

**ANÁLISE DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTEGRADA DE UM
HOSPITAL UNIVERSITÁRIO**

**ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZATIVA INTEGRADA DE UN
HOSPITAL UNIVERSITARIO**

**ANALYSIS OF THE INTEGRATED ORGANIZATIONAL COMMUNICATION OF
A UNIVERSITY HOSPITAL**

Joatã Atanázio Júnior*

Márcio Nannini da Silva Florêncio*

*Universidade Federal de Sergipe, Aracaju/SE, Brasil

Resumo

O objetivo deste artigo é analisar os aspectos da gestão da Comunicação Organizacional Integrada realizada dentro de um Hospital Universitário, que atualmente está sob a administração de uma empresa pública de direito privado. Para isso, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com empregados do órgão de comunicação do hospital. Com os dados coletados, foi adotada a análise qualitativa básica proposta por Merriam (1998). Os resultados evidenciaram que a instituição hospitalar não promove uma comunicação organizacional integrada de forma plena, pois atribui valor diferenciado entre os segmentos de comunicação (Jornalismo, Relações Públicas, Publicidade e Propaganda).

Palavras-chave: comunicação organizacional integrada, Jornalismo, Relações Públicas, Publicidade e propaganda.

Resumen

El objetivo de este artículo es analizar los aspectos de la gestión de la comunicación organizacional integrada llevada a cabo dentro de un Hospital Universitario, que actualmente se encuentra bajo la administración de una empresa pública de derecho privado. Para eso, se realizaron entrevistas semiestructuradas con empleados de la agencia de comunicación del hospital. Con los datos recopilados, se adoptó el análisis cualitativo básico propuesto por Merriam (1998). Los resultados mostraron que la institución hospitalaria no promueve la comunicación organizacional totalmente integrada, ya que atribuye valor diferenciado entre los segmentos de comunicación (Periodismo, Relaciones Públicas, Publicidad y propaganda).

Palabras clave: comunicación organizacional integrada, Periodismo, Relaciones Públicas, Publicidad y propaganda.

Abstract

The purpose of this article is to analyze the aspects of integrated organizational communication management performed within a University Hospital, which is currently under the administration of a public company under private law. For this, semi-structured interviews were conducted with employees of the hospital's communication agency. With the collected data, the basic qualitative analysis proposed by Merriam (1998) was adopted. The results showed that the hospital institution does not promote fully integrated organizational communication, as it attributes differentiated value between the communication segments (Journalism, Public Relations, Publicity and Advertising).

Keywords: integrated organizational communication, journalism, public relations, publicity and advertising.

1. INTRODUÇÃO

A comunicação e as organizações são dois campos que dialogam entre si. Assim como descreveram Oliveira e Vouguinha (2019), os campos mencionados estão tão intimamente imbricados que torna inexequível a tarefa de cisão entre os dois componentes, especialmente em se tratando da realidade do século XXI. As organizações contemporâneas estão apoiadas sob os fundamentos comunicacionais para a sua existência. Basta observar que não se concebe uma organização sem que haja o pleno exercício da comunicação.

Segundo o relatório de pesquisa¹ realizado pelo 5º Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos, com profissionais de 184 empresas de segmentos diversificados – a exemplo de Petrobrás, Vale, BNDES e Nestlé –, foram listados os fatores que mais atrapalham o desenvolvimento de projetos nas organizações, dentre eles, o tópico “falhas de comunicação” foi apontado por 64% do grupo entrevistado como uma das principais deficiências. Esse é apenas um dos indicadores acerca da importância da boa gestão comunicacional no âmbito organizacional.

Diante desse cenário, este estudo busca fazer uma análise sobre as duas áreas de conhecimento, tanto a da comunicação como a da administração, para identificar as práticas organizacionais no tocante à Comunicação Organizacional Integrada (COI). Esse conceito de comunicação foi estudado por Kunsch (2014) desde meados dos anos de 1980, segundo a qual a comunicação organizacional deve ser planejada e desenvolvida seguindo parâmetros de unicidade e integração.

¹ Disponível em <<https://administradores.com.br/noticias/estudo-mostra-o-que-atravanca-projetos-nas-empresas>> Acesso em dez 2020.

Sob o ponto de vista de Kunsch (2014), a comunicação organizacional integrada precisa ser concretizada pela incorporação de diferentes segmentos: Relações Públicas (RP), Jornalismo, Publicidade e Propaganda. Essas áreas devem ser geridas de modo sinérgico dentro das organizações a fim de obter os objetivos planejados e, desse modo, melhorar os resultados institucionais.

Em razão disso, esse é um campo muito propício para inferências, pois caracteriza-se como multidimensional – capaz de abranger uma série de aspectos diferentes em seu estudo – e como abrangente, por sua magnitude.

Além disso, a comunicação organizacional adquiriu condição de componente estratégico de gestão, deixando de ser tratada apenas como elemento tático e/ou operacional da organização. Isso quer dizer que a comunicação passou a ser formulada como instrumento – com políticas e planos - capaz de auxiliar na obtenção dos objetivos estratégicos da organização (KUNSCH, 2014).

Diante disso, esse artigo se propõe a diagnosticar a Comunicação Organizacional Integrada realizada dentro da Unidade de Comunicação Social (UCS) de um Hospital Universitário brasileiro. O objetivo é verificar como são trabalhados os aspectos das três áreas comunicacionais mencionadas por Kunsch (1999) – Relações Públicas, Jornalismo, Publicidade e Propaganda –, no âmbito da UCS e a metodologia de integração entre esses segmentos na organização.

É notável que a área de saúde pública do país possui muitas deficiências em seu processo de gestão, nos mais diversos aspectos, englobando a parte estrutural e o sistema operacional. Em todos níveis de governo (federal, estadual e municipal), perpetuam-se falhas gerenciais que prejudicam a condução do sistema de saúde. No entanto, a comunicação organizacional integrada, quando utilizada de modo estratégico no segmento da saúde, pode se converter em maior eficácia das organizações (STASIAK et al., 2012).

Este trabalho de pesquisa se constitui um diagnóstico institucional, com o qual pretende-se aclarar alguns aspectos pertinentes à comunicação organizacional que necessitam ser debatidos e aprofundados enquanto instrumento de melhorias na gestão pública.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O campo da comunicação organizacional está submerso num processo acentuado de transformações nas últimas décadas. Os estudos acerca dessa área de conhecimento estão se atualizando com bastante rapidez e este processo impacta diretamente as metodologias de trabalho nesse segmento e também as práticas utilizadas em âmbito organizacional de modo amplo (ATANÁZIO JÚNIOR; LUFT, 2019). As novas tecnologias e os paradigmas mais recentes contribuíram sensivelmente para esse cenário de transição, o qual trouxe reflexos consideráveis na estrutura organizacional.

2.1 A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTEGRADA: TEORIA E REFLEXÕES

A noção de Comunicação Organizacional Integrada (COI) se baseia na teoria de unidade de diferentes modalidades comunicacionais desenvolvidas na organização, formando o que Kunsch (2012) denominou de “mix da comunicação organizacional”. A comunicação

organizacional integrada unifica a comunicação interna ou administrativa – voltada para os trabalhadores da organização -, a comunicação institucional – ligada com a organização propriamente dita, com sua personalidade, sua imagem, com sua maneira de ser -, a comunicação mercadológica ou marketing da comunicação – aquela que procura persuadir quando aos produtos e serviços da organização. Para Kunsch (2012, p. 22), ao usar a terminologia “comunicação organizacional integrada”, objetiva-se:

(...) mostrar como as organizações estabelecem relações confiantes, por meio de suas manifestações, que podem ser com fins internos, fins institucionais e fins mercadológicos. Se pensarmos a comunicação nas organizações de forma abrangente e holística, temos de nos preocupar com uma sinergia de propósitos e ações. As ações comunicativas precisam ser guiadas por uma filosofia e uma política de comunicação integrada que levem em conta as demandas, os interesses e as expectativas dos públicos e da sociedade. (...)

A concepção de COI pretende contemplar uma visão global da comunicação produzida na organização, considerando todos os aspectos relacionados com a complexidade do fenômeno comunicacional relativo à natureza das organizações, bem como os relacionamentos interpessoais existentes na dimensão humana da organização, associados às dimensões estratégicas e instrumental (KUNSCH, 2011). De acordo com a autora, adota-se, dessa forma, uma filosofia de comunicação amplamente integrada por parte das organizações, sem a fragmentação dessa comunicação.

Pode-se ainda extrair que a composição comunicacional, no âmbito das organizações, envolve dinâmicas de comunicação bastante distintas, pois vai do jornalismo ao marketing, da imagem corporativa às mídias internas de conteúdos organizacionais e assim por diante. Isso quer dizer que a comunicação organizacional integrada reúne atividades com aspectos diversos dentro de um conjunto único, devendo haver similitudes e integração em seus respectivos planejamentos.

Nessa construção, fica evidente a necessidade de se convergir os objetivos dos segmentos comunicacionais, a saber: Jornalismo, Relações Públicas e Publicidade e Propaganda (KUNSCH, 2003). Esses segmentos comunicacionais não podem desenvolver suas respectivas ações tendo em vista somente seus próprios campos de atuação (KUNSCH, 1999). Quando se trata de comunicação organizacional integrada, a unidade das estratégias dos segmentos é fator primordial para o sucesso de uma política comunicacional.

A falta de entendimento quanto ao processo de integração comunicacional compromete os planos estabelecidos a longo prazo (na esfera estratégica), pois mantém uma fragmentação das áreas de comunicação na organização. Esse fenômeno pode ser considerado danoso e afeta os resultados pretendidos. Por isso, percebe-se que:

A importância da comunicação integrada reside principalmente no fato de ela permitir que se estabeleça uma política global, em função de uma coerência maior entre os diversos programas comunicacionais, de uma linguagem comum de todos os setores e de um comportamento

organizacional homogêneo, além de se evitarem sobreposições de tarefas (...) (KUNSCH, 1999, p. 75).

Além disso, elaborar a modalidade de comunicação organizacional integrada exige uma atenção multifocal a uma série de aspectos internos e externos à organização. Kunsch (2014) explica que “as ações comunicativas precisam ser guiadas por uma filosofia e uma política de comunicação integrada que levem em conta as demandas, os interesses da sociedade e as exigências dos públicos e da sociedade”. Nesse caso, os interesses da organização não são soberanos ou supremos, muito menos independentes, mas parte de um estudo comunicacional amplo, inseridos no sistema organizacional.

Diante da ascensão dos princípios da Nova Gestão Pública (NGP) nas últimas décadas, segundo os quais a administração deve ser concentrada na resolutividade das demandas do cliente-cidadão, com medidas cada vez mais eficientes, ampliou-se a premência de se estabelecer uma comunicação entre as organizações públicas e os seus públicos, seja interno ou externo. Sendo assim, as informações produzidas em cada órgão ou entidade deveriam ser repassadas aos cidadãos, em atenção, inclusive, aos paradigmas dessa nova gestão.

Os novos conhecimentos na área da comunicação organizacional, assim como afirmaram Atanázio Júnior e Luft (2019), precisaram ser aplicados no setor público e promoveram a inserção de novos paradigmas na gestão pública, a qual está fortemente se transmutando para um patamar diferenciado de profissionalismo, gerencialismo e reestruturação orgânica, especialmente na área comunicacional. Trata-se de novos conceitos, de novas técnicas, de novas ferramentas, de novos sistemas de trabalho e outros elementos que concebem uma nova mentalidade de administração pública contemporânea.

Além disso, a comunicação organizacional contemporânea é um processo altamente dinâmico, pois exige mais rapidez e adaptabilidade no processo comunicativo; pulverizada, uma vez que atinge públicos diferenciados de maneira indistinta; descentralizada, porque pode ser produzida a partir de qualquer ambiente, sem a rigidez de um local fixo para tal finalidade; interativo no momento em que os usuários participam com comentários, curtidas, mensagens instantâneas; e fundamentada nos atributos da internet (ATANÁZIO JÚNIOR; LUFT, 2019).

3. METODOLOGIA

No tocante à metodologia de pesquisa, este trabalho se classifica como qualitativo, pois pretende captar não apenas a aparência do fenômeno como também suas essências, buscando esclarecer sua gênese, relações e mudanças, além de tentar compreender seus efeitos (OLIVEIRA, 2011). No que tange à classificação de seus objetivos, a pesquisa pode ser caracterizada como exploratória, pois, como relatou Köche (2016, p. 126), “há casos, porém, que não apresentam ainda um sistema de teorias e conhecimentos desenvolvidos. Nesses casos é necessário desencadear um processo de investigação que identifique a natureza do fenômeno e aponte as características essenciais das variáveis”.

Para atingirmos os objetivos desta investigação, cujos tópicos estão relacionados ao diagnóstico da comunicação organizacional integrada e seus respectivos métodos de gestão, foram utilizadas entrevistas semiestruturadas como fontes primárias de evidências. Ao total, foram realizadas três entrevistas, por meio de aplicativo de reunião virtual, com empregados do

órgão, os quais iremos identificar, no transcorrer da pesquisa, por entrevistado A, entrevistado B e entrevistado C, os quais ocupam, respectivamente, os cargos de jornalista, de relações públicas e de jovem aprendiz. Cada uma dessas entrevistas foi gravada no primeiro semestre do ano de 2021 e teve aproximadamente 25 minutos de duração. Compreendeu-se que as pessoas citadas são as maiores fontes de informação a respeito do objeto de investigação. O conteúdo das entrevistas realizadas foi devidamente transcrito e utilizado para fundamentar os resultados deste estudo.

Os dados coletados nas etapas anteriores foram submetidos à análise qualitativa básica, segundo o modelo proposto por Merriam (1998), uma vez que não se reivindica nenhum ponto de vista metodológico para efetivação dos estudos. Há a combinação de abordagens ou métodos distintos no intuito de se elaborar algo novo.

4. RESULTADOS

4.1 JORNALISMO: PRODUÇÃO DE INFORMAÇÕES DO HU-UFS

O segmento de jornalismo da Unidade de Comunicação Social do HU/UFS é conduzido por um servidor, jornalista concursado da Ebserh, que também possui a função de Responsável Técnico (RT) do setor. O profissional é responsável, portanto, pelas atividades jornalísticas do órgão e pela gestão da comunicação organizacional em geral. Como atividade primordial do jornalismo, o foco concentra-se no planejamento, execução e acompanhamento da comunicação externa da instituição.

Dentro do segmento jornalístico do UCS, existem duas funções principais: (a) assessorar a alta administração² do órgão em entrevistas e em como lidar com a imprensa; (b) produção de notícias/releases institucionais. Essas duas incumbências basilares são atribuídas ao jornalista da unidade, a partir das quais origina-se uma série de outras atividades secundárias e de apoio que complementam o fazer jornalístico organizacional.

No tocante ao tópico (a) assessorar a alta administração do órgão em entrevistas e em como lidar com a imprensa, podem ser extraídos das palavras do entrevistado A, ocupando do cargo de jornalista do órgão, os aspectos de como se dão o assessoramento e o treinamento de mídia dos gestores dentro do hospital:

(...) meu papel no HU é assessorar os gestores, fazer o assessoramento exclusivo e direcionado à imprensa, chamado de *media training* (treinamento de mídia) – que é uma forma de lidar com os veículos de imprensa. Se a imprensa precisa que um gestor ou um porta-voz fale em nome do Hospital ou dê uma entrevista, aqui no Brasil, em regra, o profissional apto para assessorar essa pessoa no momento da entrevista para a imprensa é o jornalista.

Assim como colocou Duarte e Faria (2011), o *media training* é um instrumento da assessoria de imprensa, cujo objetivo é aperfeiçoar continuamente os assessorados com

² Compreendida pela Superintendência do Hospital, pela Gerência Administrativa, pela Gerência de Atenção à Saúde e Gerência de Ensino e Pesquisa.

conhecimentos a respeito da imprensa, desde a forma de atender suas demandas, como transmitir mensagens de maneira eficaz e também como influenciar os interessados com conteúdos assertivos. O objetivo maior do treinamento de mídia é estabelecer um relacionamento saudável e profícuo entre os dois polos: os representantes das organizações e os profissionais da mídia.

Dessa forma, compreende-se que o assessoramento aos gestores do HU inclui a tarefa didática de preparo para as diversas formas de se tratar com a imprensa, desde uma entrevista até o *feedback* à questionamentos em momentos considerados “de crise” na instituição. Dentre as vantagens oferecidas pelo *media training*, destacam-se criar e fortalecer uma cultura de comunicação na organização e preparar fontes e porta-vozes para entender a dinâmica da mídia, obtendo resultados mais efetivos (DUARTE; FARIA, 2011).

No que se refere ao tópico (b) produção de notícias/releases institucionais, tem-se uma importante atividade relacionada ao campo jornalístico de uma organização, a qual demanda um planejamento por parte do gestor. Segundo o entrevistado A, essa é a segunda grande operação regular realizada pelo jornalismo na UCS do hospital e caracteriza-se por ser regida por uma série de procedimentos:

A produção de matérias tem várias etapas, então é primeira é a definição da pauta, encontrar a pauta para ela se transforme num release. A busca por essa pauta pode acontecer de ofício, ou seja, eu mesmo vou atrás dela dentro da organização, ou as vezes, a pauta chega até mim por meio de alguém do Hospital trazendo algum acontecimento dentro da organização, pedindo que seja divulgado. Encontrar a pauta é seguida por encontrar as fontes de informação, que podem ser internas ou externas, e essa decisão é técnica. O jornalista é quem decide quais são as fontes que serão citadas nessa matéria, se elas são relevantes ou não com base em critérios chamados de valores notícia. Embora esses critérios sejam mais aplicados pela imprensa clássica, a gente traz a aplicação para dentro da assessoria de imprensa. Depois que eu selecionei e entrevistei as fontes de informação, passo para a próxima etapa que é a criação do texto, utilizando as técnicas jornalísticas direcionadas para um release, que tem algumas diferenças em relação à notícia clássica que sai na imprensa, pois tem alguns detalhes de divulgação.

O encadeamento criterioso dos procedimentos citados pelo interlocutor A demonstra o cuidado jornalístico no processo de elaboração desse nicho de atividade na UCS. Essa diligência no tratamento à produção de matérias revela-se fenômeno relevante, uma vez que o release equivale a um texto jornalístico com o objetivo de informar à imprensa sobre determinado fato de uma organização pública ou privada (MENDES; RIBEIRO, 2014), sendo necessária a adoção de padrões específicos nesse sentido. Mendes e Ribeiro (2014, p. 9) citam ainda que essa publicação institucional, dirigida à imprensa, “é produzida com a intenção de despertar o interesse de jornalistas por determinado assunto, de modo que estes utilizem o material como base para a produção de uma matéria ou reportagem”.

Além disso, esse tipo de atividade se enquadra devidamente nas funções citadas por Kunsh (2004) para o segmento de jornalismo organizacional, o qual possui a atribuição de produção de mídias impressas, eletrônicas e digitais, reportagens jornalísticas e assessoria de imprensa.

Depois de produzidas as matérias, o setor jornalístico da unidade trata de utilizar as mais variadas ferramentas de comunicação para difundir e divulgar os conteúdos entre os diversos

públicos-alvo. Nesse sentido, fazem jus do sítio eletrônico da Ebserh³/HU-UFS, no campo de notícias; também se valem da conta oficial da organização no Instagram (@hu_ufs) e outros meios internos de veiculação, a exemplo do jornal Mural Integração, boletim interno voltado para os colaboradores do hospital, no qual são publicadas notícias/releases/mensagens da instituição em geral (antes da pandemia o informativo era impresso, mas atualmente é apenas eletrônico, enviado aos e-mails cadastrados em banco de dados específico).

Além disso, a produção textual do jornalismo do órgão também é direcionada aos mais diversos veículos de comunicação, tanto locais quanto nacionais, para que possam tomar conhecimento do fato divulgado e, com isso, tenham o interesse em produzir notícias sobre o tema. De acordo com o entrevistado A (informação verbal), o intuito do envio dos releases aos múltiplos veículos de imprensa tem o objetivo de “transformar em notícia jornalística propriamente dita e possa ter uma inserção positiva num maior número de veículos possível”.

Todas as ferramentas de comunicação utilizadas pela UCS contribuem para a disseminação da comunicação institucional entre os diversos públicos-alvo, tanto interno à organização bem como externo à ela. Trata-se assim de componentes indispensáveis ao exercício da função jornalística da organização, além de cumprir um papel muito importante nesse processo de comunicação. A definição dessas ferramentas de comunicação também passa por um crivo analítico do especialista de jornalismo, o qual avalia alguns critérios para a escolha do melhor canal (ou melhores canais) de comunicação para veicular as notícias. De acordo com o interlocutor A,

Antes de divulgar na imprensa, eu publico no site, no Instagram e Jornal Mural Integração. Importante dizer que eu não faço isso como uma regra geral, ou seja, não necessariamente eu publico nos três canais todas as vezes, mas eu faço uma análise técnica para decidir se aquele conteúdo sairá nos três canais ou apenas em um ou outro. Às vezes, é possível que a gestão do Hospital me peça que determinados conteúdos não vão para alguma ferramenta específica, o que é acatado de imediato.

Tendo em vista os procedimentos adotados, fica evidente que não há um procedimento único dentro do órgão de comunicação para a divulgação dos releases institucionais, mas sim a verificação de fatores técnicos para a decisão desse procedimento.

Como última etapa do tópico “produção de notícias/releases institucionais”, tem-se ainda a atividade de *clipping*, que se refere ao “recorte de notícias veiculadas na mídia que mencionam determinada empresa” (MOREIRA; CORDEIRO; CARVALHO, 2017, p. 1). Precisa ser realizado de forma regular e baseado em modelos analíticos. Esse instrumento deve ser utilizado como método de controle e de acompanhamento dos resultados obtidos na imprensa em geral em relação ao trabalho desempenhado pela área jornalística da organização. Ou seja, o *clipping* faz parte de uma das etapas mais elementares do processo de gestão de um órgão, a saber o controle e o acompanhamento das ações executadas.

Assim sendo, o segmento jornalístico da UCS definiu parâmetros para a produção do *clipping* do órgão e serve para verificar o desempenho de suas produções nos diversos veículos. Para o interlocutor A, depois que as etapas iniciais de produção de releases são feitas, entra a

³ <https://www.gov.br/ebserh/pt-br/hospitais-universitarios/regiao-nordeste/hu-ufs/comunicacao/noticias>

fase do *clipping*, com o qual são feitas as análises pertinentes ao setor. Nas palavras do entrevistado, funciona da seguinte maneira:

Uma vez por mês, eu reúno os dados de quantas inserções positivas nós tivemos na imprensa, quantas inserções neutras e quantas inserções negativas nós tivemos. Depois eu faço uma análise técnica com esses dados, gero um relatório e esse documento vai para a gestão para que ela possa entender qual a posição atual que o HU ocupa dentro dessa questão de inserção na mídia.

Portanto, a tarefa de *clipping* apresenta um cunho de gerenciamento de ações, através do qual se pode direcionar com mais propriedade as produções jornalísticas do setor. Com base nos dados levantados, o jornalista pode verificar se a linha de atuação está dentro do planejado ou se precisa adequar seu plano de ação. A direção do Hospital Universitário também pode planejar a comunicação organizacional levando em consideração o relatório de *clipping* produzido.

De modo geral, observa-se que o profissional de jornalismo trata de gerenciar as questões relativas à uma Assessoria de Imprensa do órgão. Essa constatação se assemelha ao identificado por Stasiak et al. (2012) no segmento jornalístico em seu trabalho de pesquisa na Assessoria de Comunicação da Secretaria Municipal de Saúde em Goiânia. Como retrata Duarte (2002), cabe à assessoria de imprensa a função básica de administrar o fluxo de informação e relacionamento entre fontes de informação e imprensa. Já o profissional de assessoria de imprensa pode atuar em diversos procedimentos, tais quais “editar publicações, produzir e gerenciar conteúdo de Internet, atuar com planejamento, gestão de equipes, marketing político, comunicação interna, relações públicas, marketing, divulgação e em uma série de outras tarefas” (DUARTE, 2002, p. 63).

É fundamentalmente na direção de uma assessoria de imprensa que caminha o segmento de jornalismo da UCS, pois adota os procedimentos e ações relacionados àquela área de atividade. Esse é um dos componentes importantes dentro do conjunto comunicacional que resulta na comunicação organizacional integrada. Ficou demonstrado ainda que o segmento jornalístico possui presença e atuação sólidos na instituição.

4.2 RELAÇÕES PÚBLICAS: COMUNICAÇÃO INTERNA DO HU-UFS

O segmento de Relações Públicas apresenta as funções preponderantes de gerir a imagem da instituição entre os mais diversos públicos e de gerenciar a comunicação interna da organização. Esses são os pontos principais das RP dentro de uma organização, seja ela pública ou privada. Dentro do hospital, há um profissional de RP concursado da Ebserh, o qual tem a atribuição de planejar, executar e acompanhar as atividades relacionadas ao seu segmento de comunicação. No entanto, desde o ano de 2019, o referido profissional foi designado para a chefia do setor de hotelaria do hospital, passando a coordenar as operações de hotelaria de pacientes e acompanhantes na organização.

Com isso, houve um desfalque no desenvolvimento das atividades de Relações Públicas dentro do órgão de comunicação. Mesmo havendo o compromisso de permanecer executando as ações de RP na instituição, o servidor passou a ter a função de hotelaria hospitalar como primária, as de RP são realizadas secundariamente. Esse fenômeno pode prejudicar o trabalho

de Relações Públicas institucional, ou seja, a imagem da organização e a comunicação interna podem ser comprometidas.

Atualmente, as operações de Relações Públicas desenvolvidas no âmbito da UCS se limitam às seguintes: (a) produção do boletim interno; (b) divulgação de mensagens internas em datas comemorativas; (c) suporte aos eventos institucionais; (d) assessoramento da direção do hospital, quando necessário. Assim como citou o entrevistado B,

continuo com a publicação do jornalzinho interno (o jornal Integração), continuo fazendo a parte festiva, de datas festivas, tipo dia das Mães, dia dos Pais, dia do Funcionário Público, ano passado mesmo eu fiz uma *live* com a cantora Amorosa, consegui brindes. Faço o Natal do hospital. Tudo era presencial, mas agora é on-line porque não dá pra fazer presencialmente. A parte de confecção de cartazes, quando se precisa, e a parte de recepção do hospital, a parte de eventos institucionais, que agora também está on-line. Além disso, assessoramento, quando necessário, a superintendência.

Isso quer dizer que as atividades de Relações Públicas do órgão estão relacionadas ao nível operacional, ou seja, aquelas caracterizadas pelas ações rotineiras, com foco no curto prazo. Essas atividades não estão associadas aos níveis tático e estratégico da organização, mesmo sendo as Relações Públicas uma área estratégica no âmbito organizacional, assim como citaram Ferrari (2003) e Kunsch (2004).

O segmento de RP precisa ser utilizado de maneira inteligente pelas organizações, como fonte de estratégias para o alcance dos objetivos institucionais. Deve ser um campo da comunicação em que são reunidas as informações que possam agregar valor à instituição, com foco no médio e longo prazos. Esses conteúdos servem para respaldar a definição de planos pelos gestores da instituição e também para a tomada de decisão.

No âmbito do Hospital Universitário de Sergipe, as atividades do Relações Públicas são difusas, pois englobam desde a tarefa de acolhimento dos diferentes usuários até a parte de cerimonial, como a organização de eventos. Nas palavras do entrevistado B,

Basicamente eu trabalhei mais como RP na parte de acolhimento, de mudança de imagem da instituição perante o público-alvo. Fora isso, tivemos essas outras de inauguração, tivemos vários prédios e setores que foram inaugurados no período, fizemos o cerimonial de inauguração, montamos a galeria de ex-superintendentes e de ex-diretores do hospital.

Diante do cenário apresentado, as funções do RP não estão fundamentadas em diretrizes dentro de um plano de comunicação, o qual favoreça a promoção da comunicação organizacional de modo holístico. Elas estão sendo desempenhadas de forma isolada, desconexa, sem a devida coordenação para o atingimento de seus objetivos dentro da organização.

O boletim interno do hospital, denominado Jornal Mural Integração, é uma das principais contribuições das Relações Públicas para promover a comunicação interna. Com caráter institucional, o informativo tem o objetivo de difundir as notícias do próprio hospital entre os colaboradores. Os releases desse boletim são originados a partir de sugestões de pauta advindas dos diferentes órgãos da instituição e são elaborados em conjunto com o jornalista da unidade.

Figura 1 - Boletim Interno do HU-UFS



Fonte: Capa do Jornal Mural Integração, edição 65, Ano IV, produzido pela Unidade de Comunicação Social

O jornal Mural Integração tem periodicidade mensal e, como consta no próprio informativo, possui a proposta de auxiliar a integração dos colaboradores do hospital. Em julho de 2021, a Unidade de Comunicação Social publicou a 65ª edição do periódico, em seu quarto ano de existência.

Em linhas gerais, as funções de Relações Públicas da UCS estão restritas a um pequeno grupo de ações, ligadas ao nível operacional do órgão e sem uma interconexão bem definida em relação aos demais segmentos da unidade de comunicação. Isso reflete diretamente nos resultados de RP da instituição, podendo haver consequências mais explícitas na imagem institucional perante o público ou, até mesmo, na qualidade da comunicação interna da instituição. A falta de um quadro funcional restrito às RP é um dos fatores mais nítidos da falta de um plano estratégico específico para esta área. Em razão disso, o segmento das RP encontra-se numa fase de incipiência na organização e demanda por uma reestruturação orgânica acentuada.

4.3 PUBLICIDADE E PROPAGANDA: SEGMENTO PERSUASIVO DO HU-UFS

O segmento da Publicidade e Propaganda (PP) do Hospital é tão significativo para a constituição da comunicação organizacional integrada quanto os demais segmentos comunicacionais. Isso porque essa área gerencia a parte da comunicação persuasiva da organização, ou seja, executa uma parcela do trabalho de comunicação com enfoque no convencimento dos públicos (GONÇALVEZ, 2009).

Com a participação especializada da PP, as campanhas institucionais da organização ganham um padrão distinto e qualificado nos diversos veículos de comunicação. Desse modo, assegura-se que a marca/mensagem da instituição seja divulgada por meio de mídias sociais, eventos ou outros canais com a finalidade de criar um “boca a boca” entre as pessoas.

No Hospital Universitário de Sergipe, no entanto, não há nenhum profissional de Publicidade e Propaganda com vínculo empregatício, seja celetista ou mesmo de concursado. Na realidade, o que se demonstra é que, até o ano de 2021, nunca houve um concurso público na instituição para essa área da comunicação. Atualmente, a UCS possui um jovem aprendiz, estudante do curso de Design Gráfico, que contribui com as atividades relacionadas à área de um publicitário.

A ausência de um publicitário na organização pode demonstrar a falta de entendimento a respeito do valor da Publicidade e Propaganda para a formação da comunicação organizacional por parte da gestão do hospital. Nas palavras do entrevistado A:

(...) a gestão, por política gerencial, não tem interesse nesse momento em ter essa área funcionando, pois, como parte do serviço público, de forma estratégica, a gestão entende que essa área é um tanto delicada. Por exemplo, nós aqui temos um campo para poder adquirir materiais de consumo mediante patrocínio, se quiséssemos, mas infelizmente a gestão não autoriza porque tem receio de como o Ministério Público vai observar isso. Essa decisão é gerencial.

A posição da gestão hospitalar em não atribuir à área de PP um tratamento análogo ao segmento de jornalismo, por exemplo, pode sinalizar também a necessidade de ressignificar a participação da publicidade no processo de gestão comunicacional da instituição. Para isso, os gestores precisam passar por uma atualização dos conhecimentos relacionados à comunicação organizacional, com enfoque nas contribuições da área de Publicidade e Propaganda, a fim de que sejam evidenciados os fatores positivos dessa área para a unidade hospitalar.

As funções realizadas pelo jovem aprendiz no órgão estão fundamentadas essencialmente no processo de criação publicitária, ou seja, tem como característica o uso da criatividade para indicar os caminhos na busca da melhor solução de comunicação para a demanda da organização (ABREU, 2010). Conforme disse o entrevistado C, as atividades executadas compreendem:

elaborar placas no padrão Ebserh para a comunicação interna e não ficar uma poluição visual, a exemplo de placas de setores como a Unidade de Comunicação Social, ou placa de ‘proibida a entrada’, entre outras. Caso tenha algum evento no hospital, fico com a elaboração dos cartazes de comunicação interna e externa para as pessoas, que são distribuídos no hospital para divulgação. Também fazemos os vídeos institucionais que são exibidos nas telas quando você espera uma consulta no hospital, que são atualizados semanalmente. Mais atualmente, desenvolvemos o projeto, que é o Instagram do hospital que está em bastante crescimento e lá distribuímos avisos e eventos.

Assim como ressaltou Gonçalves (2009), o tipo de serviço publicitário a ser desempenhado na organização pública deve ser a publicidade institucional, ou seja, aquela que divulga e valoriza a organização, com o propósito de apresentar a filosofia, as ações institucionais, metas, se tornando um canal para a construção de uma imagem positiva dessa

organização perante o público-alvo. Com isso, verifica-se a necessidade de elaboração de um plano de publicidade com ações e metas a serem executadas pelo profissional desse segmento.

As tarefas de publicidade, desse modo, não devem estar resumidas a um conjunto de práticas rotineiras e cotidianas, sem a devida associação ao plano estratégico de comunicação para a instituição. Daí a importância da participação do publicitário na formulação de estratégias organizacionais desde o processo de planejamento. Não se trata de um serviço raso, nem superficial, mas, ao contrário, deve ser um trabalho aprofundado e minucioso, com análise criterioso da realidade institucional e com enfoque no desenvolvimento da comunicação organizacional.

Porém, diferentemente do que nível estratégico citado, o que se apresenta na UCS são atividades de publicidade realizadas de modo isolado, com foco nos serviços do dia-a-dia laboral, sem a vinculação aos propósitos institucionais em sentido amplo. Trata-se de uma série de tarefas executadas em nível operacional, geralmente suprindo demandas a curto prazo da própria UCS e de outros setores do hospital.

Diante dessa análise, verificou-se que a área de Publicidade e Propaganda se encontra esvaziada na UCS da organização em estudo. De um lado, a falta de um publicitário profissional com vínculo permanente junto à organização é um dos pontos mais notáveis desse contexto de fragilidade na comunicação organizacional. Por outro lado, as funções da área de PP são desempenhadas no nível operacional, sem haver a construção do desenho das estratégias institucionais da publicidade institucional. Isso faz com que a atuação do segmento de PP no setor não ultrapasse a barreira das operações cotidianas, de modo oposto ao que aconselha Freitas (2014). Dessa forma, institui-se uma lacuna aguda no sentido original da comunicação organizacional integrada.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A comunicação organizacional integrada é constituída pelo trabalho coordenado e sinérgico dos três principais segmentos comunicacionais dentro de uma organização: Jornalismo, Relações Públicas, Publicidade e Propaganda. Esse modelo consolidado nos estudos de Kunsh (2011) demonstra que cada área comunicacional desse agrupamento precisa ser gerenciada de maneira equânime, pois o tratamento valorado e equilibrado entre esses componentes permite a obtenção da COI.

As organizações em geral dependem de uma comunicação organizacional bem sistematizada e integrada para que os seus resultados nessa área sejam sólidos e permanentes. Nas instituições hospitalares, o segmento de comunicação deve ser bem planejado e desenvolvido, pois isso impacta em diversos públicos, a exemplo dos pacientes, que demandam por uma comunicação eficaz. Esse é o caso da gestão comunicacional do HU-UFS, atualmente sob o comando de uma empresa pública de direito privado – Ebserh -, cuja função é realiza-la de modo profícuo a fim de atender aos anseios dos usuários e da sociedade em geral.

Nesta pesquisa, o que se identificou foi a existência de uma preponderância do campo jornalístico na UCS em detrimento aos demais segmentos, Relações Públicas, Publicidade e Propaganda. A área de Relações Públicas, por exemplo, possui servidor concursado, porém o mesmo está designado para a chefia de outro setor do hospital, comprometendo suas funções originárias. Já a área de Publicidade e Propaganda encontra-se esvaziada no órgão, sem a

coordenação das atividades relativas à essa área de atuação de modo estruturado. Esse fluxo já impede que a comunicação organizacional seja reconhecida como integrada em plenitude.

O destaque ao segmento de jornalismo no setor de comunicação permite que o órgão seja assemelhado mais propriamente à uma Assessoria de Imprensa, com enfoque das atividades do jornalista, ou seja, com maior ênfase à comunicação externa da organização. Esse fenômeno faz com que outros vieses da comunicação organizacional fiquem comprometidos, a exemplo da gestão da imagem institucional e a comunicação interna, atribuições destinadas às Relações Públicas e também a parte persuasiva da comunicação institucional, que é de responsabilidade de um publicitário. As duas áreas – RP e PP – possuem deficiências muito acentuadas no setor de comunicação e ainda estão aquém do pretendido em seus respectivos ofícios.

Toda essa conjuntura identificada no processo de gestão comunicacional da organização impacta diretamente nos resultados desse nicho de trabalho. Assim como referenciado, o Jornalismo tem a capacidade de desenvolver múltiplas competências (DUARTE; MONTEIRO, 2004); as Relações Públicas devem ser concebidas estrategicamente (KUNSCH, 2004); a Publicidade e Propaganda precisa cumprir a etapa persuasiva de distinção no âmbito organizacional (GONÇALVEZ, 2009). Esses pilares da comunicação organizacional precisam ser planejados, estruturados e gerenciados de forma equitativa e integrada, com união de objetivos e metas em prol dos resultados em comunicação pretendidos.

6. REFERÊNCIAS

ABREU, Karen Cristina Kraemer. Aspectos da criação publicitária. **IN: Biblioteca On Line de Ciências da Comunicação (BOCC)–Universidade da Beira Interior, Covilhã/Portugal. Disponível em [www. bocc. ubi. pt/autores](http://www.bocc.ubi.pt/autores), 2010.**

ATANÁZIO JÚNIOR, Joatã Mathias; LUFT, Maria Conceição Melo Silva. **A Comunicação Organizacional Contemporânea: novos paradigmas para a gestão pública.** In: VI ENCONTRO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. *Salvador/BA. 2019.*

DUARTE, Jorge. Assessoria de imprensa no Brasil. **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica**, v. 3, p. 51-75, 2002.

DUARTE, Jorge; FARIA, A. Media training: capacitando fontes e porta-vozes. **Duarte, Jorge. Assessoria de Imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica. 4ª edição.** São Paulo: Atlas, 2011.

DUARTE, Jorge; MONTEIRO, Graça França. **SOBRE ASTROS E GALÁXIAS.** In: LOPES, Boanerges; VIEIRA, Roberto Fonseca (org.). **JORNALISMO E RELAÇÕES PÚBLICAS: ação e reação.** Rio de Janeiro: Mauad, 2004. p. 73-79.

FERRARI, Maria Aparecida. Relações Públicas e a sua função estratégica. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, Belo Horizonte, MG, Brasil. 2003.**

FREITAS, Renata Suely de. A Publicidade no contexto da Comunicação Organizacional: da Identidade à Imagem de Marca. 2014.

GONÇALEZ, Márcio Carbaca. **Publicidade e propaganda**. IESDE BRASIL SA, 2009.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica**. Editora Vozes, 2016.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Gestão integrada da comunicação organizacional e os desafios da sociedade contemporânea. **Comunicação & Sociedade**, n. 32, p. 45-67, 1999.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. São Paulo: Editora Summus, 2003.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Jornalismo e Relações Públicas: dos limites fronteiriços para uma ação integrada nas organizações. **Jornalismo e Relações Públicas: ação e reação**. Rio de Janeiro, Mauad, p. 10-15, 2004.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Comunicação Organizacional e Relações Públicas: Perspectivas dos estudos Latino-Americanos.-Organizational Communication and Public Relations: Prospects for Latin American studies. **Revista Internacional de Relaciones Públicas**, v. 1, n. 1 (ene-jun), p. 69-96, 2011.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Comunicação pública: direitos de cidadania, fundamentos e práticas. **Comunicação pública: interlocuções, interlocutores e perspectivas**. São Paulo: ECA/USP, p. 13-29, 2012.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Comunicação Organizacional: contextos, paradigmas e abrangência conceitual. **Matrizes**, v. 8, n. 2, p. 35-61, 2014.

MENDES, Laís do Valle; RIBEIRO, Lavina Madeira. Releases em Jornais Online: A Dependência das Redações Brasileiras da Produção das Assessorias de Imprensa Governamentais. 2014.

MERRIAM, Sharan. **Qualitative Research and Case Study Applications in Education. Revised and Expanded from "Case Study Research in Education."**. Jossey-Bass Publishers, 350 Sansome St, San Francisco, CA 94104, 1998.

MOREIRA, Breno Rodrigo da Costa; CORDEIRO, Thaissa Bárbara da Silva; CARVALHO, Célia Maria da Silva. A Análise de Clipping Como Ferramenta Estratégica de Comunicação. 2017.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; VOUGUINHA, Marcela. Comunicação e administração: dois campos que dialogam no ambiente organizacional. **Novos Olhares**, [S. l.], v. 8, n. 1, p. 97-108,

4ª Edição 2021 | 26 a 29 de outubro de 2021

ISSN: 2526-043X

2019. DOI: 10.11606/issn.2238-7714.no.2019.150351. Disponível em:
<https://www.revistas.usp.br/novosolhares/article/view/150351>. Acesso em: 30 nov. 2020.

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira. Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em Administração. **Universidade Federal de Goiás. Catalão-GO**, 2011.

STASIAK, Diana et al. Assessoria de Comunicação Integrada: uma experiência na área da Saúde. 2012.

Recebido em: 15/11/2021

Aceito em: 22/11/2021

Endereço para correspondência:

Nome Joatã Mathias Atanázio Júnior

Email joatamathias@gmail.com



Esta obra está licenciada sob uma [Licença Creative Commons Attribution 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)