



A Comunicação Organizacional e as organizações na área de saúde¹

Margareth de Oliveira Michel²
Universidade Católica de Pelotas

Resumo: Este trabalho procura analisar a comunicação que acontece nas organizações na área de saúde – especialmente nos hospitais, levando em conta o cenário em que estes se encontram na atualidade, bem como a necessidade de terem uma boa imagem e possuírem credibilidade junto aos seus públicos e a sociedade em geral. A comunicação na área de saúde tem avançado em todos os aspectos, especialmente estimulada pelos meios de comunicação de massa que informam tanto sobre as doenças quanto sobre as novas pesquisas e suas descobertas em nível mundial. Devido a essa nova realidade, a forma e o jeito de comunicar mudou, tornando-se necessário um processo de comunicação muito mais rápido e amplo nestas organizações. A investigação tem como objetivo mostrar as mudanças ocorridas, verificando se os resultados são positivos ou não, através de estudo de caso realizado com três organizações hospitalares.

Palavras- Chave: Comunicação Organizacional, Comunicação Interna, Organizações hospitalares

Introdução

Tendo em vista o cenário em que as organizações sociais se encontram na atualidade, é muito importante que tenham uma boa imagem e credibilidade junto aos seus públicos, uma vez que este aspecto tem sido cada vez mais valorizado pela sociedade. Os meios de comunicação de massa, fator fundamental na mudança ocorrida, também provocaram mudanças nos públicos, em função das quais as organizações tem de se preocupar – além das questões normativas e funcionais - com as questões de relacionamento, pois tanto seus públicos internos quanto seus públicos externos estão mais exigentes quanto a seus produtos e serviços.

Se nas organizações de forma geral estas questões são de fundamental importância para seu desenvolvimento e sobrevivência, há algumas nas quais essa interface é ainda mais relevante, pela natureza do serviço que prestam. É o caso das organizações que lidam com a saúde, em que diversos segmentos interagem: a assistência ao doente e seus familiares, os funcionários (que vão dos médicos, enfermeiros, assistentes sociais até o pessoal de segurança e limpeza, entre outros) até pesquisadores e cientistas. Encontramos aqui diferentes segmentos e diferentes públicos, tanto no que se refere à demanda quanto à oferta de serviços, especialmente nos hospitais. Com tantos e tão diferentes interlocutores, a comunicação se transforma não numa “via de mão dupla” em que as informações vão e vêm, mas numa “teia de aranha³” em que as informações se entrecruzam, muitas vezes de forma rápida e fragmentada, que não só não atinge seus receptores, como ainda pode conter ruídos e provocar interpretações errôneas, causando conflitos.

Tendo em vista estas questões, este trabalho propõe uma análise da Comunicação Organizacional nas organizações hospitalares e buscando saber se ocorre efetivamente a comunicação, se somente acontece o repasse de informações, e se esse processo de comunicação

¹Trabalho apresentado na NP Relações Públicas e Comunicação Organizacional - do VIII Nupecom – Encontro dos Núcleos de Pesquisas em Comunicação, evento componente do XXXI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação

² Mestre em Desenvolvimento Social e Mestranda em Linguística Aplicada. Professora da UCPEL.

³ CAHEN, Roger. Tudo que seus gurus não lhe contaram sobre Comunicação Empresarial e você precisa saber.



organizacional permite o estabelecimento de relacionamento satisfatório com os públicos, atendendo suas demandas.

A reflexão oriunda do referencial teórico e seu cruzamento com os dados do Estudo de Caso permitirá o conhecimento do processo de comunicação na prática das organizações hospitalares com seus públicos. Também serão estudados a efetividade e a eficácia da comunicação organizacional e sua qualidade no relacionamento com seus públicos, com base em autores reconhecidos nas áreas de estudo e em pesquisas realizadas.

Objeto e Método

A comunicação é um processo social, fundamental e básico para todas as atividades organizacionais e que integra comportamentos variados. “A comunicação é a condição de possibilidade da interação social. Sob essa perspectiva, os homens agem em função do significado que as coisas tomam no processo da comunicação. O manejo dos símbolos, que depende de questões individuais, é mais ou menos racional, constituindo-se o núcleo do processo” (Azambuja, 2006). Diante da realidade social globalizada e da democratização das informações em todas as áreas, da utilização de diferentes instrumentos e práticas de comunicação além das novas tecnologias, as organizações vêm-se obrigadas a evoluir e dar respostas aos seus públicos, tornando-se necessária a compreensão da percepção de seus públicos-alvo acerca de sua identidade e dos processos organizacionais, e ainda, da possibilidade de obter novos conhecimentos através da realização de pesquisas.

As organizações, vistas como espaços de trocas e mediações, sem dúvida, são locais de discurso. A noção da fala é rica de possibilidade e representa, em cada uma delas, um espaço de estratégia comunicativa, tanto na questão econômica, como na questão política e social (Andrade, 2005). A comunicação organizacional, de acordo com Myers e Myers (1982), é definida como o fator central de interligação entre os trabalhadores que permite a sua coordenação e conduz a um comportamento organizado que pode ser melhor compreendido se analisado do ponto de vista comunicacional. Também do ponto de vista de Nassar (2006) é a comunicação organizacional que permite o estabelecimento de ações e estratégias comunicativas das organizações de saúde com seus públicos e sua “interface com a humanização”.

Desta forma, o trabalho teve sua ênfase na análise da Comunicação Organizacional e do processo de comunicação nas organizações hospitalares, e do estudo de como se dá este processo através de estudo de caso.

AS ORGANIZAÇÕES E A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

As organizações são estruturas voltadas para a produção de bens ou serviços, objetivando tanto o lucro como uma relação de troca entre elas e seus públicos. Kunsch (2003, p. 19) afirma que



“Vivemos numa sociedade organizacional, formada por um número ilimitado de diferentes tipos de organizações, que constituem parte integrante e interdependente da vida das pessoas”. Isto porque desde que as pessoas nascem elas se deparam com um número enorme de organizações: hospitais, escolas, igrejas, empresas, órgãos públicos, entidades recreativas etc., e são através delas que se alimentam, se vestem, se locomovem, tem tempo de lazer, se sentem em segurança, recebem seu salário, podem desfrutar de satisfação social e cultural, entre tantas outras coisas.

É próprio do ser humano comunicar-se com os outros, pois ao trocarem mensagens, as pessoas e os grupos se entendem e interagem e se relacionam. Não há entendimento se não há comunicação. O mesmo ocorre nas organizações: se as pessoas que as compõem não se entendem e não se comunicam, elas não funcionam. De acordo com Srour (1998:108), as organizações são “coletividades especializadas na produção de determinado bem ou serviço. Elas combinam agentes sociais e recursos e se convertem em instrumentos da economia de esforço”. Desta maneira, são constituídas por relações estabelecidas e organizadas entre pessoas para o cumprimento de metas e objetivos de acordo com os interesses deste grupo social.

É importante que haja interação (e esta só ocorre através da comunicação) entre os diferentes públicos das organizações, para que não só as atividades organizacionais sejam entendidas e aceitas, mas para que seus objetivos sejam atingidos e elas se relacionem com as sociedades em que estão inseridas. A comunicação das organizações com seus públicos permite formar um conceito positivo e uma boa imagem organizacional, obtendo a simpatia dos públicos e estabelecendo boas redes de relacionamentos, isto porque todos compartilham a comunicação, e originam e recebem informações.

As organizações sociais são muito influentes na sociedade moderna e se revestem de poder, pois influenciam grandemente os grupos sociais que com elas convivem. Seu funcionamento depende diretamente da comunicação, pois esta é uma atividade que permeia todas as instâncias das organizações, e segundo Mattos (1995, p. 29) “para as organizações, a informação pode ser considerada fator decisivo de sucesso do negócio e de bem sucedida administração corporativa”. A comunicação está em tudo afirma Bordenave (1982, p. 16), que diz que

a comunicação foi o canal pelo qual os padrões de vida do homem e sua cultura foram-lhe transmitidos, pelo qual aprendeu a ser “membro” de sua sociedade – de sua família, de seu grupo de amigos, de sua vizinhança, de sua nação. Foi assim que adotou sua “cultura”, isto é, os modos de pensamento e de ação, suas crenças e valores, seus hábitos e tabus. Isso não ocorreu por “instrução”, pelo menos antes de ir para a escola: ninguém lhe ensinou propositalmente como está organizada a sociedade e o que pensa e sente a sua cultura. [...]Tudo isto foi possível graças à comunicação (BORDENAVE, 1982, p. 17).

Em face do poder que a comunicação exerce sobre as pessoas, as organizações deram-se conta da necessidade de investir nesta área de modo que a implantação de um processo adequado de



comunicação com seus públicos responde a muitas de suas necessidades e resolve muitos de seus problemas. Assim, a comunicação organizacional ou empresarial⁴ surgiu da necessidade das empresas de melhorar seu rendimento obtendo uma boa comunicação com seus públicos e também com seus funcionários.

Vistas como vertentes diferenciadas e por vezes consideradas antagônicas, a comunicação institucional e a mercadológica, tiveram seu surgimento por volta de 1970 e seu desenvolvimento acelerou-se a partir de 1980. Estas vertentes eram vistas como antagônicas em virtude de seus objetivos diferenciados: enquanto a primeira se ocupava da formação da imagem a segunda buscava a venda de produtos e serviços. Uma vez constatados os resultados, através do retorno devidamente mensurado, as empresas passaram a utilizar-se intensamente, segundo Rego (1986), das ferramentas da comunicação. O processo de comunicação das empresas, segundo este autor, proporciona a integração entre as partes da organização, mantendo o equilíbrio organizacional e buscando um melhor desempenho frente a seus públicos, tornando-se uma expressão de sua identidade e de sua cultura e expressando a imagem organizacional. Cahen (1990, p. 29) coloca ainda, que “A 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”, enfocando outras características da atividade.

Está implícito nas colocações dos autores citados que a comunicação nas organizações tem de ser sistemática, deve utilizar as melhores estratégias e ter o respaldo da direção da organização para tornar-se legítima e obter credibilidade, pois são elementos que darão sustentação ao processo de construção de imagem (resultante da identidade organizacional e expressa em seus feitos e mensagens) e que se constitui num instrumento estratégico cujo objetivo é criar e fixar valores positivos e motivadores na memória do seus públicos, de forma duradoura. Farias (1995) coloca que estes valores serão “reforçados ao longo do tempo (reimpregnação da mente) por meio dos serviços, das atuações e comunicações.” A imagem é um valor que sempre se deseja positivo – isto é, crescente e cumulativo – e cujos resultados são o suporte favorável aos êxitos presentes e sucessivos da organização.”

O processo de comunicação organizacional é muito mais amplo – vai muito além da transparência da imagem organizacional, abrangendo venda de produtos e serviços, e, principalmente, estreitando os laços com os públicos interno e externo. Entende-se, portanto, que

⁴ Segundo Kunsch (2003, p. 149), que “‘comunicação organizacional’, ‘comunicação empresarial’ e ‘comunicação corporativa’ são terminologias usadas indistintamente no Brasil para designar todo o trabalho de comunicação entre a organização e seus diversos públicos”.



sua natureza é multidisciplinar, e que a área da comunicação se envolve com diversas formas de interação social que visam estreitar os laços com o público; isto visa à criação de estratégias que norteiam desde a comunicação interpessoal (funcionário X funcionário, funcionários X clientes, funcionários X público em geral) até a comunicação administrativa, mercadológica, etc., estabelecendo a “boa impressão”, a imagem favorável e a certeza do resultado positivo.

É uma boa comunicação interna que resultará num melhor atendimento ao público externo, na satisfação do público interno e no bom funcionamento da empresa, o que ajudará na construção da imagem organizacional. “A comunicação interna permite a criação e manutenção do fluxo de informações que acolha todos os setores organizacionais, de modo a se compor um fluxo ágil e adequado de captação, tratamento e disseminação de mensagens” (REGO, 1986, p. 74).

Atualmente a expectativa do funcionário em relação à empresa na qual trabalha envolve muito mais do que um bom salário. Todos querem trabalhar em uma organização responsável, que seja reconhecida no mercado, que seja respeitada. Todos querem trabalhar para quem conhecem, por isso, os empresários devem se deixar conhecer e devem conhecer também o seu público interno.

O outro tipo de comunicação exigida dentro de uma empresa, para que o trabalho e rendimento dela sejam de fato eficazes, é a comunicação externa, definida como “uma comunicação recebida ou enviada pelo sistema organizacional para o mercado, fornecedores, consumidores, poderes políticos” (REGO, 1986, p. 50).

A intenção desta comunicação está em estabelecer laços fortes, uma relação de fidelidade e credibilidade entre a empresa, os consumidores, os fornecedores e a sociedade em geral. É uma maneira de informar suas ações e estabelecer uma comunicação periódica com seus clientes potenciais. Além de servir também para construir e preservar essa imagem da empresa. Nesta comunicação a empresa não pode esquecer de “estabelecer uma política de comunicação calcada em princípios de verdade, na medida em que a manipulação e o escamoteamento de fatos acarretarão, inexoravelmente, terríveis prejuízos” (REGO, 1986, p. 74).

Um dos principais objetivos da comunicação externa é proporcionar uma aproximação da organização com o público, e hoje em dia com o advento da tecnologia um dos meios que vem sendo mais utilizados pelas empresas é a Internet. Várias empresas têm criado sites ou até mesmo blogs, onde usam deste espaço para publicar suas ações, utilizando a Internet como mais um meio de contato para se aproximar do seu público. Já que atualmente vivemos na era da tecnologia, até mesmo as organizações perceberam a necessidade de se adaptar aos novos formatos.

Rego (1986, p. 158) diz que “é a comunicação que proporciona a reunião das partes distintas da empresa, produzindo as condições para um trabalho coordenado das estruturas,



permitindo, enfim, que as cúpulas empresariais atinjam suas metas programadas”. São, portanto, os mecanismos de informação e comunicação criados, que permitem que a organização/ empresa se capacite e (re)conheça tanto o ambiente interno e sua estrutura quanto o mercado em que irá competir. Os processos comunicacionais que envolvem essas atividades têm recebido cada vez mais importância, influenciando na escolha e utilização de ferramentas e funções de comunicação para garantir a sobrevivência de empresas, instituições ou organizações.

As Organizações Hospitalares e a comunicação

As organizações hospitalares podem ser de pequeno, médio ou grande porte, que se caracterizam pela prestação de serviços de assistência à saúde, e, em muitos casos, também pela sua ligação ao ensino e ao desenvolvimento de pesquisas na área. Pela amplitude dos serviços que presta, em geral envolve profissionais de áreas muito diversificadas (médicos, psicólogos, assistentes sociais, enfermeiros, nutricionistas, farmacêuticos, bioquímicos, administradores, engenheiros, serviços gerais, entre muitos outros), configurando-se como uma organização complexa e formando uma rede de relacionamentos. Teixeira ratifica esta posição, afirmando que:

O hospital moderno é uma organização completa. Ele incorpora o avanço constante dos conhecimentos, das aptidões, da tecnologia médica e dos aspectos finais desta tecnologia representados pelas instalações e equipamentos. [...] O hospital moderno exhibe um conjunto de finalidades: a assistência ao doente, o ensino e a pesquisa [...].(1983, p. 20)

Entende-se, portanto, que é muito grande a importância destas organizações no contexto social e que repercute em diferentes tipos de ambientes, inclusive no econômico. Com base em Teixeira (1983) pode-se dizer que organizações como os hospitais não são apenas instrumentos de realizações e cumprimentos de metas movidas somente por racionalidade, mas também lidam com um contexto mais emocional e caótico que deve ser refletido, num mundo em que embora a tecnologia avance rapidamente e o ensino e pesquisa permitam grandes avanços, existem grandes conflitos a serem resolvidos e trabalhados.

Por isto, é preciso que exista a consciência do seu papel social, do fato de que os hospitais, assim como as outras organizações, tem de interagir com muitos sujeitos: seus funcionários, pacientes e familiares, a sociedade em geral, os formadores de opinião e a mídia. Deve informá-los sobre seu funcionamento e finalidades, assim como sua necessidade de empregar recursos de forma eficiente e eficaz, já que o emprego desses recursos influencia seus resultados e sua sobrevivência no mercado. Kunsch (2003) afirma que a comunicação é a base para as relações interpessoais nas organizações, e que os meios de comunicação são também instrumentos para que estas relações se desenvolvam entre as pessoas e os grupos, por isso, devem ser bem conduzidas e os recursos bem utilizados, já que uma comunicação inadequada ou ineficiente pode gerar problemas ou informações conturbadas.



Porém, quanto maior a rede de relacionamentos estabelecida com os públicos mais existem probabilidades de erros e falhas na comunicação, que podem repercutir de forma negativa na opinião e no conceito acerca destas organizações. Conceição, Fialho, Alves, Gomes, e Gueudeville⁵ afirmam que:

Quanto mais complexa é a rede de relacionamento da organização hospitalar, maior a possibilidade de falha na comunicação, fato que predispõe ao “erro” na prática do profissional de saúde. Esta falha pode repercutir na má qualidade da prestação de saúde bem como em maiores gastos pertinentes ao prolongamento da permanência do cliente no hospital. (:2006, p. 2)

Desta forma, é muito importante que haja um comportamento ético, em comum com os interesses de seus públicos e a sociedade de forma geral, apostando sempre em uma comunicação verdadeira, sem manipulações ou meias verdades.

O melhor caminho é refletir o que realmente é, posicionando-se de maneira adequada, mantendo uma postura transparente, de esclarecimento dos acontecimentos com os seus públicos e com a sociedade em geral, como explica Cahen (1990, p.13) quando diz que:

“Na sociedade da informação, não se pode escamotear a verdade, sob pena de comprometer, definitivamente, a imagem. Quase sempre, a opinião pública penaliza mais as organizações que escondem os erros do que aquelas que os assumem e tomam medidas concretas para superá-los, porque, afinal das contas, as falhas acontecem muitas vezes à revelia dos esforços das organizações”.

Para Bueno (2003, p.33) “A comunicação é o espelho da cultura empresarial e reflete, necessariamente, os valores das organizações. Se eles caminham para valorizar o profissionalismo, a transparência, a responsabilidade social e a participação, a Comunicação se orienta no mesmo sentido”. Entende-se que a comunicação, se for corretamente utilizada, não só propaga a cultura organizacional, mas torna-se uma referência entre a organização e os seus públicos, auxiliando na percepção correta de sua identidade e de seu conceito, assim como na projeção de sua imagem na sociedade.

A comunicação é sempre um processo que busca a criação de espaços nos quais as informações circulem, através de ações eficazes, simultâneas e focadas nos públicos, através da utilização de instrumentos e linguagens apropriadas. Como mediadora das relações intergrupais e interinstitucionais é de grande importância para qualquer organização. Os hospitais são organizações representativas para a coletividade e tem sua própria imagem que nem sempre está de acordo com a imagem que os públicos têm a seu respeito. Estão sempre na busca constante para uma atuação responsável junto aos seus públicos e à sociedade, atuação esta que deve ser

⁵ Sistemas de Comunicação na Organização Hospitalar. Artigo publicado na RESI – Revista Eletrônica de Sistemas de Informação, Edição 9, Nº3 – 2006. Acesso em 23/04/2008.



compatível com valores dos grupos sociais envolvidos. Porém, esta não é uma tarefa fácil, pois independente dos níveis hierárquicos, é necessário que haja clareza na transmissão de idéias assim como objetividade na comunicação entre os grupos independente do setor. A comunicação é a base para as relações humanas, fundamental para o desenvolvimento dos indivíduos, grupos e organizações, e segundo Nassar,

Comunicar-se sempre é um processo e se essa idéia for desconsiderada, tende-se ao insucesso, à frustração, ansiedade, inseguranças e à ineficiência nos relacionamentos internos e externos. Desse modo, a comunicação remete para a concepção de um projeto, de ações envolventes e simultâneas, integradoras, focadas nos diversos públicos, com utilização de instrumentos e linguagens apropriadas. (2006, p.3)

A sobrevivência dos seres humanos e das organizações, em especial as hospitalares, depende em grande parte de uma comunicação adequada, a qual se constitui numa estratégia agregadora, que para Nassar (2006), no cotidiano das organizações, leva em consideração:

[...] 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. (2006, p. 3)

A boa comunicação entre todos os funcionários, independente dos níveis hierárquicos, resulta em produtividade, melhor atendimento, alto estima pessoal e até mesmo realizações de objetivos e um melhoramento da imagem já que a comunicação e a imagem do hospital estão sempre interligadas. Como processo a mensagem emitida deve ser entendida em diferentes níveis, pois cada pessoa pode chegar a diferentes interpretações, já que os códigos utilizados pelos receptores são distintos, então é necessário ter muito cuidado com a emissão de informações. Nassar (2006, p.4) afirma que:

[...] a comunicação se constitui, irrefutavelmente, no meio pelo qual a troca de informações necessárias à persecução dos objetivos pode se realizar [...] onde a comunicação assume sua dimensão estratégica na superação de problemas, no gerenciamento de solução das crises ligadas à imagem do hospital.

A comunicação, no que se refere às organizações hospitalares, consiste na mediação das relações interpessoais com o público e é fator muito importante, em que se deve atentar tanto para a cultura do hospital quanto para os públicos e suas necessidades. Pode ser uma facilitadora da integração dos funcionários e dos públicos, de forma que estejam bem informados e mais satisfeitos com suas funções e com a qualidade da prestação de serviços e com os relacionamentos estabelecidos.



O Estudo de Caso

Com o objetivo de estudar a comunicação nas organizações hospitalares foram pesquisadas quatro organizações: a Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre, a Associação de Caridade Santa Casa do Rio Grande (na cidade de Rio Grande/RS), o Hospital Escola da FAU (Fundação de Apoio Universitário ligada à Universidade Federal de Pelotas) e o Hospital Escola São Francisco de Paula (ligado à Universidade Católica de Pelotas). Utilizando-se o método exploratório, optou-se por realizar pesquisa qualitativa, cujo instrumento foram entrevistas realizadas ou com os responsáveis pelo Departamento ou Assessoria de Comunicação ou com os responsáveis pela administração. Encontraram-se os dados a seguir expostos.

As Santas Casas de Misericórdia tiveram seu início nas irmandades da Idade Média – as Casa de Misericórdia⁶. Tais irmandades eram associações voluntárias de leigos, sediadas em igrejas particulares ou paroquiais. De acordo com a história Luso-Brasileira a primeira das Santas Casas da Misericórdia do mundo foi criada em 1498, em Lisboa, pela rainha Leonor de Lencastre⁷. De acordo com a história⁸, a presença dos portugueses nos países conquistados foi marcada pela Evangelização e pela Assistência Social, e no Brasil colonial, as Santas Casas foram o principal instrumento de ação social do governo português, onde as irmandades tinham como objetivo promover a caridade beneficiando e auxiliando seus membros. Destinavam-se a "alimentar os esfomeados, dar de beber aos que têm sede, vestir os nus, alojar os peregrinos, visitar os doentes e os presos". Dedicavam-se principalmente a organizar os enterros e sepultar os irmãos falecidos, detendo ainda o monopólio sobre os sepultamentos.

Santa Casa de Porto Alegre

Fundada em 1803, a Santa Casa de Porto Alegre iniciou atividades assistenciais em 1826 e hoje é um dos maiores e mais qualificados complexos hospitalares do país. Instituição filantrópica sem fins lucrativos, sua atuação, ao longo destes 201 anos, sempre se caracterizou pela busca contínua do aprimoramento da prestação de serviços em saúde nas áreas de assistência, ensino e pesquisa. Com foco no atendimento de pobres, idosos e crianças abandonadas, doentes mentais, escravos e criminosos, ao longo do século 19 e início do 20, a Santa Casa teve como preocupação a necessidade constante da ampliação de suas instalações físicas para melhor atender a seus pacientes. Modernidade, tecnologia, qualidade, pioneirismo, eficiência médica, são as palavras que definem o

⁶<http://www.historiacolonial.arquivonacional.gov.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?infoid=230&sid=37&tpl=printerview>. Acesso em 10 de maio de 2008.

⁷ Há quinhentos anos, em 15 de agosto de 1498, a primeira Irmandade da Misericórdia era fundada em Lisboa por Dona Leonor de Lencastre, que regia o trono de seu irmão, D. Manuel, o Venturoso. A Irmandade assumiu inicialmente a manutenção do Hospital de Nossa Senhora do Amparo e em 1564 passou a administrar também o Hospital Real de Todos os Santos de Lisboa, cuja construção fora iniciada por D. João II em 1492 e terminada por D. Manuel em 1501. Este monarca e seus sucessores incentivaram a criação de outras Misericórdias em Portugal e em todas suas colônias, incluindo o Brasil. Sua organização assemelhava-se à de uma antiga irmandade de Florença, havendo suspeitas de que a formação desta tenha sido inspirada em relatos de observações feitas por viajantes na China.

⁸<http://www.historiacolonial.arquivonacional.gov.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?infoid=230&sid=37&tpl=printerview>. Acesso em 10 de maio de 2008.



atual Complexo Hospitalar da Santa Casa de Porto Alegre, que comemorou em 2003, dois séculos de assistência à saúde como uma organização em sintonia com a vanguarda da medicina. Nessa sua história também se insere o desenvolvimento em ensino e pesquisa, sendo a Instituição a origem, em 1898, da primeira Escola de Medicina do Estado atual Faculdade de Medicina da Universidade Federal do Rio Grande do Sul e, em 1961, da Fundação Faculdade Federal de Ciências Médicas de Porto Alegre.

O Complexo Hospitalar Santa Casa de Porto Alegre é integrado por sete hospitais, sendo dois hospitais gerais e cinco especializados, destacando-se as áreas de clínica médica, cirurgia geral, cardiologia, neurocirurgia, pneumologia, oncologia, pediatria e transplantes. Em 2004, o modelo de gestão adotado na Santa Casa reconduziu a Instituição ao equilíbrio econômico-financeiro. O Departamento de Marketing e Comunicação, o primeiro no Rio Grande do Sul – e um dos primeiros do Brasil – na área de hospitais foi criado em 1993. Até 1992/1993, a Santa Casa atendia quase exclusivamente pacientes das classes menos favorecidas. Em 1993, por exemplo, 98% do total de todos os serviços da Santa Casa eram destinados a clientes do Sistema Único de Saúde (SUS). Nessa época – 1992/1993 – as tabelas do SUS começaram a ficar defasadas, isto é, o total pago pelo SUS aos hospitais era cada vez menor que o custo efetivo dos serviços prestados aos pacientes. A Provedoria e a Direção Executiva da Santa Casa entenderam, então, que a Instituição não podia continuar dependendo dos repasses do SUS, sob pena de falir em pouco tempo. A estratégia de sobrevivência foi buscar no atendimento de clientes particulares e de outros convênios (Unimed, Bradesco, Golden Cross, IPE, etc, etc) os recursos necessários para cobrir o déficit do SUS. Sendo filantrópica, a Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre não visa lucro, mas os custos dos serviços precisam ser cobertos. Para atrair clientes particulares e de convênios era preciso, em primeiro lugar, que a Santa Casa mudasse sua imagem histórica na comunidade onde, por 190 anos, era reconhecida por atender as classes menos favorecidas, sobretudo os indigentes, Para realizar a mudança dessa imagem, a Santa Casa instituiu o Departamento de Marketing e Comunicação. Ao mesmo tempo, a Santa Casa, para atrair e fidelizar clientes particulares e de convênios, mais críticos e mais exigentes, precisava qualificar seus serviços e suas instalações, desafios que enfrentou – e venceu – adotando a qualidade total como filosofia de sua gestão e investindo pesado na ampliação das estruturas e na modernização da tecnologia.

O Departamento de Marketing e Comunicação da Santa Casa de Porto Alegre é um grande guarda-chuva que inclui, além das atividades essenciais de marketing (venda de produtos, captação de clientes, análise e prospecção de mercados, etc), as tarefas de publicidade e propaganda, relações públicas, assessoria de imprensa, comunicação eletrônica (site, intranet, internet, etc), produção de eventos científicos, produção de eventos institucionais. A relação do Setor de Marketing e



Comunicação com a direção da instituição, é direta, de contatos e reuniões diárias. O departamento funciona junto à Provedoria da Irmandade da Santa Casa e à Direção Executiva do Complexo Hospitalar Santa Casa como uma assessoria permanente para todos os assuntos de comunicação e marketing.

A relação do departamento com os médicos, assim como os demais profissionais da saúde e dos funcionários administrativos é de atender aos pedidos e solicitações, mas estes pedidos/solicitações são encaminhados (filtrados) ao Marketing e Comunicação pelas direções médicas e ou administrativas das sete unidades hospitalares da Santa Casa. O departamento não costuma ter relações com os pacientes, salvo raras exceções, ou então para a produção de matérias jornalistas para a revista da organização, a Revista Santa Casa. As questões que envolvem relacionamento com visitantes, fica por conta da Relações Públicas do departamento. A missão do Marketing, através das ferramentas de seu departamento, é vender a imagem e os produtos da Santa Casa, fidelizar os atuais clientes e atrair e fidelizar novos clientes. A missão da Assessoria de Imprensa é realizar a interface entre a mídia e a Santa Casa, atendendo as solicitações da imprensa e divulgando projetos e realizações da Instituição. Para dar conta da comunicação organizacional são utilizados diversos instrumentos de comunicação (Jornais, revistas, manuais, relatórios, folhetos diversos, página na Internet, Intranet e eventos tanto direcionados para o público interno quanto externo – inclusive eventos científicos). A comunicação na Santa Casa de Porto Alegre é feita por um departamento interno, chamado Marketing e Comunicação. O mesmo é dividido em setores, dentre as diferentes áreas da comunicação e é realizado por profissionais especializados na área.

A Santa Casa de Porto Alegre é pródiga na área de comunicação, pois possui inúmeros instrumentos dirigidos aos seus diversos públicos de interesse e pesquisas de satisfação dos públicos são feitas e publicadas regularmente, inclusive junto aos formadores de opinião e veículos de comunicação de massa de Porto Alegre. Como pode-se analisar na pesquisa qualitativa feita, o departamento que rege a comunicação da Santa Casa de Porto Alegre possui dez funcionários, e quatro estagiário⁹s, sendo que nem todos são da área da comunicação social, porém eles possuem profissionais das três habilitações da área.

Associação Caridade Santa Casa do Rio Grande

Em 1826, Rodrigo Fernandes Duarte solicita para a Câmara Municipal a doação de um terreno na então Vila do Rio Grande de São Pedro, para a construção de um hospital de caridade, que posteriormente passou a chamar-se Associação Caridade Santa Casa do Rio Grande. Em 1923, abre as portas de sua seção funerária a todos que solicitassem (antes só atendia indigentes). Na década de 40, foi inaugurado um novo Bloco Cirúrgico, Banco de Sangue e o Hospital Psiquiátrico

⁹ Informações obtidas em entrevista pessoal junto ao setor de Marketing e Comunicação da Santa Casa de Porto Alegre.



Vicência Maria Fontoura. Uma das mais importantes atividades da associação foi a realizada em março de 1966, com a inauguração da Fundação Cidade do Rio Grande para a formação da Faculdade de Medicina sob a direção do Dr. Miguel Riet Correa e pelo o Dr. Lavieira Maino Laurino. Foi também inaugurado o Hospital Dr. Pedro Bertoni, destinado ao tratamento de tisiologia. Na década de 70, foi inaugurado o serviço de radiologia e também iniciou as atividades do Hospital Madre Batista, destinado ao tratamento de doenças infectocontagiosas. Já na década de 80 o hospital Dr. Pedro Bertoni, foi transformado em hospital geriátrico devido ao avanço do tratamento ambulatorial para tuberculose. Em 1997 a Santa Casa implantou os Programas de Residência Médica nas áreas de cirurgia geral, clínica médica e psiquiatria. Foram também inaugurados os serviços de tomografias, Hospital Psiquiátrico o Hospital Dia, ampliação das Unidades São Camilo e São Roque e, com isto a Santa Casa passa a ser reconhecida pelo o Ministério da Educação como Hospital Auxiliar de Ensino Universitário. O ano de 2002, foi marcado pela inauguração do Hospital de Cardiologia e Oncologia tornando-se possível o acesso de pessoas de poucos recursos a tratamentos que antes eram praticamente impossíveis, pois só eram possíveis na Capital do estado. No ano seguinte foi inaugurado no Hospital Geral serviços de Serviço de Hemodiálise, do Serviço de Nutrição e Dietética, de Fisioterapia, do Ambulatório Cirúrgico, de Cintilografia/Medicina Nuclear, de Ressonância Magnética, Serviço de Endoscopia Digestiva (Endocentro) e, obras de adequação no Serviço de Raio X, para assim poder atender melhor os seus pacientes. A Associação de Caridade Santa Casa do Rio Grande, atualmente é considerada hospital escola, mas as pesquisas na área da saúde geralmente não tem seus resultados divulgados amplamente a toda imprensa.

Na Associação de Caridade Santa Casa de Rio Grande, foi entrevistado o responsável pela organização, o qual afirmou haver uma serviço de Assessoria de Imprensa terceirizado, o qual publica as notícias de interesse da Direção através de folhetos impressos para os públicos interno e externo e que redige material quando algum veículo de comunicação busca informações. A organização dispões de página na Internet mas constam apenas o histórico e poucos dados que não são atualizados regularmente. Devido à dificuldade de obter informações com a assessoria terceirizada, foram entrevistados os jornalistas dos principais veículos de comunicação locais¹⁰, os quais foram unânimes em afirmar que não há funcionários responsáveis pelo relacionamento com a mídia e não existe preocupação específica com isto e nem e preparo correto para o repasse das informações. Foram entrevistados profissionais dos cinco veículos de comunicação mais importantes da cidade. Não é feita nenhuma pesquisa de clima com os funcionários e nem de satisfação com os pacientes e familiares.

¹⁰ VIDAL, Nelson Pontes. ASSESSORIA DE IMPRENSA - Estudo de Caso: Associação de Caridade Santa Casa de Rio Grande. Trabalho de Conclusão de Curso de Comunicação Social – Habilitação Jornalismo. Universidade Católica de Pelotas: 2008.



Hospital Escola UFPel/FAU

Em 1963, para promover maior excelência aos serviços de saúde oferecidos à região sul do Estado, médicos integrantes da Sociedade de Medicina de Pelotas estruturaram a criação de uma Faculdade de Medicina. O apoio veio dos poderes públicos, municipal e estadual, com o aval do Ministério da Educação e Cultura. A Faculdade recebeu o nome de “Medicina Leiga” em distinção à Faculdade de Medicina da Universidade Católica de Pelotas, também em processo de fundação. Então, após extenso planejamento, aconteceu o marco inicial que concretizou o empreendimento, a aula inaugural. Inicialmente, a instituição foi mantida pelo Instituto Pró-Ensino Superior do Sul do Estado (IPESSE). A história do Hospital Escola UFPel/FAU é resultado do próprio crescimento contínuo da “Medicina Leiga”. O HE surgiu em meio a gradual demanda de serviços em saúde qualificados para a região sul, combinada à formação e capacitação de novos profissionais. O sistema de saúde se tornava cada vez mais complexo. Tanto que em 1981, criou-se a Fundação de Apoio Universitário (FAU), órgão responsável pela administração das receitas e despesas provenientes do Hospital Escola, Ambulatório e postos periféricos, tendo como núcleo a UFPel.

O Hospital almejava continuar ascendendo em direção à melhor qualidade dos serviços prestados. Fazia-se necessário readaptar estruturalmente as novas atividades. Para isso, foi firmado em 1987 contrato com a Santa Casa de Misericórdia de Pelotas, possibilitando o alojamento do HE no prédio onde até hoje permanece. A nova instalação trouxe melhorias para o atendimento oferecido, viabilizando projetos e remodelações que continuam sendo executadas permanentemente.

A relação entre Fundação de Apoio Universitário e a Universidade Federal de Pelotas é de comprometimento, incorporando ideais de excelência no ensino associado à assistência e pesquisa. Os princípios diretivos da FAU são regidos pela dinâmica das mudanças organizacionais, dirigidas ao crescimento de impacto efetivamente positivo. A busca constante do aperfeiçoamento gerencial se reflete na capacitação profissional, evidenciando o progresso conjunto do binômio UFPel/FAU.

A FAU emprega colaboradores qualificados e treinados para oferecer atendimento especializado ao público interno e externo, em áreas de recursos humanos, financeiro, jurídico, comunicação, manutenção de obras e reparos, manutenção eletroeletrônica, etc. Em mais de duas décadas de existência, a FAU se destacou pelos seus serviços, o que fez do Hospital Escola da UFPel um centro regional de referência na área da saúde com destaque para o tratamento do câncer, AIDS e gestação de alto risco. Mantém, ainda, um setor de gerenciamento de projetos de pesquisa em todas as áreas da Universidade, administrando atualmente 77 projetos de pesquisa e extensão.

O atendimento ao público interno e externo disponível abrange áreas como recursos humanos, departamento financeiro, jurídico, comunicação, manutenção de obras e reparos, manutenção eletroeletrônica, entre outras. Outra característica proeminente é a prática humanizada



tanto de cuidado em saúde quanto na formação acadêmica. O HE é considerado referência em diversas especialidades como oncologia, síndromes crônicas e atendimento às gestantes. O serviço de internação é realizado integralmente através do Sistema Único de Saúde (SUS). Em outubro de 2004 o Hospital Escola foi certificado pelo Ministério da Saúde e pelo Ministério da Educação como Hospital de Ensino, após avaliação das condições de ensino, pesquisa, assistência e modelo de gestão adotado.

O destaque para a humanização consagrou o HE como o quarto melhor hospital do Estado no ano de 2005, através de pesquisa de satisfação realizada pela Secretaria Estadual de Saúde do Governo do Estado do Rio Grande do Sul. Foram avaliados fatores como atendimento, tempo de espera, satisfação dos pacientes, entre outros. A mesma pesquisa, em 2006, ratificou o compromisso do Hospital Escola com a comunidade: o HE ficou na segunda colocação geral, sendo o único hospital pelotense a integrar a lista dos dez melhores. Os bons resultados subsequentes valorizam a postura adotada pela instituição e atestam sua capacidade de empenho e superação contínua. Embora não disponha de instrumentos de comunicação impressa, o HE-FAU tem uma página na Internet, bem estruturada e interativa, constantemente atualizada e além das pesquisas mencionadas, conta com um Departamento de Comunicação em que estão presentes profissionais de comunicação, os quais se preocupam com o contato com os formadores de opinião e os profissionais vinculados aos meios de comunicação de Pelotas.

Hospital Universitário São Francisco de Paula (HUSFP)

Em 27 de junho de 1958, foi fundada a Sociedade Hospital de Clínicas de Pelotas Dr. Francisco Simões S/A. Inicialmente a idéia era construir uma casa de saúde. O projeto foi mais longe e se transformou em um hospital. Naquele mesmo ano a sociedade deu início à venda de ações e títulos de participação. Em 15 de fevereiro de 1975 a Universidade Católica de Pelotas (UCPel), através do bispo da diocese e reitor da instituição de ensino, dom Antônio Zattera, adquiriu o controle acionário da instituição. Oficialmente, em 1º de agosto do mesmo ano, a UCPel assumiu o comando da casa de saúde, desta vez com caráter filantrópico. Surgia assim o Hospital de Clínicas da Universidade Católica de Pelotas. O nome de hoje, Hospital Universitário São Francisco de Paula (HUSFP) veio no ano de 1996 com o objetivo de fortalecer a identidade do estabelecimento.

Como órgão auxiliar da Universidade Católica de Pelotas, o HUSFP tem como mantenedora a Sociedade Pelotense de Assistência e Cultura (SPAC), responsável por, entre outras funções, regular a gestão do referido hospital. As profundas transformações ocorridas nos últimos anos no hospital representaram um grande avanço para a área da saúde de toda a região que precisa utilizar os serviços oferecidos em Pelotas, dando resposta a um grande anseio da sociedade:



assistência à saúde. Essa trajetória torna hoje o HUSFP um dos maiores e mais modernos hospitais de médio porte do Rio Grande do Sul. Em 2001, por solicitação da direção do Hospital foi iniciado um projeto de estágio em Comunicação com alunos do curso de Comunicação Social da UCPEL¹¹, habilitações de Relações Públicas e Jornalismo, os quais passaram a desenvolver (após pesquisas com os públicos) diferentes atividades envolvendo atividades para os públicos internos e externos e promovendo o relacionamento com a mídia. O resultado foi tão satisfatório que a partir de 2004 foi contratado um grupo de profissionais para dar continuidade e realizar o aperfeiçoamento do trabalho desenvolvido.

Refletindo a respeito ...

A comunicação caracteriza-se por ser uma necessidade intrínseca ao ser humano, aproximando cada vez mais os povos e permitindo a informação imediata do que se passa em qualquer parte do mundo, sendo que o mesmo ocorre com as organizações sociais. O processo comunicacional é de grande importância para a sobrevivência das organizações, não só no que diz respeito às suas funções internas, mas, também, em relação com o meio externo em que estão inseridas. As organizações, no final do século XX e início do XXI, buscam entre outras coisas, a ampliação das formas de comunicação com seus públicos como forma de enfrentar os desafios de um mundo globalizado e de um mercado em constantes mudanças. Cada vez mais, estão tentando flexibilizar o processo de comunicação organizacional e facilitar o fluxo das informações entre seus públicos – funcionários e clientes, pois a comunicação eficaz é símbolo de profissionalismo e de excelência organizacional.

Conforme foi visto no referencial teórico, constata-se que as organizações hospitalares são organizações complexas, normativas e de serviços, cujo público interno é multifacetado, ou seja, é composto por profissionais de diferentes áreas ocupacionais, o que caracteriza uma rede complexa de relacionamentos na qual as informações são muito necessárias mas nem sempre estão disponíveis através do processo de comunicação.

Ao mesmo tempo em que incorporam os avanços tecnológicos e abrigam formação acadêmica e desenvolvimento de pesquisa, também são responsáveis por um conjunto de finalidades que vão da assistência ao doente e familiares até o relacionamento com os funcionários e demais públicos, e ao se constituírem em laboratórios de pesquisa não só incorporam o avanço constante dos conhecimentos e da tecnologia médica, representados pelas instalações e equipamentos, mas tornam-se de forma natural, pauta dos veículos de comunicação.

Como organizações sociais presentes num cenário globalizado e competitivo, as organizações hospitalares precisam sobreviver no mercado, através dos produtos e serviços que oferecem e também das redes de relacionamento que são capazes de estabelecer e manter. Para que isto aconteça, é necessário que a

¹¹ Portfólio da AGEXCO – Agência Experimental de Comunicação disponível na Biblioteca da UCPEL.



comunicação organizacional seja desenvolvida de forma adequada, clara e transparente, não só para satisfazer os públicos, pautar as notícias nos meios de comunicação de massa, mas também para auxiliar na fixação de um conceito, de uma identidade adequada e de uma boa imagem organizacional, agregando valor à organização. Para isto é necessário o trabalho de profissionais da área, que tenham uma boa formação acadêmica que possa atender a estas demandas, pois tanto seus públicos internos quanto externos estão mais exigentes quanto a seus produtos e serviços.

Ocorre que nas quatro organizações pesquisadas, embora sejam todas da mesma natureza e tenham a mesma finalidade, todas funcionam de forma diferenciada, que vai da excelência na comunicação com os públicos – a Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre – que tem um Departamento de Comunicação e Marketing e utiliza vários instrumentos de comunicação, faz pesquisas de satisfação com os públicos, utiliza-se com propriedade das novas tecnologias; a dois Hospitais Escola que consideram a comunicação organizacional com seus públicos importante pois tem Departamentos de Comunicação e profissionais qualificados, utilizam alguns instrumentos de comunicação e em parte fazem uso das novas tecnologias (embora pudessem fazê-lo melhor), além de manter um bom relacionamento com a mídia e os formadores de opinião (HE-FAU e HE-SFP), até a Associação de Caridade Santa Casa de Rio Grande que tem uma Assessoria de Imprensa terceirizada e que embora tenha uma página na Internet não a utiliza e nem a atualiza e embora seja também um centro de estudos e desenvolvimento de pesquisa e conhecimento, não divulga adequadamente seus resultados.

É importante que os profissionais que trabalham a comunicação organizacional trabalhem sua importância junto às organizações, especialmente as hospitalares, de modo que estas possam utilizar-se melhor de uma atividade que agrega valor à sua imagem.

Referências bibliográficas

BORDENAVE, J. E. D. O Que É Comunicação. São Paulo: Brasiliense, 1982

BUENO, Wilson da Costa Bueno. Comunicação empresarial - teoria e pesquisa. São Paulo. Manole, 2003.

CAHEN, Roger. Tudo que seus gurus não lhe contaram sobre comunicação empresarial. São Paulo: Best Seller, 1990.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada. São Paulo: Summus, 2003.

MATTOS, Silvia. A Revolução dos Instrumentos de Comunicação com os Públicos. Porto Alegre: Comunicação Integrada Editores, 1995.

MYERS, M.T., & G.E. MYERS (1982). *Managing by Communication – An Organizational Approach*. New York : McGraw-Hill Book Company.



NASSAR, Maria Rosana Ferrari. O Papel da Comunicação nas Organizações de Saúde: oportunidades e desafios. Artigo apresentado no XXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – UnB – 6 a 9 de setembro de 2006 - Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação

REGO, Gaudêncio Torquato do. Comunicação Empresarial /Comunicação Institucional. São Paulo: Summus, 1986.

REGO, Gaudêncio Torquato do. Tratado de Comunicação Organizacional e Política. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

SHERMERHORN, Jr., John R. et al. Fundamentos de comportamento organizacional. Porto Alegre. Bookman, 1999.

SROUR. Robert Henry. **Poder, Cultura e Ética nas Organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TEIXEIRA, José Manuel. *In: O hospital e a visão administrativa contemporânea*. GONÇALVES, Ernesto Lima (Coord.). São Paulo: Pioneira, 1983

VIDAL, Nelson Pontes. ASSESSORIA DE IMPRENSA - Estudo de Caso: Associação de Caridade Santa Casa de Rio Grande. Trabalho de Conclusão de Curso de Comunicação Social – Habilitação Jornalismo. Universidade Católica de Pelotas: 2008.

Documentos Eletrônicos:

AZAMBUJA, Marcelo Schenk. Análise dos discursos nas organizações> uma abordagem de P. Charaudeau. Disponível em <<http://www.pucrs.br/famecos/geacor/texto5-03.html>>. Acesso em 12/09/2006.

CONCEIÇÃO, Cristiano Sena da, FIALHO, Francisco Antônio Pereira, ALVES, João Bosco da Mota, GOMES, Luiz Alberto, e GUEUDEVILLE, Rosângela Martins. Sistemas de Comunicação na Organização Hospitalar. RESI – Revista Eletrônica de Sistemas de Informação, Edição 9,Nº3 – 2006. Disponível em <http://www.resi.ufsc.br/> e www.facecla.com.br/revistas/resi/edicoes/ed9artigo07.pdf . Acesso: abril de 2008.

FARIAS, Luiz Alberto Besserra de. Comunicação organizacional: Identidade e imagem corporativas fortalecendo marca e produto. Disponível em http://www.comunicacaoempresarial.com.br/comunicacaoempresarial/artigos/relacoes_publicas/artigo1.php> Acesso em 30 de maio de 2007.

MOREIRA, Elizabeth Huber; PON, Mônica Elisa Dias. Novas tecnologias na Comunicação Empresarial- A intranet como ferramenta de comunicação interna. Disponível via http://www.intercom.org.br/papers/congresso2003/pdf/2003_NP05_moreira.pdf Acesso: 12/04/05