



O Papel da Comunicação nas Organizações de Saúde: oportunidades e desafios¹

Dra. Maria Rosana Ferrari Nassar ²

Pontifícia Universidade Católica de Campinas, SP.

Resumo

O trabalho relata o desenvolvimento de um projeto de comunicação para o Hospital e Maternidade Celso Pierro, hospital-escola da Pontifícia Universidade Católica de Campinas, que se justifica pela complexidade de sua área de atuação e pelo nível de exposição pública a que estão sujeitas as organizações de saúde. O objetivo geral é responder as questões vivenciadas pelas organizações de saúde no que tange à comunicação com seus públicos, por meio de ações e estratégias permeadas pelos princípios de comunicação da organização e sua interface com a humanização. Especificamente, pretende promover a interlocução entre comunicação e saúde, onde a comunicação coloca-se como instrumento estratégico, necessário numa sociedade na qual a informação e o conhecimento representam categorias de poder.

Palavras-chave: política, comunicação; consumidor; hospitais.

Introdução

O desenvolvimento rápido da tecnologia médica, a grande expansão dos conhecimentos, a ampliação progressiva do campo de atuação dos agentes de saúde, a acentuada diversificação das especialidades médicas transformam o hospital em instituição bastante dinâmica.

As mudanças nas relações sociais desenharam um novo modelo de organização pronta para acolher um novo modelo de cidadão, protegido por leis que disciplinam a prestação de serviços, sem distinção entre os segmentos público ou privado. Nesses novos tempos, a preocupação das organizações deve ir além do aspecto normativo, burocrático e funcional. Exige-se que tenham consciência de seu papel social e que entendam que por detrás do instituído (a organização) existe o instituinte (o sujeito, a pessoa) em razão da qual se constituem e vivem todas as estruturas sociais. Em tempos de intenso avanço tecnológico, impõe-se a necessidade de recuperar o sentido do humano e do democrático em todos os níveis de relacionamento.

Essa preocupação deve estar presente não apenas nas políticas públicas, mas também nas políticas internas das empresas no que tange aos aspectos de relacionamento com

¹ Trabalho apresentado ao NP – 10 Políticas e Estratégias de Comunicação, do V Encontro do Núcleo de Pesquisa da Intercom.

² Mestre e Doutora em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicação e Artes – ECA – Universidade de São Paulo, Brasil. Assessora de Comunicação e Marketing em Saúde. Professora e pesquisadora da Faculdade de Relações Públicas da Pontifícia Universidade Católica de Campinas, SP.



seus públicos. A proposta desenvolvida neste trabalho se insere numa concepção de política como orientação para a ação, como uma atitude que pode se atribuir a qualquer projeto da organização. Assim, diante dessa concepção, esta ação deve estar presente em qualquer projeto concreto, inclusive, naqueles que dizem respeito à comunicação interna das organizações de saúde.

Nessa perspectiva, a proposta apresentada ao Hospital e Maternidade Celso Pierro se constitui numa proposição de uma alternativa de democratização da comunicação.

Na atualidade, o hospital constitui-se no principal estabelecimento de prestação de atenção médica à sociedade moderna, não apenas a atenção a pacientes individuais, mas também com o auxílio da abordagem da medicina integral, procurando soluções para os problemas da saúde da comunidade.

Segundo Teixeira (1983:20):

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 autor afirma também que:

O hospital emprega grande número de profissionais especializados, oferecendo serviços com alto grau de especialização. Existe no hospital uma grande divisão de trabalho exigindo habilidades técnicas diversificadas. Em decorrência desses fatos, o hospital tem grande necessidade de coordenação de suas atividades e os sistemas administrativos estão em evolução constante. (...) O hospital moderno exibe um conjunto de finalidades: a assistência ao doente, o ensino e a pesquisa. Desempenha ao mesmo tempo o papel de hotel, centro de tratamento, laboratório e universidade, onde, além de se aplicar os conhecimentos existentes para a cura dos enfermos, se transmite a experiência passada a novos elementos e se olha o futuro através da experimentação ativa ou da observação passiva, contribuindo para o progresso das ciências médicas (Teixeira, 1983:20).

O hospital tem necessidade de uma gestão adequada, procurando prestar aos usuários um serviço de qualidade, eficiente e ágil, onde a comunicação se coloca como uma estratégia importante na construção de um novo paradigma de relacionamento com seus públicos.

Desse modo, os hospitais, não são apenas formas de realização de objetivos, não são meros instrumentos de realização e cumprimento de metas. Não devem ser movidos apenas pela racionalidade burocrática. O hospital, como qualquer outra organização, não é só técnica, não é só consenso, certeza e estabilidade. Em seu cotidiano o hospital convive com conflitos, dissensos e estruturas informais. Comporta, ainda, a dimensão irrefletida, emocional, caótica. Em tal cenário, a gestão do hospital deve contemplar um projeto de comunicação. Esse é o desafio que se coloca, então, aos gestores das organizações hospitalares: compreender a importância de um projeto de comunicação,



de ações comprometidas com os valores e a missão da organização, capazes de fazer chegar de modo eficiente as informações necessárias aos diversos públicos.

De tal modo, a comunicação assume papel relevante e estratégica, sendo considerada motivo de sucesso da atividade, desde que devidamente envolvida na cultura organizacional, entendida como “conjunto de crenças e valores específicos de uma determinada organização”, responsável pela identidade da empresa (Baldissera, 2000:15). Nesse sentido, a gestão da comunicação passou a ser elemento estratégico, considerado como instrumento de preservação e de realce da imagem, indispensável, ainda, para agregar valor à conquista da competitividade (Nassar, 2001).

Por outro lado, o cotidiano das organizações, incluindo os hospitais, demonstra que comunicar não se constitui numa atividade fácil, visto que as ações engendradas em geral assumem um caráter instrumental e fragmentado, não atingindo os objetivos porque não chega aos interlocutores de modo claro, objetivo e específico. Assim, não se trata apenas de criar espaços para que as informações circulem, mas que sejam recepcionadas eficientemente pelos distintos públicos. Comunicar-se sempre é um processo e se essa 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. Foi nesse sentido que o projeto para o Hospital e Maternidade Celso Pierro foi concebido. Afinal, a natureza do serviço que presta determina sua responsabilidade e o grau de visibilidade a que está exposto.

O Hospital e Maternidade Celso Pierro: um projeto de ação em comunicação

O Hospital e Maternidade Celso Pierro também é um hospital – escola, vinculado à Faculdade de Medicina da Pontifícia Universidade Católica de Campinas e realiza 30.000 atendimentos/mês, sendo 80 % pelo Sistema Único de Saúde e 20 % são pacientes que possuem convênio de saúde, além disso, mantém parceria com órgãos públicos. Possui 240 leitos. E desempenha importante papel no atendimento à saúde em Campinas e região. Trata-se, portanto, de uma organização bastante complexa. E foi para esse ambiente que a proposta de comunicação foi pensada.



As mudanças nas relações sociais desenharam um novo modelo de organização, que deve ter consciência de sua atuação na sociedade, fixar sua imagem e conceito perante a comunidade, sem perder de vista que por trás do consumidor há a pessoa.

O eixo da proposta é a comunicação como dimensão do processo de qualidade e humanização das relações nas organizações hospitalares, no qual um projeto de comunicação integrada explicita um vínculo social, pois interessa ao cotidiano das pessoas e da organização, no que diz respeito às relações de dominação, submissão e interdependência. Nesse cenário, a comunicação se constitui, irrefutavelmente, no meio pelo qual a troca de informações necessárias à persecução dos objetivos pode se realizar e como forma de lidar com crises internas e externas, onde a comunicação assume sua dimensão estratégica na superação de problemas, no gerenciamento de solução das crises ligadas à imagem do hospital.

Esse eixo, portanto, orientou as ações apresentadas ao Corpo Diretivo do Hospital. As ações propostas estavam sustentadas em dados colhidos junto aos profissionais do Hospital, que sinalizaram no sentido de algumas questões a serem enfrentadas.

A escuta dos profissionais envolvidos no cotidiano do Hospital apontaram a comunicação como um fator importante a ser trabalhado pela organização. Foram apontadas dificuldades em fazer com que a informação chegue de modo eficiente e direto, além da falta de interesse em participar dos cursos promovidos. De tal modo, que a proposta contemplava o enfrentamento das situações relatadas.

O pressuposto básico do projeto foi a concepção de que a humanização constitui-se num processo que deve integrar totalmente o Hospital. De tal modo que, as ações propostas estavam interligadas, tendo na simultaneidade da efetivação a condição de seu sucesso. Em outras palavras, a busca da humanização e qualidade no atendimento em saúde deveria envolver todos os setores e profissionais do Hospital e ser implantada como um processo e não como ações isoladas.

Somente desse modo poderiam ser atingidos os objetivos propostos, a saber:

- Envolver a Instituição e as pessoas que nela desenvolvem atividades profissionais na proposta de humanização.
- Desenvolver as relações humanas no âmbito do Hospital, tendo em conta os interesses pessoais, profissionais e institucionais como uma estratégia que contempla a perspectiva sistêmica da Organização.
- Possibilitar o desenvolvimento e envolvimento dos profissionais por meio da participação efetiva no contexto institucional.



Esses objetivos estavam voltados para os seguintes públicos do Hospital: médicos; enfermeiros e demais profissionais de saúde, além de funcionários e usuários do sistema público e privado de saúde.

Por seu turno, a definição de estratégia de comunicação para a área da saúde deve contemplar princípios essenciais como: transparência; ética; responsabilidade social; humanização na prestação do serviço; qualidade no atendimento e no pós – atendimento ao paciente; credibilidade e utilização adequada das ferramentas para divulgação dos serviços. Os hospitais devem ser transparentes em suas ações, em sua missão e seus objetivos, devem promover a aproximação com seus públicos e com a comunidade e seu entorno. Esses princípios nortearam a construção do projeto proposto ao Hospital e Maternidade Celso Pierro, que já contava com alguns instrumentos de comunicação implantados.

Considerando o perfil da organização foram propostas as seguintes estratégias:

Reuniões periódicas

Realizadas semanal ou quinzenalmente com os profissionais para discussão de temas de interesse institucional.

Com a mesma frequência, deveriam ser realizadas reuniões com os profissionais envolvidos em processos e projetos de trabalho específicos com a intenção de acompanhar o desenvolvimento e as dificuldades encontradas como forma de se posicionar mais agilmente nas correções, ajustes e alinhamentos necessários.

Café da Manhã com a Direção do Hospital

Essa estratégia já utilizada em outras organizações de saúde e tem repercutido positivamente no cotidiano de trabalho. Tem o propósito de integrar a Direção com os profissionais. Mensalmente, o diretor se reúne para um café da manhã com determinado número de profissionais de diversas áreas escolhidos por sorteio. Consiste numa oportunidade de conhecer e reconhecer as pessoas que trabalham no Hospital, por meio da escuta, da troca de idéias e esclarecer dúvidas. Funcionam como encontros de qualidade.

Comunicação interna e externa

O relacionamento do Hospital com seus públicos é fundamental. Desse modo, os canais e instrumentos de comunicação destinam-se a cultivar o respeito, a cordialidade e, principalmente, identificar seus desejos e necessidades dos públicos da Instituição e até mesmo de cultivar a fidelidade. A preocupação aqui é reduzir a distância, integrar a



comunicação interna e externa, sempre focada na qualidade. Assim, as propostas sugeridas têm esse viés.

Criação de Homepage

Criação de página do Hospital na Internet contendo informações institucionais, sobre atendimento de convênios, *clipping* eletrônico, notícias sobre atividades, ações, campanhas, parcerias, especialidades atendidas, dentre outros. Este instrumento também possibilita a criação de um canal de comunicação, por e-mail, com os clientes/usuários, servindo de base para pesquisa de opinião.

Canal Aberto (TV)

Desenvolver parceria com o Canal Universitário para a produção e veiculação de programas diversos.

Vídeo Institucional e Empresarial

Nessa categoria incluímos não apenas os vídeos produzidos para divulgação externa, objetivando conquistar parcerias, mas também aqueles destinados a constituir um diferencial na prestação de serviços, ao mesmo tempo em que educam e cumprem função social, como os produzidos para divulgar cuidados específicos aos recém – nascidos; cuidados com a alimentação/nutrição, com o sol, orientação para épocas das vacinas, etc.

Revista Eletrônica para usuários de planos de saúde

Com o objetivo de divulgar artigos e temas do interesse de público específico, totalmente desenvolvida e administrada pelo Hospital, com a disposição de algumas ferramentas de apoio para os usuários, constituindo-se em mais um canal de interação, divulgando a missão e os valores da Organização, com assuntos e informações sobre saúde, entrevistas com especialistas, informações sobre os planos e operadoras atendidas e outros.

Jornal Mural

O Jornal Mural visando agilizar o trânsito de informações entre os profissionais, funcionários, colaboradores e usuários, além de uma via de participação e envolvimento no cotidiano do Hospital.

Caixa de Sugestões e Opiniões ou Canal Aberto

Colocada em local visível, para que o cliente/usuário manifeste sua opinião ou crítica a respeito do serviço e do atendimento que recebeu.



Painel de Usuários

A construção de um painel para usuários manifestarem sua opinião sobre aspectos que possam interferir na sua satisfação.

Consulta Telefônica – Central de Atendimento

A proposta é disponibilizar um serviço de atendimento ao usuário para ouvir sua opinião (reclamações, críticas, sugestões ou informações sobre o serviço e o atendimento).

Ouvidor para público interno e externo

Trata-se de mais uma proposta no sentido de consolidar a comunicação e facilitar os relacionamentos. No que diz respeito à comunicação do usuário com o Hospital, a criação do *ombudsman* (ouvidor) encontra-se perfeitamente identificada com a proteção aos direitos dos consumidores. Com a criação do Código de Defesa do Consumidor o *ombudsman* tornou-se ainda mais necessário.

No que diz respeito ao público interno, a proposta visa consolidar um canal eficiente para aproximação daqueles que exercem atividades profissionais, promovendo a escuta e encaminhando para solução as questões trazidas.

Manual do Paciente/Usuário

A idéia é fornecer informações sobre procedimentos administrativos a serem observados pelos usuários e acompanhantes no momento da internação, esclarecendo dúvidas referentes à utilização das acomodações, guarda de objetos pessoais, serviços autorizados pelos respectivos planos de saúde, informações sobre a quem se dirigir em casos específicos, avaliação dos serviços prestados pelo Hospital e outros.

Sensibilização

O projeto de comunicação proposto e as ações a ele vinculadas estão situadas além da instrumentalidade e da racionalidade, pois se comprometem com a idéia da integralidade do ser humano, por isso envolve-se com a dimensão do sensível, dos sentidos e da emoção. Nessa perspectiva, também considerou o:

- Envolvimento dos pacientes em atividades lúdicas e artísticas.
- Instalação de espaços de leitura destinados aos pacientes com revistas e livros.
- Reunião com médicos e pacientes utilizando-se o *brainstorm*, técnica de grupo utilizada para geração de idéias, que tem como princípio que quanto maior a quantidade de idéias, mais próximo se está do entendimento do problema e de soluções criativas para os problemas do cotidiano do Hospital,



envolvendo diretamente os sujeitos implicados no processo com o objetivo de estimular a cooperação e ampliar o diálogo.

Centro de Estudo

Criação de um Centro de Estudos Multidisciplinar para promoção de cursos sobre temas contemporâneos de interesse para o desenvolvimento dos profissionais e funcionários.

Ações de Voluntariado

Implementação da participação de voluntários juntamente com os agentes de saúde da comunidade e seu entorno em ações internas, tornando-os multiplicadores dos princípios e valores da humanização e da responsabilidade social.

A implantação do projeto previa, ainda, formas de controle e avaliação dos resultados. Todas as ações propostas deveriam ser acompanhadas por pesquisas de opinião; reuniões com os setores envolvidos; relatórios, cronograma de atividades; acompanhamento da implantação; avaliação e apresentação de relatórios periódicos.

Considerações finais

A qualidade e a humanização colocam-se como resposta aos anseios dos usuários dos serviços de saúde, que atualmente estão mais exigentes. Desse modo, as relações estabelecidas nas instituições são questões centrais.

Além de estrutura física e tecnológica adequada, os hospitais precisam atender a um outro requisito: a formação de um corpo médico e de um corpo técnico-administrativo qualificado, preparado e sensibilizado para atender os usuários. Este é fator determinante para a qualidade do serviço.

A humanização na saúde é um processo que vai se formando no dia-a-dia com ações, gestos e atitudes, transformando o ambiente hospitalar e a convivência dos profissionais.

De tal modo, um projeto de comunicação deve ser pensado, refletido, planejado e executado de modo a atuar positivamente e repercutir no desempenho dos profissionais, dos funcionários, colaboradores e dos usuários.

Imagem, conceito e bons resultados são expectativas de todas organizações, mas somente podem ser atingidos por intermédio de um projeto de comunicação desenvolvido como instrumento de gestão, que orienta o relacionamento com os públicos. Assim, esta realidade representa ao mesmo tempo as oportunidades e os desafios que se colocam para os gestores das organizações hospitalares em entender o



sentido estratégico que ocupa a comunicação num ambiente altamente complexo como o hospital.

Um projeto de comunicação estratégico atua no âmbito da cultura do hospital, por isso deve propor novos modelos de relacionamentos, procurando envolver médicos, funcionários, colaboradores e usuários em suas ações e tornar o ambiente confortável para que as atividades sejam desempenhadas, envolvendo sentidos e atitudes das pessoas, atuando na mediação e na facilitação das relações internas e externas.

Referências bibliográficas

ARDOINO, Jacques. **Abordagem Multirreferencial (plural) das Situações Educativas e Formativas**. In: BARBOSA, Joaquim Gonçalves. (Org.). **Multirreferencialidade nas Ciências da Educação**. São Carlos, EdUFscar, 1998.

BALDISSERA, Rudimar. **Comunicação Organizacional: o treinamento de recursos humanos como rito de passagem** São Leopoldo: Unisinos, 1998.

BUENO, Wilson da Costa Bueno. **Comunicação Empresarial: teoria e pesquisa** São Paulo: Manole, 2002.

CASTORIADIS, Cornelius. **A Instituição Imaginária da Sociedade**. 5^a. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1982.

COVRE – MAZINI, Marilou. **Compreensão da Organização: identidade ou identificações?** In: SIQUEIRA, Elisabete Stradiotto, PIZZINATTO, Nadia Kassouf & SPERS, Valéria Rueda Elias. (orgs.) **Administração: evolução, desafios, tendências**. São Paulo: Cobra, 2001.

ETZIONI, Amitai. **Organizações Modernas**. São Paulo: Pioneira, 1980.

FREITAS, Maria Ester de. **Contexto Social e Imaginário Organizacional Moderno**. Revista de Administração de Empresas. Abr./Jun.2000. São Paulo, v. 40, n. 2.

FREITAS, Sidinéia Gomes. **Cultura Organizacional e Comunicação**. In: Obtendo Resultados com Relações Públicas: como utilizar adequadamente as Relações Públicas em benefício das organizações e da sociedade em geral. São Paulo: Pioneira, 1997.

KURZ, Robert. **O Futuro é Diferente: uma visão da sociedade do século 21**. In: OSLAK, Oscar. Sociedade e Estado superando fronteira. São Paulo: Fundap. 1998.

MORIN, Edgar. **X da Questão: o sujeito à flor da pele**. Porto Alegre, RS: Artmed, 2003.

NASSAR, Maria Rosana Ferrari. **Princípios de Comunicação Excelente Para o Bom Relacionamento Médico-Paciente**. Tese de Doutorado. Escola de Comunicações e Artes – USP – São Paulo, 2003.

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

