



Comunicação organizacional em um hospital público de ensino: o caso do HRAC-USP, suas estratégias e ações¹

Marisa ROMANGNOLLI²

Universidade Estadual Paulista (UNESP), campus Bauru-SP

Marcos Paulo da SILVA³

Universidade Metodista de São Paulo (UMESP)

Resumo

A proposta do trabalho é apresentar as estratégias de comunicação no âmbito de um hospital universitário público de ensino, adotando como *corpus* de análise o caso do Serviço de Comunicação do Hospital de Reabilitação de Anomalias Craniofaciais da Universidade de São Paulo (HRAC-USP), campus Bauru (SP). Busca-se relacionar as estratégias comunicacionais do *corpus* estudado e os resultados obtidos, permitindo uma visão sistematizada deste serviço no contexto da comunicação organizacional.

Palavras-chave: comunicação organizacional; estratégias de comunicação; HRAC-USP.

Introdução

A proposta deste trabalho é apresentar as estratégias de comunicação e seus resultados relacionados no âmbito de um hospital universitário público de ensino, adotando como *corpus* de análise o caso do Serviço de Comunicação do Hospital de Reabilitação de Anomalias Craniofaciais da Universidade de São Paulo (HRAC-USP). Para tanto, o trabalho estrutura-se em três partes principais. Inicialmente, traça-se um panorama geral da organização, inserindo-a no contexto da saúde pública brasileira e das universidades públicas paulistas. Na sequência, apresenta-se o referencial teórico sobre o qual o trabalho estrutura-se. Por fim, na fase do trabalho que pode ser caracterizada como interpretativa, relaciona-se as estratégias comunicacionais do *corpus*

¹ Trabalho apresentado no GP Relações Públicas e Comunicação Organizacional do IX Encontro dos Grupos/Núcleos de Pesquisa em Comunicação, evento componente do XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

² Analista de Comunicação do HRAC-USP. Especialista em Comunicação nas Organizações. Mestranda em Comunicação pela Universidade Estadual Paulista (UNESP), campus Bauru-SP. E-mail: marisaro@centrinho.usp.br.

³ Jornalista e mestre em Comunicação pela Universidade Estadual Paulista (UNESP), campus Bauru-SP. Doutorando em Comunicação pela Universidade Metodista de São Paulo (UMESP). Bolsista do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). Atuou durante 3 anos como jornalista do Serviço de Comunicação do HRAC-USP. E-mail: silva_mp@uol.com.br



estudado e os resultados obtidos, permitindo uma visão sistematizada deste serviço no contexto da comunicação organizacional.

Mais conhecido como Hospital Centrinho-USP tanto pela sociedade científica como pela população em geral, o HRAC-USP está situado no campus de Bauru, interior do Estado de São Paulo, e caracteriza-se como uma unidade autônoma vinculada diretamente à Reitoria da Universidade de São Paulo. Fundado em junho de 1967 e considerado centro de excelência pelos principais órgãos de saúde nacionais e internacionais, o Hospital é especializado no tratamento de anomalias do crânio e da face, em especial as fissuras labiopalatinas, e deficiência auditiva. Dedicando 100% de sua capacidade a usuários do Sistema Único de Saúde (SUS) já atendeu, em 42 anos de trajetória mais de 73 mil cidadãos, registrando matrículas de pacientes de 88% dos municípios brasileiros. Além de atendimento à população, a organização caracteriza-se como um centro de pesquisa e ensino de pós-graduação, oferecendo cursos *stricto sensu* (níveis Mestrado e Doutorado), *lato sensu* (12 cursos de especialização), Programa de Aprimoramento Profissional e Residência Médica. Seu quadro funcional é composto por 755 funcionários estratificados nos níveis básico, técnico e superior, sendo que 36% dos profissionais da equipe são contratados por meio de uma fundação de apoio. A instituição pratica, porém, a isonomia de direitos e salários em seu quadro de colaboradores, atenuando a diferenciação motivada pelo tipo de vínculo empregatício.

Além dos repasses do Sistema Único de Saúde, como unidade da Universidade de São Paulo o HRAC-USP também é subsidiado por recursos provenientes do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS), embutido em todas as operações de compra e venda de bens ou serviços. Parte do montante arrecadado com ICMS no Estado de São Paulo é repassada mensalmente para as três universidades públicas paulistas (Universidade de São Paulo, Universidade Estadual de Campinas e Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”). Neste contexto, portanto, compreende-se a responsabilidade do HRAC-USP na disseminação da ciência, de tecnologias e de informações públicas específicas geradas em seus muros e suportadas, em última instância, por recursos financeiros da sociedade.

Fundamentação teórica

A comunicação estratégica, no contexto das organizações, pode ser pensada em uma perspectiva sistêmica. Desta forma, é possível compreender as mudanças no âmbito da comunicação organizacional no transcorrer do século XX. Até a década de



1960, por exemplo, as teorias da administração, com reflexo na estrutura das organizações, baseavam-se na visão de sistema fechado, ou seja, sem a troca de influências com o ambiente externo. Um recuo no tempo permite comprovar que variáveis substanciais, como o respeito aos direitos básicos dos homens e ao meio ambiente, não eram considerados no processo decisório das organizações (KUNSCH, 1986, p.16). Na contemporaneidade, contudo, a sobrevivência das organizações passou a depender, necessariamente, do relacionamento com o ambiente externo, influenciando e causando impacto sobre ele mas, sobretudo, recebendo influências e sofrendo seus impactos (KUNSCH, 1986, p.59). Essa relação colocou em destaque a questão da suscetibilidade organizacional frente às interações com o meio externo. Em outras palavras, compreende-se que as organizações sociais contemporâneas, ao sentir influências externas, devem ter suscetibilidade suficiente para tomar medidas eficazes frente a seus diferentes públicos.

Neste cenário, a comunicação organizacional pode ser definida como a modalidade de comunicação que envolve todas as estratégias utilizadas por uma organização com o objetivo de interagir com seus públicos variados, seja os de caráter interno ou os de caráter externo (SCROFERNEKER, 2001). Kunsch (1986), em sua obra clássica *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*, entende que a comunicação organizacional deve ser pensada e praticada de forma conjunta e harmoniosa na perspectiva de ferramenta estratégica para as organizações. Para a autora, a comunicação integrada é a estratégia ideal para a prática da comunicação organizacional e deve agregar ações de comunicação nas áreas institucional, mercadológica, interna e administrativa. Em suas palavras:

Não se pode mais isolar, por exemplo, a comunicação institucional e a comunicação mercadológica. É necessário que haja uma comunicação integrada, desenvolvendo-se de forma conjugada atividades de comunicação institucional (jornalismo, editoração, relações públicas e publicidade) e comunicação mercadológica (propaganda, promoção de vendas, exposições, etc), formando o composto da comunicação (KUNSCH, 1986, p. 107).

Conforme aponta Curvello (2003, p.123), entretanto, tal integração insere-se em um jogo complexo de fortalecimento institucional. Na prática, verifica-se uma tendência marcante de luta pela demarcação de territórios de atuação entre as diferentes áreas profissionais, colocando em xeque o êxito de um trabalho integrado. Segundo o autor, trata-se de necessidade urgente a mudança de postura face às alterações nos cenários sociais refletidas nas organizações. Inseridas em um ambiente de alta competitividade,



as organizações passam a exigir mensurações que justifiquem seus investimentos em comunicação. Na perspectiva de Curvello (2003), os comunicadores devem lançar mão de uma visão estratégica e atuar como educadores no contexto comunicacional, consolidando, assim, a legitimação da atividade de assessoria de comunicação. Constata-se, ainda, uma tendência crescente de redimensionamento do papel da comunicação nas organizações quanto à sua função estratégica de resultados, ou seja, “ela (a comunicação) tem que agregar valores e ajudar as organizações a cumprirem a sua missão e concretizarem sua visão” (SCROFERNEKER, 2001, p. 12).

Neste sentido, a partir de um ponto de vista sistêmico e estratégico, a comunicação organizacional ultrapassa os limites do sentido restrito e historicamente construído da atuação das assessorias de imprensa. A origem das chamadas assessorias de imprensa (ou assessorias de comunicação) é descrita por Chaparro (2003, p. 34-38) como fruto de mudanças sociais ocorridas nos Estados Unidos por volta de 1906, partindo de uma iniciativa do jornalista Ivy Lee (citado como o criador das relações públicas⁴). Em um momento de efervescência social na sociedade norte-americana, emerge a idéia de que, para evitar denúncias pela imprensa, tornava-se essencial a adoção de uma nova postura em busca do respeito da opinião pública. Neste contexto, Ivy Lee cria uma assessoria especializada em fornecer notícias para divulgação jornalística e não propagandista, cujo conteúdo primava por “informações corretas, de interesse e de importância para o público, sobre a empresa, evitando denúncias” (CHAPARRO, 2003, p. 36). O trabalho de Ivy Lee pauta-se supostamente em um conjunto de regras ético-morais auto-estabelecidas, sendo que, entre seus princípios, destaca-se a “transparência no trato com a imprensa” (CHAPARRO, 2003, p. 38).

Na história brasileira, de modo semelhante ao âmbito norte-americano, as assessorias da esfera pública enfrentam inicialmente uma forte resistência dos jornalistas, principalmente devido à manipulação de notícias por parte das fontes. Criadas em um cenário no qual a informação passou a ser ferramenta estratégica utilizada pelo poder público para difundir políticas governamentais, as assessorias de imprensa são responsáveis por iniciar o processo de institucionalização das fontes dentro das organizações, impulsionando a prática das atividades de jornalismo e de relações públicas (CHAPARRO, 2003, p. 39).

⁴ A atividade de relações públicas é considerada o berço da assessoria de imprensa no contexto norte-americano.



O modelo de assessoria de imprensa implantado por Ivy Lee e exportado para várias partes do mundo ganha destaque também no Brasil. No contexto brasileiro, esta prática corporifica-se a partir de dois momentos históricos específicos: a Segunda Guerra Mundial e, de forma mais contundente, após a eleição de Juscelino Kubitschek, época marcada pela entrada no mercado nacional de grandes multinacionais e seus modelos de assessoria de comunicação. Em 1964, a área de relações públicas no Brasil alcança sua regulamentação e torna a assessoria de imprensa um mercado atraente para profissionais do jornalismo. A partir de então, a atividade difunde-se no país no setor privado e na área pública. No caso da área pública, é importante frisar, a atividade de assessoria de comunicação ganha destaque no Brasil como estratégia de propaganda e divulgação do governo militar, uma vez que o país enfrentava um modelo ditatorial marcado pela censura de notícias. A rede governamental de notícias, regida pela Assessoria Especial de Relações Públicas da Presidência da República (AERP), passa a criar e difundir “verdades oficiais” favorecidas pelo ambiente de autocensura e adesismo no país. O uso intenso da propaganda política pelo regime militar impulsiona o mercado de relações públicas no Brasil e catalisa um processo histórico não revertido até o momento na área jornalística: a invasão das redações pelo *press-release*.

Com a redemocratização do país, no entanto, as ferramentas comunicacionais passam a ser interpretadas como instrumentos de difusão de informações públicas e de cidadania. Para Duarte (2005, p. 2), a comunicação tem contribuído para aproximar o cidadão do poder público, sobretudo pela introdução das novas tecnologias que ampliam o acesso à informação e a automação crescente dos serviços públicos. Tal processo pode ser encarado como um incentivo para a participação do cidadão na vida política. Porém, no processo de relacionamento entre cidadãos e organizações públicas algumas deficiências ainda são detectadas, tais como: a não inclusão na agenda midiática da imprensa de temas fundamentais da agenda pública; o destaque excessivo para fatos de maior dramaticidade e espetacularização; além de um vazio de análises mais profundas sobre temas complexos e de interesse da coletividade (DUARTE, 2005, p. 2).

Neste cenário, seguindo uma visão estratégica, a comunicação deve ser configurada como uma ferramenta de gestão e não somente de divulgação. Monteiro (2003) ressalta que nas instituições públicas – locais onde teoricamente as notícias institucionais são vistas como mecanismos de prestação de contas à sociedade do dinheiro investido em suas atividades – o ato de prestar contas via mídia recebe, nos dias atuais, outra conotação.



Tornar público, via imprensa, o trabalho da instituição, tem como finalidade uma prestação de contas à sociedade, para que ela possa avaliar o que está sendo feito e verificar se está de acordo com seus interesses e necessidades, tornando-se, assim, uma aliada da organização e, portanto, comprometida com sua manutenção (MONTEIRO, 2003, p.149).

O principal valor da comunicação nas organizações públicas sustenta-se, neste sentido, em sua credibilidade, uma vez que deve ser pautada por dois aspectos: a informação propriamente dita e a confiança do público que se deseja atingir. Para Scomazzon (2005, p. 10), transparência não deve ser apenas um objetivo a ser perseguido ou a palavra-chave de uma campanha de *marketing*, mas um comportamento a ser observado cotidianamente por todos os integrantes de uma organização. Por fim, devem ser consideradas as diferentes formas para a prática da comunicação pública. Tais formas relacionam-se com a missão pré-estabelecida pela organização e com os diferentes graus de necessidade da mesma, a saber:

- 1) responder à obrigação que têm as instituições públicas de levar informação aos seus públicos;
- 2) estabelecer a relação e o diálogo de forma a desempenhar o papel que cabe aos poderes públicos, bem como para permitir que o serviço público atenda às necessidades do cidadão de maneira mais precisa;
- 3) apresentar e promover cada um dos serviços oferecidos pela administração pública;
- 4) tornar conhecidas as instituições elas mesmas, tanto por uma comunicação interna quanto externa;
- 5) desenvolver campanhas de informação e ações de comunicação de interesse geral (ZÉMOR *apud* BRANDÃO, 2006, p. 5).

Deste modo, entende-se que a comunicação organizacional pública, foco do presente trabalho, deve contemplar, sob a perspectiva da comunicação integrada (KUNSCH, 1986), diferentes aspectos: a disponibilização de dados públicos, a relação dos serviços públicos com os usuários, a promoção dos serviços públicos, campanhas de informação de interesse geral e a valorização das organizações públicas, procurando atuar sempre com isenção e buscando a credibilidade frente seus diferentes públicos.

O Serviço de Comunicação do HRAC-USP: estrutura e ações

O Serviço de Comunicação do HRAC-USP (SerCom) foi criado em janeiro de 1999 como assessoria de comunicação, contando inicialmente com dois profissionais da área. O objetivo de sua criação foi atender à demanda institucional para a consolidação de um canal de comunicação com seus diversos públicos. Atualmente, com um quadro de 12 profissionais e elevado à condição de serviço técnico diretamente ligado à superintendência da organização, teve seu leque de atuação ampliado de forma a reunir



todas as ações institucionais de comunicação do Hospital. Seus objetivos de comunicação interna são voltados a um extenso público formado por colaboradores de todos os níveis, pacientes e familiares. Além dos 755 colaboradores fixos, o HRAC-USP recebe, como hospital de ensino e pesquisa, uma média diária de 250 estudantes, 300 pacientes e outros 300 acompanhantes. O foco de sua comunicação externa está nos veículos de mídia, sociedade em geral, pesquisadores e profissionais de saúde.

A estrutura atual do SerCom corresponde às seguintes áreas de atuação:

- *Imprensa*: conta com dois jornalistas. Desenvolve ações de assessoria de imprensa que compreende o envio de matérias completas, *press-releases*, sugestões de pauta e notas informativas; intermediação de entrevistas entre veículos de mídia e colaboradores do HRAC-USP, pré-produção, busca de fontes e levantamento de dados. Para o público interno, divulga notícias e informações de interesse da organização por meio eletrônico e impresso. Faz clipagem de notícias veiculadas sobre o HRAC-USP e a envia aos níveis gerenciais diariamente. Produz textos para materiais impressos institucionais (relatórios, cartazes, fôlderes, manuais e outros). Eventualmente, organiza e ministra cursos de extensão na área de assessoria de imprensa, redação e estilo, destinado aos colaboradores da organização.
- *Eventos*: conta com quatro técnicos de comunicação (um relações públicas, um jornalista, um especialista em eventos e um técnico de eventos). Responsabiliza-se pelo gerenciamento de agenda de eventos científicos, sociais e culturais realizados pelo HRAC-USP. Oferece suporte logístico aos pesquisadores na organização de eventos. Tal atividade envolve, na fase pré-evento, definição de calendário, reserva de local e equipamentos; contatos com palestrantes e/ou convidados; recebimento de inscrições e trabalhos científicos (conforme a necessidade); reservas de transporte, hospedagem e alimentação; elaboração de planilha de pré-custos; acompanhamento de confecção de material gráfico (cartaz, folder, crachá, certificado, programação, anais); organização de conteúdo para elaboração de anais científicos. No trans-evento, responsabiliza-se pela secretaria completa, recepcionando participantes e palestrantes; promove a emissão e registro da lista de presença e certificados; faz o registro fotográfico dos eventos realizados. No período pós-evento, elabora relatórios de avaliação (tabulação de pesquisas) e relatórios financeiros, com as respectivas prestações de contas. Além dessas atividades, é responsabilidade da área o gerenciamento de agenda e acompanhamento de visitas monitoradas ao Hospital



solicitadas pelos diversos seguimentos da sociedade (alunos, profissionais de saúde, pesquisadores, etc); e a comercialização de brindes institucionais.

- *Arte e criação*: na área atuam um analista de comunicação (com formação em *design* gráfico) e dois arte-finalistas. Atende todas as necessidades de comunicação visual do HRAC-USP, a saber: desenvolvimento de identidade visual, criação e editoração de materiais institucionais e para eventos científicos, sociais e culturais organizados pelo Hospital (periódicos, revistas, manuais, cartilhas, publicações especiais, pôsteres, cartazes, certificados, crachás, programação, blocos, pôsteres, anais científicos, divulgação *on-line*). Cria e desenvolve ilustrações e gráficos, além de tratar imagens (fotografias, gráficos e ilustrações) para uso em publicações científicas pelos pesquisadores. Desenvolve aulas eletrônicas para pesquisadores, *hotsites* para eventos e necessidades específicas; atualiza diariamente o portal institucional e oferece suporte técnico e acompanhamento a videoconferências (reuniões entre grupos científicos nacionais e internacionais, palestras, etc).
- *Gráfica*: conta com dois técnicos e um auxiliar de gráfica. A Seção de Gráfica desenvolve e edita todos os impressos administrativos utilizados pelo HRAC-USP, incluindo prontuário de pacientes; além disso, gerencia e executa as impressões/cópias para uso no âmbito do HRAC-USP, com média mensal de 240 mil impressões. É a porta de saída para produção de toda equipe do SerCom. Conta com duas impressoras digitais de alta capacidade para impressão por demanda.

O SerCom atua, portanto, como fonte institucionalizada para mídias em geral e na sensibilização das autoridades e órgãos públicos sobre suas especialidades de atuação (anomalias e deficiências que acometem todos os estratos da população brasileira). Atua também como parceiro nas ações estratégicas de administração, como canal de interlocução entre os colaboradores e os níveis gerenciais. Possibilita, desta forma, que o HRAC-USP democratize, multiplique e difunda os conhecimentos gerados pela equipe de pesquisadores por meio de ações de formação de recursos humanos e educação continuada (eventos científicos), abre as portas da organização para a comunidade com visitas monitoradas e supre praticamente 100% das necessidades internas de formulários e impressos institucionais.

Para tanto, o SerCom utiliza-se de conceitos de políticas comunicacionais, elencando ações e estratégias planejadas e integradas aos diferentes públicos da organização. Tal processo, conforme preconizado na literatura, constitui-se de forma dinâmica. Desta forma, para atingir seus objetivos, faz-se prioritário que suas práticas



não sejam impositivas, interagindo com os diversos públicos envolvidos e compreendendo suas frustrações e expectativas.

Ferramentas e estratégias utilizadas pelo SerCom

Para cada público e objetivo, o SerCom procura adotar estratégias e ferramentas distintas, pautando-se pela atuação integrada de suas áreas em busca da melhor resolução para cada situação. Na organização de um evento científico, por exemplo, a área de Eventos realiza a coleta de informações com a comissão organizadora, alimenta a área de Arte e Criação com os dados para que seja desenvolvido todo o material de divulgação (identidade visual, cartazes, fôlderes, anais científicos, crachás, pastas, programação, certificados, divulgação *on-line*, *hotsites*, etc). Ao mesmo tempo, a área de Imprensa desenvolve textos para os materiais, atua na divulgação externa, em contato com as mídias e na divulgação interna. A impressão de materiais gráficos (ou parte dela, dependendo do porte do evento) é realizada pela Seção de Gráfica a partir dos materiais produzidos pela área de Arte e Criação. Da atuação de todos depende o sucesso do evento, que se reflete nos relatórios posteriores elaborados pela área de Eventos.

Uma das principais marcas do serviço, portanto, é o trabalho integrado. O que pode ser considerado um diferencial no caso do HRAC-USP é a estruturação, em um único serviço, de diferentes áreas não raro presentes nas organizações. Entretanto, ao integrá-las em um mesmo serviço, com ligação direta com a superintendência e demais diretorias e igualmente com *status* de diretoria, ganha-se em agilidade e na possibilidade de criação de estratégias.

A produção de um jornal ou revista de divulgação de informações públicas desenvolvidas pela instituição, por exemplo, envolve o trabalho de projeto editorial, coleta de dados, redação e revisão pela equipe de Imprensa; projeto gráfico, editoração, produção de imagens – fotográfica, ilustração e infográficos – e fechamento de arquivos por parte da área de Arte e Criação; planilha de custos e acompanhamento de produção gráfica, captação de eventuais patrocínios e relatório financeiro de investimento desenvolvido pela área de Eventos; orçamento e execução de impressão pela Seção de Gráfica.

As principais ferramentas utilizadas pelo SerCom em sua rotina são:

- *Press-release eletrônico*: personalizado com o logotipo do HRAC-USP, segue como *press-release*, propriamente dito, ou sugestão de pauta; é composto direto na caixa de mensagem e nunca envia arquivo anexado. Redigido objetivamente, com dois ou três



parágrafos no máximo, contém todas as informações necessárias incluindo personagens já identificados para entrevistas, dados para quadros ou infográficos e imagens disponíveis. É assinado pelos dois jornalistas, contendo seus registros profissionais e contatos.

- *Mailing list*: banco de dados com endereços eletrônicos categorizado por natureza de veículo, área de cobertura (local, regional ou nacional), linha editorial e área de especialização do veículo. As pautas são oferecidas por meio eletrônico de acordo com os veículos adequados (por abrangência e assunto).
- *Materiais institucionais temáticos*: publicações especiais temáticas com o objetivo de atingir um público-alvo definido. Caracterizadas por fôlderes, manuais e revistas, abordam assuntos específicos (por exemplo, surdez, síndromes, anomalias craniofaciais, impacto geoeconômico da atuação do Hospital, entre outros), sempre relacionados com a área de atuação da organização.
- *Informe SerCom*: boletim eletrônico veiculado por intranet em duas edições diárias ou eventuais edições extraordinárias. Apresenta informações do contexto organizacional como eventos, notícias veiculadas pela mídia em geral (disseminação do *clipping* digital efetuado pelo SerCom), assuntos administrativos e de interesse da comunidade interna. É o veículo ideal para notícias factuais e urgentes, por ser instantâneo e sem custo direto. Em 24 de junho de 2009, chegou ao número 1.660, Ano 7.
- *Jornal Nosso Mural*: informativo semanal cujo público-alvo são os colaboradores do Hospital, sobretudo os que não possuem acesso direto à internet no ambiente de trabalho. Portanto, sua circulação é interna por meio de murais espalhados pelo HRAC-USP em 17 localizações estratégicas. Trata-se de um exemplo de solução eficaz e de baixo custo, pois é concebido em duas páginas no formato A-3 (297 x 420mm), impresso colorido, e atinge a maioria do universo a que se propõe. Aborda temas internos, entrevistas com funcionários, campanhas e informações de caráter geral, como atividades culturais na cidade, momentos históricos do HRAC-USP e orientações gerenciais. Em 24 de junho de 2009, atingiu o número 204, Ano 6.
- *Jornal Em Foco*: informativo bimestral de circulação interna e externa, cujo público-alvo é formado prioritariamente por pacientes, mas também estende-se à mídia em geral e órgãos públicos. Caracterizado pela veiculação de grandes reportagens sobre pesquisa e assuntos em gerais, como dicas de saúde, tópicos sociais e entrevistas com pacientes. Concebido no formato fechado A-4 (210 x 297mm), com 20 páginas (5



lâminas), impresso pelo SerCom. Possui uma versão *on-line*, disponível no portal institucional. Em junho de 2009, está no número 47, ano 8.

- *Cartazes, fôlderes, cartilhas e manuais*: folheteria temática utilizada amplamente na divulgação de eventos, no processo de orientação aos usuários, no suporte educativo ao tratamento e nas estratégias de gestão administrativa. A facilidade da produção destes está diretamente relacionada à existência de uma equipe de produção gráfica e de equipamentos de impressão por demanda no SerCom (Seção de Gráfica).

Além das ferramentas citadas, no relacionamento com a mídia, a principal estratégia adotada pelo SerCom é a de agenda *setting*, ação pautada pelo interesse social, e não comercial ou mercadológico, que busca despertar o debate jornalístico para questões concernentes ao universo do Hospital. Mediante avaliação criteriosa da informação disponível é feita a escolha de oferta da pauta, que pode ser democrática (para todos os contatos), exclusiva para um veículo, ou, ainda, para mídia especializada (publicações segmentadas).

Outra prática, visando os grandes meios de comunicação, é utilizar os veículos do complexo USP (Agência USP de Notícias, Portal USP Online, TV USP, Rádio USP FM e Jornal da USP), vinculados à Coordenadoria de Comunicação Social da Universidade. Esse uso coloca a informação divulgada em uma espécie de “efeito cascata”, ou seja, uma notícia veiculada em qualquer um dos veículos USP passa a ter um potencial multiplicador mais robusto, já que a penetração dessas mídias é maior do que o SerCom pode projetar para si por questões de estrutura e localização. Deve-se considerar, ainda, o poder da identidade USP, que confere credibilidade às informações veiculadas, uma herança do *branding* bem construído pela Universidade. Para atingir órgãos oficiais e parlamentares, utiliza-se, ainda, a estratégia de contato com a Imprensa Oficial do Estado de São Paulo. Por meio de um caderno especial denominado “Caderno de Cidadania”, encartado no Diário Oficial do Estado de São Paulo, leva-se às autarquias, secretarias, poderes estadual e municipais e legisladores (deputados e vereadores) notícias sobre iniciativas bem sucedidas na administração pública estadual.

Focando seu público interno, o SerCom destina ações que auxiliam a administração na gestão de pessoas e no relacionamento com os pacientes. Utilizando-se de ferramentas como jornal mural, boletim eletrônico e contato direto, o serviço acolhe as manifestações dos colaboradores, amplia os debates e democratiza as informações administrativas. Consolida, assim, seu papel como canal de comunicação direto com os



colaboradores, garantindo a respeitabilidade em sentido múltiplo: sociedade, pacientes, colaboradores e níveis gerenciais.

Resultados

Como parâmetro de análise do desempenho do SerCom, utiliza-se dados quantitativos das áreas de Eventos e Imprensa e os resultados de pesquisa interna aplicada no HRAC-USP sobre o processo de comunicação. Nos últimos cinco anos, o SerCom apresenta os seguintes resultados quantitativos de sua atuação:

Tabela 1. Desempenho da área de Eventos do SerCom – Período 2004 a 2008

Ano	Eventos realizados *	Carga horária (h)	Participantes	Palestrantes	Visitas monitoradas	Total visitantes
2004	53	495	5.323	235	71	710
2005	66	492	6.985	141	84	848
2006	84	777	7.698	339	62	609
2007	127	875	10.543	243	84	675
2008	113	489	13.097	190	77	692
Total	443	3.128	43.646	1.148	378	3.534

* Os eventos compreendem cursos, grupos de estudos, reuniões científicas, palestras, conferências, semanas, encontros, seminários, simpósios, capacitação de pessoal, lançamento de livros entre outros.

Tabela 2. Inserção de matérias sobre o HRAC-USP, por mídia - Período 2004 a 2008

Ano	Jornal	Rádio	Revista	Televisão	Online	Total
2004	102	306	03	25	158	594
2005	59	354	05	12	108	538
2006	205	412	02	21	631	1.271
2007	241	685	05	52	290	1.273
2008	161	799	04	43	264	1.271
Total	768	2.556	19	153	1.451	4.947

Os dados quantitativos das duas áreas demonstram, genericamente, um pequeno índice crescente ano a ano nos diferentes itens, destacando-se uma estabilidade nos últimos três anos (2006 a 2008). Por outro lado, tal resultado pode ser lido como sinal de consolidação do SerCom no desempenho de suas atividades, lembrando que o serviço foi criado há uma década e, portanto, os resultados não contemplam fases de experimento, conquista de espaço e dificuldades de inserção no universo organizacional. Já para análise qualitativa, utiliza-se o resultado de pesquisa aplicada junto aos colaboradores sob a temática do processo de comunicação interna na organização. Viabilizada por instrumento impresso individual, com 13 perguntas fechadas, abertas e mistas, foi aplicada em junho de 2006 pelo SerCom, abrangendo o universo de 751 colaboradores, sendo que o índice de respostas foi de 29,29% do total de pesquisados.



Interessa para o presente estudo os resultados sobre o grau de conhecimento interno sobre o SerCom (77% responderam positivamente) e sobre as atividades que desenvolve (60% afirma conhecer todas as atividades). Das atividades conhecidas, os destaques são 80% para jornais, 39% para assessoria de imprensa, 33% para impressos, 29% para boletim eletrônico intranet, 24% para organização de eventos e 13% para consultoria a colaboradores.

Para avaliar a eficiência das ações do Serviço, foi indagado sobre a fonte de informação primária do contexto organizacional. Do total de entrevistados, 77% apontaram o Jornal Mural como fonte primária de informação, 55% disseram informar-se por cartazes e pôsteres, 44% pelo boletim eletrônico Informe SerCom e 47% destacam o jornal Em Foco. Seguem os índices de 35% para conversas entre amigos, 34% para os jornais locais, 28% para internet, 20% para emissoras de televisão, 11% para rádios e 8% para revistas.

Finalmente, outro aspecto importante abordado pela pesquisa é a imagem institucional do Hospital, cuja construção e manutenção é uma das tarefas primordiais do SerCom. À pergunta “*Como você vê o hospital na imprensa local e regional?*”, elaborada para avaliar o impacto na sociedade das ações do serviço, os resultados apontaram para 86% de imagem positiva. Nova pesquisa sobre o contexto de comunicação organizacional encontra-se em curso e pretende avaliar se as ações implementadas após os resultados da pesquisa de 2006 atingiram seu objetivo, bem como, qual é a atual percepção interna sobre as atividades do SerCom.

Conclusão

Embora os dados apresentados permitam avaliar o planejamento estratégico adotado para a área de comunicação no âmbito do HRAC-USP, deve-se reconhecer que a natureza dos resultados apresentados os faz ainda insuficientes para uma avaliação qualitativa aprofundada. Considerada uma perspectiva ideal de análise, por exemplo, reconhece-se ser impossível aferir, a partir apenas do total de eventos realizados, se o impacto desejado foi atingido (isto é, se a disseminação de informações científicas ou de caráter público foi bem sucedida)⁵. Além disso, os dados de inserções na mídia não

⁵ No quadro numérico apresentado estão embutidos eventos de diversos portes (de pequenas palestras e reuniões científicas a grandes encontros internacionais) e naturezas (eventos científicos, lançamento de livros, capacitação de servidores e comemorações institucionais).



permitem uma avaliação qualitativa detalhada quanto ao seu conteúdo, bem como sobre a abrangência dos veículos envolvidos.

Porém, se reconhecida a proposta de Curvello (2003, p.136) e, a partir de então, a análise dos resultados do SerCom do HRAC-USP for vinculada à análise dos objetivos e metas estratégicas da organização, é possível concluir que o planejamento estratégico de comunicação em questão têm atingido suas propostas. Tal conclusão deve-se à hipótese de consolidação da imagem da organização e respeitabilidade adquirida perante a mídia local e regional, verificada pelo volume de inserções relatado, assim como pela grande aceitabilidade dos eventos mencionados.

Algumas respostas da pesquisa interna também fornecem pistas quanto à qualidade e dinâmica das ações desenvolvidas pelo SerCom, embora se restrinjam à percepção do público interno. Quando questionados sobre a fonte primária de informações do contexto organizacional, os pesquisados colocam as ferramentas criadas pelo SerCom no topo da lista.

É preciso ainda considerar que os tratamentos oferecidos pelo HRAC-USP são bastante específicos no contexto da saúde e da ciência (anomalias craniofaciais e deficiências auditivas), necessitando das ferramentas da comunicação para difundir e democratizar os principais aspectos de seu trabalho frente aos diferentes públicos. A visão interdisciplinar do tratamento oferecido, que coloca a organização como referência em toda América Latina, é também transportada, em última instância, para a área de comunicação. Esta jogada de gestão faz com que a estrutura de comunicação organizacional do HRAC-USP ultrapasse a visão limitada de uma assessoria de imprensa. Do mesmo modo, a área responsável pela organização de Eventos que, em muitas organizações, pode atuar de maneira independente da assessoria de comunicação ou ser terceirizada, no caso em discussão está inserida em uma política de comunicação estratégica mais ampla. Assim também ocorre com a Seção de Gráfica, cujas atividades são encaradas, em inúmeras organizações, como simples funções de reprografia ou fotocópia. O fato de a seção estar inserida em um contexto de comunicação integrada mais amplo permite a conquista de reconhecimento e, em sentido prático, de estrutura de trabalho (funcionários, equipamentos e espaço físico).

Conclui-se, portanto, que a estratégia de ação integrada das diversas áreas da comunicação do HRAC-USP (Imprensa, Eventos, Arte e Criação, e Gráfica) em um único serviço (SerCom) resulta em um trabalho eficiente e diferenciado. Unidas por uma proposta de gestão unificada tais áreas, originalmente independentes, passam a



compor uma engrenagem única, resultando em força institucional para o campo da comunicação (o SerCom estrutura-se, hoje, como um serviço técnico independente com *status* de diretoria, ligado diretamente superintendência da organização, no mesmo nível hierárquico de outras diretorias) e, sobretudo, em eficácia no processo comunicacional.

Referências

BRANDÃO, E.P. *Usos e significados do conceito comunicação pública*. In: XXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – UnB. INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, 6 a 9 setembro 2006, Brasília, DF. Anais, CD-ROM. Brasília, set 2006.

CHAPARRO, M.C. Cem anos de assessoria de imprensa. In: DUARTE, Jorge. (org.). *Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e prática*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003, p. 33-51.

CURVELLO, J.J.A. Legitimação das assessorias de comunicação nas organizações. In: DUARTE, Jorge. (org.). *Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e prática*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003. p. 121-139.

DUARTE, M.Y.M. Participação do cidadão e atuação parlamentar: o caso do serviço 0800 do Senado Federal. *Comunicações*. Vol. 2, N. 2, julho de 2005. Disponível: http://www.comunicacaoempresarial.com.br/rev_artigos2MarciaDuarte.htm. Acesso em 26 out 2006.

KUNSCH, M.M.K. *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. São Paulo: Summus, 1986.

MONTEIRO, G.F. A notícia institucional. In: DUARTE, Jorge. (org.). *Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e prática*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003, p. 140-160.

SCOMAZZON, C. Comunicadores refletem sobre sua atividade e a função estratégica da comunicação no serviço público. *Comunicações*. Vol. 2, n. 3, dezembro 2005. Disponível: <http://www.comunicacaoempresarial.com.br/rev3comunica/CarlosScomazzon.htm>. Acesso em 26 out 2006

SCROFERNEKER C.M.A. *Comunicação para a qualidade na universidade: o papel das relações públicas*. Trabalho apresentado no Núcleo de Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XXIV Congresso Brasileiro em Ciência da Comunicação – INTERCOM, Campo Grande, 2001.