento se encaixam 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.

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.

Segundo 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.

3.3 IMAGEM INSTITUCIONAL

Segundo Bittencourt (2012, p. 27), o maior patrimônio de uma organização é sua imagem. Ela é a percepção que seus diferentes públicos têm sobre seus produtos, serviços e sobre sua estrutura. Os cuidados com a imagem e a identidade são determinantes para a criação ou manutenção de uma boa reputação de qualquer organização.

Para Argenti (2011, p. 64), “imagem é a empresa vista pelos olhos de seu público. Uma organização pode ter diferentes imagens perante diferentes públicos”. Nesta mesma linha de pensamento, Bueno (2009, p. 199) considera que “uma organização não tem apenas uma imagem, mas imagens em função das leituras que distintos públicos de interesse fazem dela”. Bueno (2009, p. 200) completa seu raciocínio afirmando que “as imagens (...) de uma organização são percepções que estão na cabeça dos públicos ou das pessoas individualmente, formadas pelo contato direto ou indireto com ela”.

Nas palavras de Rabaça e Barbosa (2002, p. 377), a imagem é um:

Conceito ou conjunto de opiniões subjetivas de um indivíduo, do público ou de um grupo social, a respeito de uma organização, empresa, produto, marca, instituição, personalidade etc. (...) A imagem pode ser avaliada mediante técnicas de pesquisa e eventualmente modificada ou reforçada por técnicas e campanhas de relações públicas, de marketing e de propaganda.

A importância da imagem institucional é destacada por Toni (2009, p. 238), ao afirmar que “o mercado age, em relação à organização (suas marcas e seus produtos), de acordo com a imagem que faz dela”. E a responsável pela construção dessa imagem, segundo Brandão e Carvalho (2010, p. 172) “é a comunicação, seja com as ações dirigidas ao público interno, com a divulgação para a opinião pública, ou com a construção de relações frutíferas com os públicos estratégicos de uma empresa”.

Argenti (2011, p. 74) também ressalta a importância da comunicação nesse processo, afirmando que “gerenciar a reputação de uma empresa e construir confiança são aspectos mais importantes do que nunca, e uma sólida comunicação empresarial é um meio de alcançar tais metas”.

Nesta mesma perspectiva, Cahen (2012, p. 29), afirma que:

Comunicação Empresarial é uma atividade sistêmica, de caráter estratégico, ligada aos mais altos escalões da empresa e que tem por objetivos: criar – onde ainda não existir ou for neutra – manter – onde já existir – ou, ainda, mudar para favorável – onde for negativa – a imagem da empresa junto a seus públicos prioritários.

Porém, é necessário que a organização trabalhe sua imagem para construir uma imagem positiva. A diferença entre imagem e identidade é bem apresentada por Torquato do Rego (1986, p. 100):

Identidade é formada por valores, princípios, conceitos, sistemas e até pode envolver questões de natureza técnica. Trata-se de agregar situações que darão à empresa uma personalidade. A imagem é o que passa para a opinião pública. A imagem é a sombra da identidade. Quando a identidade não é fixada de maneira adequada, a sombra é muito tênue. Identidade forte ajuda a passar uma imagem de fortaleza. O momento aconselha ao estabelecimento de metas, valores, objetivos clarificados, que darão transparência e vigor à imagem.

Esta necessidade é apoiada por Iasbeck (2009, p. 28), ao afirmar que:

Se as organizações são donas do seu discurso e precisam manter sua identidade bem afinada para serem reconhecidas e preferidas por seus diversos públicos, elas devem também, e mais urgentemente, olhar com mais atenção para esses públicos, porque eles são os verdadeiros agentes das imagens dessas mesmas organizações. E, como vimos, só há identidade quando a imagem convive harmoniosamente com as intenções estratégicas do discurso institucional.

Mas, a imagem só pode ser melhorada ou modificada através de estratégias de criação ou modificação da identidade, que é, segundo Argenti (2009, p. 86) “a única parte da reputação de uma empresa que pode ser completamente controlada pela gerência”.

Porém, não é tarefa fácil construir e solidificar a identidade de uma organização. A comunicação interna, a visão corporativa, a identidade visual e o atendimento ao usuário são alguns aspectos que precisam ser analisados e, se necessário, modificados, visando criar uma identidade positiva e compartilhada por todos os membros da organização. Nas palavras de Toni (2009, p. 266):

Uma modificação consistente de imagem pode apresentar-se complexa, pois não adianta, por exemplo, “dizer” ao público que os serviços da organização têm qualidade. É necessário que a qualidade esteja realmente presente em todas as manifestações da organização. Uma decisão dessa natureza pode representar profundas modificações nos procedimentos adotados pela organização, o que nem sempre é tarefa simples de ser administrada.

Os resultados positivos desse trabalho são destacados por Argenti (2009, p. 121), ao afirmar que:

Qualquer que seja a estratégia, uma organização com uma identidade corporativa clara, que represente sua realidade subjacente e esteja alinhada com as imagens partilhadas por todos os seus públicos será beneficiada com uma sólida reputação. Uma reputação bem estabelecida, por sua vez, converte-se em orgulho e compromisso entre os funcionários, consumidores e o público em geral.

A imagem é o cartão de visita de uma organização, e é criada através da relação com seus públicos. No próximo capítulo apresentamos o Hospital Universitário UFJF e sua relação com os usuários para a construção de uma boa imagem.

4 O HOSPITAL UNIVERSITÁRIO DE JUIZ DE FORA

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).

A história do HU teve seu início 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, onde era realizando o 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 sob a influência de Juiz de Fora, a saber: Zona da Mata, Sul de Minas e alguns municípios do Rio de Janeiro. (SITE DO HOSPITAL UNIVERSITÁRIO)².

A primeira versão do Plano Diretor, com o objetivo orientar a administração e de diagnosticar as necessidades da instituição foi elaborado no ano seguinte. Em 1996, para dar 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.

² <http://www.ufjf.br/hu>

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).

Em 2006 foi articulado o Grupo Gestor, composto pelas chefias de todos os serviços do hospital, com a finalidade de elaborar coletivamente as diretrizes estratégicas que compõem o Plano Diretor e definir responsabilidades através de reuniões periódicas (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-se no ano seguinte, em 2007. (SITE DO 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.

Em 19 de novembro de 2014 o atual reitor da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), Júlio Chebli, assinou o contrato com a Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (Ebserh)³, que ficará responsável pela administração do Hospital Universitário (HU). A adesão à empresa, criada pelo Governo Federal, já havia sido aprovada pelo Conselho Superior da UFJF em abril de 2013, e outras reuniões posteriores foram feitas para acertar os termos do acordo.

A expectativa é de que haja uma reestruturação dos cargos, maior qualificação gerencial e a garantia de financiamento. A grande mudança, porém, será sentida com a contratação de 1.500 profissionais, prevista para o primeiro semestre de 2015 através de concurso público.

O HU continua a sendo um hospital de ensino e de atendimento pelo Sistema Único de Saúde (SUS). Para os servidores federais que atuam no Hospital, o regime de trabalho continua o mesmo, assim como o vínculo com a UFJF, eles apenas serão cedidos

³ <http://www.ebserh.gov.br/>

para a Ebserh. Já os cerca de 350 terceirizados serão substituídos pelas novas contratações, com exceção os profissionais cujas funções não estão previstas no quadro de vagas.

4.1 O FUNCIONAMENTO DO HU

O HU presta assistência a mais de um milhão de habitantes de 37 cidades da Zona da Mata Mineira, pode se estender á quase dois milhões se considerados alguns serviços que são referência para a região do Campo das Vertentes do estado. (SITE HOSPITAL UNIVERSITÁRIO DE JUIZ DE FORA)

O hospital 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 secundária³. O seu complexo ambulatorial possui 37 consultórios especializados distribuídos em 22 clínicas básicas do 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).

O HU/Unidade Dom Bosco funciona 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 funcionando em tempo integral.

Na Unidade Santa Catarina são realizadas as cirurgias de alta complexidade, 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 (SITE HOSPITAL UNIVERSITÁRIO DE JUIZ DE FORA).

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).

Ao fim das obras na Unidade Dom Bosco, o HU passará a contar com 350 novos 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, professores, residentes, acadêmicos e estagiários de atividades administrativas.

4.2 - A REALIDADE DA COMUNICAÇÃO NO HU

O Hospital Universitário, sendo um órgão suplementar da UFJF sempre teve sua comunicação atrelada a da Universidade. Apesar de possuir uma Assessoria de Comunicação (ASCOM) independente, as ações de maior visibilidade eram realizadas em conjunto com a Secretaria de Comunicação da UFJF. As dificuldades de entendimento do papel da comunicação e a distância do Campus para o hospital sinalizaram a necessidade de criação de uma assessoria no HU.

Assim, a Assessoria de Comunicação do HU/UFJF foi fundada pelo jornalista João Carlos Gonzaga, que também participou da criação da assessoria de comunicação da UFJF. Ela foi criada no início do primeiro mandato do reitor Henrique Duque (2007) com o objetivo de amenizar os conflitos internos da instituição.

Inicialmente composta pelo João Carlos Gonzaga, assessor chefe, e a jornalista Vera Holtz. Depois foram incorporados bolsistas de jornalismo e web designer á equipe, e assim se manteve até junho de 2014, quando o assessor chefe veio a falecer. A ASCOM funcionou provisoriamente apenas com a jornalista e bolsistas até abril de 2015, quando interrompeu as atividades.

Segundo Vera Holtz, a ASCOM era responsável por tudo um pouco, de comunicação interna à comunicação externa, organização de reuniões, divulgação das mesmas, organização de eventos, produção de artes, organização de campanhas, manutenção do site, organização de seminários e encontros. Manutenção de redes sociais, como twitter e facebook (APÊNDICE).

A comunicação externa se dava através do contato com a imprensa por duas vias: por provocação com envio de releases e sugestão de pautas ou quando são solicitadas fontes e pautas. Normalmente eram enviados os releases produzidos ou se mantinha contato através de telefone para sugerir determinada pauta.

Juliane Mathiole (anexo B) trabalhou por sete meses na ASCOM, na função de jornalista para realização de pautas, revisão de matérias, relacionamento com a imprensa e produção de eventos internos. Segundo ela o trabalho na assessoria sempre foi realizado de forma clara e transparente na medida em que é possível declarar à imprensa. Sempre se dispuseram a conseguir fontes e pautas importantes para a população interessada, a mídia espontânea era cultivada. Infelizmente não tinha um trabalho sistematizado, organizado para afetar e relacionar com o público externo (mídia e público atendido pelo hospital). Era necessário fazer o contato com a imprensa (APÊNDICE).

Juliane, ainda ressalta que a ASCOM não tinha apoio da direção, o que dificultava o processo de comunicação, pois, nenhuma assessoria de comunicação de uma empresa irá funcionar se a direção não comprar a ideia de que o projeto de uma comunicação integrada e com fluxo seja realizada plenamente, acreditando nos parceiros da comunicação. De acordo com ela, atitudes, valores, comportamentos, responsabilidades, assiduidade e participação nas organizações só poderão acontecer se for levada a sério, o que não acontecia, em algumas situações. Para ela a dificuldade não era pó conta do trabalho do jornalista responsável, mas sim pelo entendimento dos gestores do HU, o que afetava o desenvolvimento de um trabalho melhor pela assessoria do hospital. Assim, o primeiro item a ser mudado seria a visão da direção em relação à comunicação. Depois desenvolver um projeto de estratégias de comunicação externa integrado à comunicação interna (APÊNDICE).

Entretanto, Dr. Dimas Araújo, superintendente do hospital, afirma que a comunicação desde que bem trabalhada é fundamental para que a instituição alcance seus objetivos determinados pela sua missão de formar recursos humanos, gerar conhecimentos e prestar assistência de qualidade na área de saúde à comunidade e região (APÊNDICE).

No próximo capítulo conceituamos comunicação externa, ações e estratégias á serem desenvolvidas em um planejamento de comunicação eficiente, que é a proposta deste trabalho.

5- COMUNICAÇÃO EXTERNA

A comunicação externa exerce um papel primordial nas organizações de diversos níveis, porém necessita de um bom planejamento e desenvolvimento. Goretti (2013) fala que na maioria das vezes a comunicação interna é transmitida externamente, sendo que esta situação pode trazer riscos e reflexos nos resultados organizacionais internos em todas as perspectivas do negócio.

Portanto, se faz necessário filtrar informações sigilosas e saber tratar das diversas situações que podem ocorrer no ambiente organizacional, para não denegrir a imagem institucional através da própria. Os resultados de uma organização que não passa informações coerentes e adequadas ao ambiente externo podem ser inesperados, correndo o risco de ficar abaixo das metas em diversos objetivos da empresa, o que afetará seu constante desenvolvimento.

Almansa Martinez (2010, p.101) considera que “uma preocupação razoável com a comunicação externa e o consequente 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”.

Segundo Ramírez, Álvarez e Caballero (1995, 1997, apud Almansa Martinez, 2010, p.104) a comunicação externa pode ser segmentada em três áreas: 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).

Goretti (2013) cita Almansa, que apontando 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” (Almansa Martinez, 2010, p.105).

Para isso, é adequado que os assessores conheçam os jornalistas e as linhas editoriais dos veículos, estabelecendo 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”.

Almanza 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).

É necessário considerar também outra variante que surge e influencia diretamente o trabalho de jornalistas e assessores, bem como a relação entre eles: as novas tecnologias. Em especial a internet e os avanços da era digital, que 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).

Oferecer e disponibilizar os seus serviços online já é prática de muitas assessorias hoje em dia. 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”.

As assessorias buscam nesse sentido cultivar uma relação de hospitalidade, mantendo os líderes de opinião informados, pois eles podem espalhar 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. (ÁLVAREZ E CABALLERO, 1997)

A área da publicidade e do marketing não é ocupada pelas assessorias em grande parte das organizações, por estar mais ligado ao comercial da empresa. O mais frequente é a

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

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).

5.1 - A IMPORTÂNCIA DO DIÁLOGO ENTRE COMUNICAÇÃO E SAÚDE NO AMBIENTE HOSPITALAR

Apesar de inicialmente parecerem distantes, as áreas da comunicação e da saúde possuem grande interface. Entretanto, não existe 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, de acordo com Goretti (2013) apud 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 apóia dizendo que “a comunicação se constitui em ferramenta estratégica para o sucesso das políticas de saúde pública”.

Com o passar dos anos, é importante destacar que 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, 2003, p.2).

A comunicação de forma planejada se mostra fundamental diante deste cenário. É necessário que os gestores entendam a importância de ações comprometidas com os valores e a missão da organização, capaz 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.

Para Bessa (2009, p.1) o hospital representa a organização que mais faz uso intensivo de recursos, seja humano, financeiro, tecnológico ou de conhecimento. Desempenhando 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, consequentemente, um número menor de níveis hierárquicos (SENHORAS, 2007, p.51)

Diante disso, 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).

Assim, 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.

5.2 RELAÇÃO DO ASSESSOR COM A ADMINISTRAÇÃO

A Assessoria de Comunicação está diretamente ligada ao gabinete do Diretor Geral, que tem sob sua responsabilidade todos os setores e serviços do hospital. Para que as informações sobre decisões da administração cheguem aos seus diferentes públicos de forma

objetiva e eficaz, é imprescindível que o assessor tenha contato direto e participe ativamente da tomada de decisões.

De acordo com Faria (2010, p. 138), “se não for assim, se internamente a assessoria não estiver inserida no circuito das decisões e do poder, o trabalho será precário, penoso e, por que não dizer, em vão.” Ainda segundo ele, “uma assessoria não mendiga informações nem espera ser comunicada, mas participa e compartilha do mesmo nível de poder e decisão dos dirigentes”.

5.3 – AÇÕES E ESTRATÉGIAS DE DIVULGAÇÃO AO PÚBLICO EXTERNO

De acordo com Goretti (2013) 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 nove ferramentas de comunicação externa.

A primeira delas se refere ao mailing list de imprensa, que é a agenda de endereços, físicos ou eletrônicos, dos meios de comunicação, algo muito comum nas redações que as assessorias aderiram. Nesta 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).

O clipping consiste em analisar diariamente as notícias sobre a organização que tenham sido divulgadas na imprensa. Também na clipagem vem 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 capacitadas para fazer o clipping. Muitas organizações divulgam esse material, press-book, do qual a internet tem sido grande aliada, sobretudo por sua agilidade.

Duarte (2003) define o press - release como material informativo distribuído aos jornalistas para servir de pauta, orientação ou ser veiculado completa ou parcialmente, de maneira gratuita. Seu conteúdo trata de assuntos que envolvem a empresa do assessorado, positivamente ou não. 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 freqüente, 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 características e à linguagem de cada tipo de meio de comunicação.

Os 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) destaca 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 que ocorrem para expor informações a vendedores, integrar familiares, etc.

Almansa Martinez (2010, p.131) define a ferramenta de entrevista coletiva da seguinte forma:

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 a entrevista.

O 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.

O 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.

Já o patrocínio trata-se de um respaldo econômico a determinado projeto em troca de veiculação da identidade visual da organização. O patrocínio também pode refletir positivamente no público interno por produzir a sensação de pertença à 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.

Com a chegada da internet e o boom das redes sociais tornou-se possível comunicar de forma muito mais interativa. As organizações utilizam as mídias sociais para se relacionar com os seus diferentes públicos, estimulando-os através do conteúdo compartilhado e seguido da empresa. Essas informações tratam do segmento e empresa ou de utilidade e estimula 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, YouTube, Linked in, Twitter e Instagram.

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.

5.4 OLHANDO PARA O INTERIOR DA ORGANIZAÇÃO

Os fluxos externos não são os únicos que envolvem a comunicação dentro de uma organização. Os internos são importantes quanto, e 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, 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.

Entretanto, 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 Almansa (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 (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.

As 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 caracterizam o endomarketing (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”. Essas 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 vão colaborar para uma melhor integração e cooperação entre funcionários, departamentos e relacionamento empresa/funcionário.” (TAVARES, 2010, p.20)

Mas, para gerenciar a comunicação interna é preciso 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 (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”.

Em 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 acontece 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.

No próximo capítulo, apresentamos nossa proposta de plano comunicacional externo para o Hospital Universitários UFJF, tendo como base os conceitos apresentados durante a pesquisa.

6 - UMA PROPOSTA DE PLANO DE COMUNICAÇÃO EXTERNA PARA O HU

O principal objetivo de se elaborar um plano de comunicação externa para o HU é aproximar os usuários, fazer com que eles entendam seu funcionamento e se sintam parte do hospital. É necessário desenvolver um projeto de estratégias de comunicação externa integrado à comunicação interna, para que não haja falhas, mostrando o quão é importante a participação de todos os funcionários nesse processo para que a imagem da entidade, esteja clara, principalmente para a linha de frente que somos nós jornalistas.

A tarefa mais difícil e primordial para o início de uma possível mudança é fazer com que o paciente seja visto como cliente, e não como usuário do sistema hospitalar o que lhe resguarda direitos ao utilizar o serviço. Para isso, profissionais de gestão (administradores, relações públicas) deve sim estar presentes neste nicho de mercado, aplicando não só políticas administradoras e de gestão, mas levantando questões de assistência aos pacientes, pós-consulta; para que o trabalho não se isole somente no atendimento e sim na importância da qualidade de vida de seus usuários.

Sendo assim traçou-se um plano de comunicação externa com a proposta de desenvolver ações durante um ano, que aproximem o hospital de seus usuários. 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 novas ações.

6.1 PLANO DE AÇÃO

O Hospital Universitário lida com uma grande diversidade de públicos, fato este que apenas reforça a necessidade de um maior cuidado e direcionamento comunicacional, com atividades e mensagens devidamente dirigidas para cada segmento, a fim de evitar ruídos comunicacionais e descrédito do HU frente seus públicos de interesse.

Com uma imagem positiva sua comunicação será facilitada, com os mais variados setores formadores de opinião pública, o que será de fundamental importância para que as mensagens emitidas pela instituição sejam recebidas com o mínimo de interferência possível, possibilitando com isso os retornos desejáveis. Estes feedbacks ou retornos são imprescindíveis tanto para a avaliação da receptividade das mensagens quanto para a detecção de opiniões e comportamentos dos setores formadores de opinião pública nos diversos níveis.

Também serão fundamentais para subsidiar e auxiliar na tomada de decisões relativas às suas operações.

Com base na política de comunicação aplicada no Hospital Universitário do Maranhão também sob gestão da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares, o plano de ação busca prestar ao público externo informação sobre os diversos serviços e eventos científicos relacionados ao HU, aproximando a sociedade do hospital no que diz respeito ao ensino, pesquisa, extensão e assistência, além de colaborar com o desenvolvimento de ações e campanhas educativas institucionais, visando assim contribuir com ações de conscientização e esclarecimento da população de assuntos relacionados à saúde.

Assim proponho o desenvolvimento de um plano com duração de uma ano, contendo um balanço de resultado das ações implementadas no final. Para iniciar o planejamento da comunicação externa, sugiro a realização de uma pesquisa de satisfação, a ser realizada nos ambientes internos e externos do hospital, a fim de identificar as deficiências comunicacionais.

As pesquisas são indispensáveis para as organizações de quaisquer setores, é o primeiro passo para saber o que os usuários desejam encontrar, o que é visto como deficiente na relação, organização X usuário. No caso do HU, iremos enfatizar durante a pesquisa as deficiências no que diz respeito ao tratamento à saúde e humano das pessoas, além da transmissão de informações.

Depois de feita a pesquisa, estudaremos os resultados obtidos para apresentar a melhor forma de colocar em prática as ações e estratégias pensadas para o hospital. A primeira ação a ser feita é identificar o que pode ser melhorado nas estratégias já desenvolvidas, como por exemplo, o site do hospital, as mídias sociais e as campanhas.

O principal meio de divulgação do HU é o site institucional, onde são vinculadas notícias sobre o hospital que por sua vez chegam a pautar a imprensa. A principal modificação a ser feita é uma reestruturação e atualização das informações, com criação de páginas internas dos serviços prestados, possibilitando a utilização de recursos multimídia e de interatividade com seu público interno e externo.

A utilização de redes sociais nas organizações está se tornando cada vez mais comum, pois apresenta gratuidade no uso e interatividade entre os participantes da rede. Mas no HU, as mídias sociais apenas repetem o que é vinculado em seu site, sem linguagem adequada ao meio utilizado.

Assim, é necessário então atualizar o facebook e twitter, redes sociais usadas pelo hospital, com conteúdos diferentes do que é vinculado no site institucional, e resgatar as

características dessas mídias, como rapidez, objetividade e instantaneidade no que é compartilhado. Além disso, os posts devem ser pensados para gerar interatividade entre o HU e seus seguidores, assim transformando as redes sociais atrativas e garantindo uma consolidação da imagem institucional.

As campanhas relacionadas a datas importantes para a saúde, como por exemplo, as de combate ao Câncer, prevenção da AIDS, de doenças raras, entre outras, são bem trabalhadas pelo hospital. Proponho apenas, que a forma de divulgação vá além dos releases enviados aos meios de comunicação, e incorpore o rádio visando alcançar a sociedade como um todo, e coletivas de imprensa como forma de promoção da campanha perante a imprensa.

O rádio é um dos meios de comunicação mais popular, tanto pelo baixo custo quanto pelo fato de que se pode ouvir a notícia sem a necessidade de interromper o que está fazendo. O acesso à informação é possível no trânsito, no trabalho e até mesmo durante a prática de exercícios físicos, garantindo um maior alcance da informação ao público interessado.

A coletiva de imprensa também proposta como nova estratégia de comunicação externa, é uma forma promover as campanhas, mostrar interesses dos gestores em uma maior divulgação das atividades realizadas pelo hospital. Além disso, é um espaço para que as dúvidas da imprensa sejam esclarecidas, o que garante maior clareza e confiabilidade nas informações prestadas. Para sucesso da coletiva, o mailing precisa estar constantemente atualizado.

Proponho ainda incorporar a criação de um jornal institucional mensal, com tiragem de mil exemplares, contendo conteúdos informativos, interpretativos, opinativos e de entretenimento dirigidos ao público externo, em particular os pacientes. Em conjunto com o jornal, é necessário trabalhar com folders e catálogos informativos dos cursos e serviços oferecidos pelo hospital, materiais de divulgação de eventos e campanhas, além da criação de artes para a produção de identificação visual externa e interna.

Além disso, trabalhar com vídeos institucionais exibidos nas salas de espera para os pacientes e seus acompanhantes, como forma de garantir uma comunicação eficaz, criar uma identidade visual para a instituição e tornar agradável a espera pela consulta.

O HU pode também apresentar uma proposta de parceria à Faculdade de Jornalismo da UFJF para a disponibilização de tempo na programação do rádio laboratório da faculdade, onde temas relevantes para o hospital e de interesse dos seus usuários podem ser abordados.

6.2 CONTROLE E AVALIAÇÃO

Após o término do período teste de implantação do plano de comunicação externa no HU, será realizada uma pesquisa de satisfação externa e interna sobre as ferramentas de comunicação utilizadas. O objetivo é monitorar o impacto das ações feitas, bem como identificar as variáveis que influenciam, positiva ou negativamente, o nível de satisfação do usuário.

Com esse fim um questionário será elaborado servindo de ferramentas para mensurar o grau de penetração dos fluxos de informação, se atingem ou não o público alvo e como este respondeu a proposta.

6.3 INVESTIMENTO

A Assessoria do HU sempre foi tratada como órgão suplementar da UFJF, sendo assim não tinha verba destinada exclusivamente para a comunicação. Normalmente, as ações que necessitavam de recursos eram viabilizadas através da Secretaria de Comunicação da Universidade.

De acordo com o superintendente do HU, Dr. Dimas de Araújo, a assessoria de comunicação do HU-UFJF no momento passa por uma reestruturação sob responsabilidade de um professor da Faculdade de Comunicação da UFJF. Quando retomar suas atividades, será um setor independente, ligado à Superintendência e à sede da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH) em Brasília, com renda própria para a realização de suas atividades (APÊNDICE).

As ações e estratégias propostas apresentam baixo custo, podendo em alguns casos, serem realizadas em parceria com a Faculdade de Comunicação UFJF, garantindo menores despesas além de proporcionar aprendizado aos estudantes de jornalismo com aplicação da prática.

É importante, porém, garantir, no orçamento anual, verba que possibilite infraestrutura, e participação dos profissionais da assessoria em eventos congressos que envolvam a administração do hospital, mostrando maior credibilidade quando for repassar as informações pra imprensa.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com esse trabalho pode-se perceber que um dos maiores desafios da assessoria de comunicação organizacional é entender e administrar os variados públicos que afetam e são afetados pela empresa. Por isso, o discurso precisa ser único para se construir uma comunicação eficaz e eficiente. O presente trabalho mostrou um hospital público que atende a macrorregião inserida, voltada para o ensino e pesquisa, que atualmente está com a comunicação inoperante, mas já trabalha em cima de uma reestruturação da assessoria.

Assim ao longo do trabalho notou-se a importância de se desenvolver uma proposta de comunicação externa para promover uma interação da instituição e seus usuários de forma mais clara e transparente através das ações propostas. Dessa forma garantindo ao HU fortalecimento de sua imagem perante a sociedade, participação mais ativa de seus usuários nas atividades propostas pela instituição, além de evitar transtornos causados por ruídos comunicacionais.

Ao decorrer do trabalho, percebeu-se que a interdisciplinaridade entre a comunicação e saúde é um espaço importante a ser explorado pelos profissionais das duas áreas, pois uma gestão de comunicação criativa, realista e proativa é capaz de melhorar os fluxos de informação dentro e fora da instituição de saúde, de forma a despertar a sensação de pertencimento nos profissionais e usuários do HU.

Durante a pesquisa foram encontradas algumas dificuldades em se obter informações sobre atual situação da comunicação com a direção do HU. As respostas conseguidas foram um pouco evasiva, porém deixaram claro o interesse de reestruturar a comunicação no hospital.

Apresentamos conceitos, estratégias e caminhos para colocar em prática ações de comunicação externa, mas que, para serem realizadas, necessitam de apoio dos gestores e a designação de um responsável que combine conhecimentos na área de comunicação e do ambiente hospitalar, e que assuma as funções de planejamento, acompanhamento e avaliação dos resultados das ações propostas.

Não menos importante destacamos a importância da comunicação interna, que está diretamente ligada com a externa, pois se internamente as informações não são repassadas e divulgadas corretamente, acaba inviabilizando sua transmissão para os demais públicos.

Dado os primeiros passos, e mostrando existir a preocupação do hospital, para que as informações possam atingir os variados públicos do hospital, esses se sentiram mais à vontade para sugerir ações e apresentar demandas aos gestores.

O aprimoramento das atividades já existentes é necessário para a viabilização das propostas apresentadas, que são viáveis e possíveis de ser aplicadas. Com a execução das propostas apresentadas, o HU/UFJF conseguirá estabelecer uma comunicação efetiva com os alunos, servidores, imprensa e com a população em geral.

Dessa pesquisa, fica o desejo de me aprofundar de forma mais crítica nos assuntos relacionados com comunicação organizacional e assessoria de comunicação, além de uma homenagem especial à memória de João Carlos Gonzaga que era apaixonado pela assessoria de comunicação do HU.

REFERÊNCIAS

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

ÁLVAREZ, T.; CABALLERO, M. Vendedores de Imagen. Barcelona: Paidós, 1997

ARGENTI, Paul A. Comunicação Empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

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.

BITTENCOURT, Otávio. Uma proposta de Assessoria de Comunicação para o Campus Juiz de Fora do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sudeste de Minas Gerais. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Comunicação Social) – Faculdade de Comunicação Social, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2012.

BRANDÃO, Elizabeth; CARVALHO, Bruno. Imagem corporativa: marketing da ilusão. In:

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

DUARTE, Jorge (Org.). Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia: teoria e técnica. São Paulo: Ed. Atlas, 2010, p. 168-184.

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

BUENO, W. C. Comunicação empresarial: políticas e estratégias. São Paulo: Saraiva, 2009

CAHEN, Roger. Comunicação Empresarial. Rio de Janeiro: Ed. BestSeller, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2000.

DUARTE, Jorge; VERAS, Luciara (Org). Glossário de Comunicação Pública. Brasília: Casa das Musas, 2006 (no prelo).

DUARTE, Jorge. O desafio de criar competência comunicativa. Disponível em: <<http://www.comtexto.com.br/criticom/textos/jorge-duarte.htm>>. Acesso em: 31 jul.2011.

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

FARIA, Armando Medeiros de. Imprensa e organizações. In: DUARTE, Jorge (Org.). Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia: teoria e técnica. São Paulo: Ed. Atlas, 2010, p. 136-145.

GIACAGLIA, Maria Cecília. Organização de eventos: teoria e prática. São Paulo:Pioneira Thomson Learning, 2003

GORETTI, Lorena. Comunicação em Saúde: Planejando a Comunicação Interna no Ambiente Hospitalar. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Comunicação Social) – Faculdade de Comunicação Social, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2013.

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

IASBECK, Luiz Carlos Assis. Identidade organizacional e a construção dos discursos institucionais. In: KUNSCH, Maria Margarida Krohling (Org.). Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2009, p. 7-29.

KOPLIN, Elisa; FERRARETO, Luiz Artur. Assessoria de Imprensa – Teoria e Prática. 4ª E

Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2008.

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.

NASSAR, Paulo. Comunicação Interna – A força das empresas. Aberje Editorial, São Paulo, 2003.

NASSAR, Paulo (org). Comunicação interna: a força das empresas. Vol.3. São Paulo, Aberje Editorial, 2006.

OLIVEIRA, Maria José da Costa (Org.). Comunicação pública. Campinas, SP: Alínea, 2004

RABAÇA, Carlos Alberto; BARBOSA, Gustavo G. Dicionário de Comunicação. São Paulo: Campus, 2002.

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 Pithon. *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.

TONI, Deonir de. *Administração da imagem de organizações, marcas e produtos*. In: KUNSCH, Maria Margarida Krohling (Org.). *Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos*. São Paulo: Saraiva, 2009, p. 235-268.

TORQUATO DO REGO, Francisco Gaudêncio. *Comunicação Empresarial, Comunicação Institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas*. São Paulo: Summus, 1986.

TORQUATO, G. *Tratado de comunicação organizacional e política*. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

TRINTA, Aluizio. *Comunicação, práticas e ferramentas*. Organizadores: Boanerges Balbino Lopes Filho e Wedencley Alves – Juiz de Fora, Editora UFJF 2012

ZÉMOR, Pierre. La Communication Publique. PUF, Col. Que sais-je? Paris, 1995 (na tradução da Profa. Dra. Elizabeth Brandão).

<http://w3.unl.pt/nes/actividades/nova-communication-agency-challenge-1/nova-communication-agency-challenge-plano.pdf>

[http://www.huufma.br/site/arquivos/comunicacao/GUIA DE RELACIONAMENTO COM A IMPRENSA.pdf](http://www.huufma.br/site/arquivos/comunicacao/GUIA_DE_RELACIONAMENTO_COM_A_IMPrensa.pdf)

<http://www.institutophd.com>

<http://www.jforni.jor.br/forni/files/ComP%C3%BAblicaJDuartevf.pdf>

APÊNDICE A

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

- Quando e como surgiu a ASCOM?

A Assessoria de Comunicação do HU/UFJF foi fundada pelo jornalista João Carlos Gonzaga, que também participou da criação da assessoria de comunicação da UFJF. Surgiu no início do primeiro mandato do reitor Henrique Duque (2007) com o objetivo de amenizar os conflitos internos.

- Como era a configuração da equipe que trabalhava na assessoria?

Começou com um chefe, o João e uma Jornalista. Depois vieram bolsistas e assim se manteve até junho de 2014. Com a morte do João ficou apenas uma jornalista e bolsistas

- Quais são as tarefas que eram demandas a ASCOM ?

De tudo um pouco de comunicação interna à comunicação externa- organização de reuniões, divulgação das reuniões, organização de eventos, produção de artes, organização de campanhas, manutenção do site, organização de seminários e encontros. Manutenção de redes sociais como twitter e facebook.

- E a comunicação externa, como era desenvolvida e colocada em prática?

O contato com a imprensa se dava em duas vias. Ou por provocação com envio de releases e sugestão de pautas ou quando eram solicitadas fontes e pautas. Normalmente enviávamos os releases produzidos ou mantínhamos contato através de telefone para sugerir determinada pauta.

APÊNDICE B

Entrevista com a jornalista Juliane Mathiole que foi contratada como jornalista por um período na Assessoria de Comunicação do HU.

- Quanto tempo você trabalhou na ASCOM?

Na Assessoria de Comunicação do HU, trabalhei por 7 meses, na função de jornalista para realização de pautas, revisão de matérias, relacionamento com a imprensa e produção de eventos internos.

- Como jornalista qual visão você teve da relação da ASCOM com o público externo?

Creio que o trabalho sempre foi realizado de forma clara e transparente na medida em que é possível declarar à imprensa. Sempre nos dispomos a conseguir fontes e pautas importantes para a população interessada, a mídia espontânea era cultivada. Infelizmente não tínhamos um trabalho sistematizado, organizado para afetar e relacionar com o público externo (mídia e público atendido pelo hospital). Vejo mais como um trabalho "instintivo", no significado literal da palavra, dos jornalistas que se ocupavam com essas funções. Era necessário fazer o contato com a imprensa. Na verdade, era feito o que era possível. Isso porque não tínhamos um apoio da direção. Nenhuma assessoria de comunicação de uma empresa irá funcionar se a direção não comprar a ideia de que o projeto de uma comunicação integrada e com fluxo seja realizada plenamente. Acreditando nos parceiros da comunicação. Atitudes, valores, comportamentos, responsabilidades, assiduidade e participação nas organizações só poderão acontecer se for levada a sério. O que não acontecia, em algumas situações, na Ascom do HU, não por causa do trabalho do jornalista responsável, mas sim pelo entendimento dos gestores do HU, o que afetava o desenvolvimento de um trabalho melhor pela assessoria do hospital.

- O que você melhoraria na comunicação externa da ASCOM?

Primeiro item a ser mudado seria a visão da direção em relação à comunicação. Depois desenvolver um projeto de estratégias de comunicação externa integrado à comunicação interna, para que não haja falhas, mostrando a todos o quão é importante a participação de todos os funcionários nesse processo para que a imagem da entidade, o que ela faz, como faz e quem responde a cada dúvida esteja clara, principalmente para a linha de frente que somos nós jornalistas. Fazer lembrar a todos os participantes e parceiros dessa comunicação que o

objetivo é facilitar a cooperação e colaboração com as outras partes interessadas, apresentando uma imagem favorável do hospital para a sociedade como um todo.

APÊNDICE C

Entrevista com o superintendente do Hospital Universitário de Juiz de Fora UFJF, Dr. Dimas de Araújo

- De acordo com email enviado pela jornalista Vera Holtz a assessoria de comunicação do HU (ASCOM) fechou no dia 06/04. O que motivou seu fechamento?

A referida funcionária era terceirizada, contratada pela UFJF, cedida pela SECOM ao HU-UFJF. A assessoria de comunicação do HU-UFJF não foi fechada, o setor passa por um momento de reestruturação e está sob responsabilidade de um professor da Faculdade de Comunicação.

- Para o senhor, superintendente do HU-UFJF, qual a importância da comunicação para o funcionamento e desenvolvimento do hospital?

A comunicação desde que bem trabalhada é fundamental para que a instituição alcance seus objetivos determinados pela sua missão:

"Formar Recursos Humanos, gerar conhecimentos e prestar assistência de qualidade na área de saúde à comunidade e região".

- O HU-UFJF continuará tendo sua comunicação atrelada à Secretaria de Comunicação UFJF, ou será um setor independente, inclusive financeiramente?

É um setor independente ligado à Superintendência e à sede da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH) em Brasília.

