

Planejamento da Comunicação Organizacional Integrada: Um Estudo de Caso em um Hospital Universitário no Brasil

Integrated Organizational Communication Planning:
A Case Study in a University Hospital in Brazil

Planificación Integrada de la Comunicación Organizacional:
Un Estudio de Caso en un Hospital Universitario de Brasil

Joatã Mathias Atanázio Júnior
Universidade Federal de Sergipe
E-mail: joatamathias@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3890-3873>

Márcio Nannini da Silva Florêncio
Instituto Federal do Piauí
E-mail: marcio.florencio@ifpi.edu.br
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5557-4181>

Carina Angélica dos Santos
Universidade Federal de Sergipe
E-mail: profcarina_cesad_ufs@yahoo.com.br
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1238-4024>

DOI: [10.26807/rp.v27i116.2015](https://doi.org/10.26807/rp.v27i116.2015)

Resumo

Consagrado como uma das principais tarefas dentro do processo de gestão, o planejamento possibilita que as organizações possam alcançar seus objetivos estratégicos de modo mais eficaz. Nesse sentido, este artigo tem o propósito de analisar os aspectos do planejamento da comunicação organizacional integrada de um hospital universitário situado na região do Nordeste brasileiro, atualmente gerida por uma empresa pública de direito privado. Para isso, foi feita uma análise de dois documentos institucionais: (a) o plano diretor estratégico da instituição; e, (b) a política de comunicação institucional do hospital. Esta pesquisa se configura como um estudo de caso, nos preceitos delineados por Yin (2015). Nesse enquadramento, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os funcionários (jornalista, relações públicas e estagiário de publicidade) da Unidade de Comunicação Social do referido hospital. Com os dados obtidos, foi aplicada a análise qualitativa básica concebida por Merriam (1998). Desse modo, percebeu-se que o planejamento da comunicação organizacional é concebido de modo incipiente e desconsidera o segmento de Publicidade e Propaganda, o que desconfigura a concepção de comunicação organizacional integrada sugerida por Kunsch (2014).

Palavras – Chaves: comunicação organizacional integrada; planejamento; gestão hospitalar; estratégia de comunicação.

Abstract

Established as one of the main tasks within the management process, planning enables organizations to achieve their strategic objectives more effectively. In this sense, this article aims to analyze the planning aspects of the integrated organizational communication of a university hospital located in the Northeast region of Brazil, currently managed by a public company under private law. For this, an analysis of two institutional documents was carried out: (a) the institution's strategic master plan; and, (b) the institutional communication policy of the hospital. This research is configured as a case study, in the precepts outlined by Yin (2015). In this framework, semi-structured interviews were carried out with employees (journalist, public relations and advertising intern) of the Social Communication Unit of the referred hospital. With the data obtained, the basic qualitative analysis conceived by Merriam (1998) was applied. Thus, it was noticed that organizational communication planning is conceived in an incipient way and disregards the Publicity and Propaganda segment, which disfigures the integrated organizational communication concept suggested by Kunsch (2014).

Keywords: integrated organizational communication; planning; hospital management; communication strategy.

Resumen

Establecida como una de las principales tareas dentro del proceso de gestión, la planificación permite a las organizaciones alcanzar sus objetivos estratégicos de manera más eficaz. En ese sentido, este artículo tiene como objetivo analizar los aspectos de planificación de la comunicación organizacional integrada de un hospital universitario ubicado en la región Nordeste de Brasil, actualmente administrado por una empresa pública de derecho privado. Para ello, se realizó un análisis de dos documentos institucionales: (a) el plan maestro estratégico de la institución; y, (b) la política de comunicación institucional del hospital. Esta investigación se configura como un estudio de caso, en los preceptos esbozados por Yin (2015). En ese marco, se realizaron entrevistas semiestructuradas a funcionarios (periodista, pasante de relaciones públicas y publicidad) de la Unidad de Comunicación Social del referido hospital. Con los datos obtenidos se aplicó el análisis cualitativo básico concebido por Merriam (1998). Así, se percibió que la planificación de la comunicación organizacional es concebida de forma incipiente y desprecia el segmento de Publicidad y Propaganda, lo que desfigura el concepto integrado de comunicación organizacional sugerido por Kunsch (2014).

Palabras-clave: comunicación organizacional integrada; planificación; gestión hospitalaria; estrategia de comunicación.

1. Introdução

O uso da comunicação como instrumento estratégico das organizações vem sendo amplamente discutido por analistas e pesquisadores desse segmento (Atanázio Júnior & Florêncio, 2022; Kunsch, 2018; Oliveira, et al., 2018; Sueldo, 2016). É notório que tal componente representa um pilar incontestado de gestão organizacional, trazendo assim uma série de atributos – internos e externos – para as corporações de modo geral. A utilização da comunicação organizacional de maneira integrada é capaz de propiciar o alcance dos objetivos da organização, conforme reproduziram Kunsch (2014) e Oliveira et al. (2018).

De modo associado a essa temática, foi reconhecida a necessidade de se analisar os aspectos do planejamento da comunicação integrada no âmbito

das organizações (Vasconcelos, 2009). Os métodos para a realização do planejamento da comunicação organizacional foram considerados essenciais no sentido de se obter estrategicamente as metas corporativas.

Nesse sentido, os estudos organizacionais estão enfocando o quadrante do planejamento como referencial no processo de gestão organizacional nas últimas décadas. Os conteúdos provenientes dessa área de conhecimento estão cada vez mais sólidos e em evidência. Demonstra-se a condição de elemento primário para a constituição administrativa das organizações.

As instituições, principalmente as contemporâneas, sejam públicas ou privadas, precisam ter o compromisso de elaborar o planejamento estratégico da comunicação organizacional, esclarecendo os elementos desse processo e seus aspectos. Esse conjunto de dados é a base para a condução das práticas comunicacionais dentro da corporação e também para a construção do plano de ação de comunicação.

O planejamento da comunicação organizacional, no entanto, é uma tarefa ampla, complexa e possui diversas vertentes (Kunsch, 1999). Por essa razão, esse estudo tem caráter multidimensional e comporta muitas informações e variadas linhas de análise.

Este estudo tem o propósito de analisar os aspectos do planejamento da comunicação organizacional integrada desempenhada no âmbito do Hospital Universitário de Sergipe no Brasil, organização vinculada à Universidade Federal de Sergipe. Porém, o hospital é gerido pela Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH) – empresa pública de direito privado – desde o ano de 2013. Assim, as estratégias de comunicação deste órgão se assemelham às de uma corporação privada.

Diante disso, o presente artigo traz uma análise gerencial crítica importante sob o contexto do planejamento da comunicação organizacional integrada na contemporaneidade, principalmente por se tratar de uma organização pública de direito privado. Esse tema vem sendo bastante discutido na academia por meio de estudos dirigidos nos últimos anos (Souza, 2020). Isso reforça a necessidade de um constructo teórico referencial robusto sobre o assunto, o qual pode ser embrião de novas pesquisas nesse campo de pesquisa.

2. Referencial Teórico

2.1 Os Novos Contornos da Comunicação Organizacional Integrada

Nas últimas décadas, a comunicação organizacional passou por uma revolução de seus paradigmas. A concepção da comunicação no âmbito organizacional ganhou aspectos diferenciados e contemporâneos. Uma das principais teorias para seu desenvolvimento é a da comunicação organizacional integrada, desenvolvida por vários pesquisadores (Sueldo, 2016; Kunsch, 1999).

Perante as transformações da sociedade do século XXI, com o avanço

acentuado da globalização e das novas tecnologias, ocorreu uma mudança dos conhecimentos vinculados à comunicação nas organizações contemporâneas. A comunicação organizacional deixava de ser uma questão secundária com sinais de incipiência e desordem para assumir um papel de protagonismo dentro da esfera de gestão corporativa. Dentre as metodologias de estudo, a teoria integrada da comunicação é uma das fortes correntes de análise dessa temática (Sueldo, 2016; Kunsch, 1999).

De acordo com Kunsch (1999), a comunicação organizacional integrada aponta a relevância das ações sinérgicas e convergentes dos diversos segmentos comunicacionais que estão envolvidos numa corporação, especialmente nos campos de jornalismo, relações públicas e publicidade e propaganda, no intuito de promover seus objetivos estratégicos de modo profícuo e eficaz. Como acrescenta Sueldo (2016), toda ação da área de comunicação:

(...) deve ser inspirada e baseada em uma filosofia claramente orientada e a política de comunicação estrategicamente planejada e integrada levando em conta as necessidades, demandas, interesses e expectativas de todos os stakeholders, públicos e sociedade (Sueldo, 2016, p. 121).

A comunicação organizacional integrada consiste no fato de que todas as etapas do processo de gestão da comunicação desempenhadas nas organizações necessitam levar em conta a unicidade e integração de cada segmento comunicacional, desde o planejamento até a fase de avaliação dos resultados obtidos. Todos os processos envolvidos na constituição administrativa devem estar associados ao preceito de união e compartilhamento dos elementos que fundamentam a elaboração das estratégias comunicacionais.

A concepção da comunicação organizacional integrada está apoiada na teoria de trabalho conjunto e complementar entre as diferentes modalidades comunicacionais dentro de uma organização, ao qual foi identificado por Kunsch (2012) de *mix da comunicação organizacional*. Desse modo, seriam integrados três tipos de comunicação na organização: (a) a comunicação interna ou administrativa – direcionada aos trabalhadores da organização; (b) a comunicação institucional – voltada para a organização propriamente dita, com sua identidade, suas características e seu modo de atuação -; (c) a comunicação mercadológica ou marketing da comunicação – a comunicação persuasiva no tocante aos produtos e serviços da organização.

Por meio das distintas manifestações de comunicação organizacional (interna, institucional e mercadológica), pode ser produzida a integração comunicacional de maneira abrangente e holística (Kunsch, 2012). Assim o plano de ações comunicativas deve seguir uma filosofia integrada e uma política de comunicação conjunta considerando as necessidades, os anseios e as expectativas de seus públicos e da comunidade.

Nesse aspecto, compreende-se que um dos requisitos essenciais da comunicação organizacional integrada é a ausência da fragmentação ou da segmentação da comunicação na organização. As modalidades de comunicação formam um sistema orgânico multidimensional. Nesse sistema, não pode haver fatores de ruptura ou divisão, os quais descaracterizariam a concepção teórica original da comunicação integrada.

Além disso, diante de uma perspectiva relacional, ou seja, a comunicação estabelece uma relação entre organizações entre si e também de organizações com pessoas, incorpora-se um caráter crítico e analítico emergente na comunicação organizacional o qual supera o fator instrumental concebido anteriormente. “Daí a necessidade de se superar a visão meramente mecanicista da comunicação ou sua dimensão apenas instrumental e incorporar uma visão humanista, com aportes conceituais de paradigmas interpretativo e crítico da comunicação organizacional” (Kunsch, 2018, p. 17).

No setor público, bem como no privado, aspira-se a efetividade da comunicação organizacional integrada por essência, especialmente no atual estágio de novas tecnologias e transformações sociais (Kunsch, 2018). Os gestores e as instituições precisam estar prontos para promover uma comunicação organizacional com novos paradigmas, pois, como relatou Kunsch (2012):

As estruturas de comunicação das instituições governamentais como das organizações em geral se deparam com novos instrumentos ou suportes do mundo digital, como: e-mail, internet, blogs, fotologs, wiki's, wikipedia, sala de imprensa, chats, banco de dados, conectividade, interatividade, conexão, links, redes sociais de conversação (Orkut, Facebook, MSN, RSS, Web 2.0, entre tantos outros meios e instrumentos). Todos esses novos suportes devem ser utilizados, mas não podem prescindir de um planejamento eficiente e de uma produção adequada (Kunsch, 2012, p. 26-27).

Assim sendo, o planejamento organizacional é ressaltado como atividade basilar para o cumprimento da função integradora da comunicação na organização. A realização de um planejamento estruturado e amplo passa à condição *sine qua non* para a estratégia comunicacional das corporações contemporâneas.

Ressalta-se que essa a modalidade integrada de comunicação nas organizações é uma temática permeada de nuanças e aspectos diferenciados nessa matéria. Portanto, os estudos organizacionais abordam distintas perspectivas literárias, com elementos e conceitos adicionais. No entanto, nosso propósito foi trazer uma visão geral acerca desse tópico introdutório de conhecimento para analisar o aspecto do planejamento da comunicação organizacional.

2.2 O Planejamento da Comunicação Integrada nas Organizações

O planejamento, assim como assegurou Vasconcelos (2009), é sinônimo de solucionar problemas, especialmente nas organizações contemporâneas. Planejar a comunicação organizacional equivale a criar um arcabouço de medidas consideradas estratégicas para o desenvolvimento desse segmento organizacional de maneira efetiva. Desse modo, pode-se formatar um plano de ações elaborado com o intuito de se antecipar aos infortúnios da comunicação organizacional, além de elaborar métodos para o melhoramento das práticas comunicacionais.

Então o cerne do planejamento está na gestão de problemas, de modo a solucioná-los de maneira mais qualificada, com ações mais direcionadas. “A solução de um problema só é possível quando este é avaliado de forma ampla e com a busca de novas possibilidades e informações” (Vasconcelos, 2009, p. 25). Quanto maior o volume de informações sobre determinado tópico, maiores as chances de se encontrar as soluções mais adequadas dentro da realidade da organização.

Nessa mesma concepção, Dornelles (2012, p. 18) enfatiza que o ato de planejar se constitui na “decisão antecipada sobre o que fazer, como fazer e quando fazer, disciplinando esforços e racionalizando atividades e atitudes, cientes de que é processo que nunca finda. Dinâmico, sofre ajustes e adaptações enquanto está sendo implementado (...)”. Isso quer dizer que o planejamento tem caráter mutável e pode ser reformulado à medida que surgem novos elementos e/ou circunstâncias.

O planejamento implica na busca de informações recentes e consistentes sobre o problema em análise, deixando de lado ideias preconcebidas e reacionárias. Só assim deve-se trabalhar em uma solução, pois observa-se que “além dos preconceitos, velhos paradigmas também podem representar obstáculos ao bom desempenho do planejamento de comunicação integrada” (Vasconcelos, 2009, p. 27). Por ser multidisciplinar, o trabalho da comunicação precisa ser desempenhado de modo estratégico em direção dos resultados desejados.

Além do mais, o planejamento comunicacional não possui um caráter restrito, delimitado, mas, ao contrário, deve ser abrangente no âmbito organizacional. Assim como ressaltou Vasconcelos (2009, p. 16), existem outros objetivos alcançados pelo planejamento da comunicação organizacional: “tornar algo conhecido, ganhar a simpatia do público para uma causa, informar, criar uma imagem positiva para uma empresa, fidelizar clientes, estimular a experimentação, incentivar bons hábitos na população (...)”. Ou seja, o planejamento da comunicação serve, de modo geral, para perseguir quaisquer das finalidades propostas pelo órgão nesse ramo de atuação.

Em organizações públicas, pode ser definida uma série de objetivos a

serem abarcados pela comunicação organizacional, partindo, por exemplo, da divulgação dos atendimentos e/ou serviços disponibilizados pelo órgão à população, passando pela missão de informar acerca dos atos realizados com recursos públicos naquele órgão, até mesmo promover uma campanha para conscientização da população.

Ademais, o planejamento da comunicação organizacional costuma possuir determinados aspectos para seu processo de elaboração. Dentre as características do planejamento comunicacional, destaca-se a flexibilidade. Traçar uma estrutura de ações comunicacionais dentro de uma organização não comporta a rigidez e o engessamento das propostas. De maneira oposta, o planejamento contemporâneo deve conter a maleabilidade das ações, de acordo com as demandas e a realidade organizacionais. Nas palavras de Boarini (2016), “um planejamento rígido não se adequa aos novos tempos”, especialmente no tocante à gestão da comunicação, componente altamente diversificado, complexo e multidimensional.

“Flexibilidade tornou-se indispensável – nestes tempos de velozes mudanças tecnológicas, adicionadas à globalização da informação e do conhecimento, a flexibilidade tornou-se indispensável para a sobrevivência em qualquer área” (Vasconcelos, 2009, p. 28). Além disso, a autora ainda deixa clara a definição de flexibilidade como algo livre de limitações e restrições, sem regras pré-definidas ou normas taxativas.

A elaboração de um planejamento de comunicação demanda a flexibilidade perante as mudanças diárias, tais como as rotinas laborais, as metodologias de trabalho, as ferramentas de comunicação entre outras. Os ajustes e as adequações são sempre muito bem-vindos no processo de planejamento dos órgãos de comunicação, permitindo que as práticas sejam mais assertivas e eficazes.

Observa-se ainda que o planejamento de comunicação organizacional se fundamenta na construção de um plano de ações levando-se em consideração os objetivos estratégicos da organização e toda a estrutura disponível – pessoal, material, tecnológica, por exemplo – no órgão para o exercício das funções. Diante dessas condições, são traçadas as metas do órgão e os métodos para a obtenção das finalidades. Conforme cita Dornelles (2012, p. 15), o planejamento “implica a necessidade de delinear a comunicação alinhada ao negócio da organização, sua missão, princípios, valores e objetivos, favorecendo o cumprimento das metas organizacionais”.

Portanto, o planejamento estratégico da comunicação consiste na definição de um conjunto de políticas, diretrizes e ações de comunicação a serem postas em prática, diante da realidade específica de cada organização (Dornelles, 2012). Isso significa que cada organização e órgãos de comunicação possuem uma determinada realidade e devem se pautar nela para planejar seus planos. Não existe um modelo padronizado que deva ser seguido pelas instituições quando se trata de planejamento de ações comunicacionais.

Conforme Dornelles (2012), sabe-se que os esforços de se planejar no âmbito organizacional devem culminar num instrumento de trabalho que evidencia, antecipadamente, prioridades, objetivos, procedimentos e recursos e define, de mesmo modo, as métricas e indicadores que propiciam o acompanhamento e a correção permanente da implementação das medidas sugeridas.

Para Vasconcelos (2009), o planejamento da comunicação organizacional deve ser baseado na integração das ferramentas de comunicação, sugerindo a unificação das práticas comunicacionais da organização, sendo alinhadas a seus objetivos e metas institucionais, de desenvolvimento de imagem da organização, propagação de uma imagem de seus serviços, entre outros. Com esse método, pretende-se chegar a um objetivo comum: integrar as ferramentas de comunicação em busca de resultados.

Essa visão orienta um completo gerenciamento das pequenas e significativas mensagens transmitidas no dia a dia, incluindo toda a comunicação planejada em forma de campanhas quanto as informações transmitidas pelos mais variados contatos da empresa/marca/produto com seu segmento de mercado (Vasconcelos, 2009, p. 32)

Dessa forma, Vasconcelos (2009) sintetiza a concepção trabalhada por Kunsch (1999), de que a comunicação organizacional integrada é a alternativa mais eficaz para que as estratégias de comunicação alcancem suas finalidades com mais propriedade e eficácia. Essa integração permite que as metodologias comunicacionais adotadas pelo órgão sejam direcionadas para a obtenção de algo comum, sem desvios ou distrações. “Com um sistema integrado, os diversos setores comunicacionais de uma organização trabalham de forma conjunta, tendo ante os olhos os objetivos gerais e ao mesmo tempo respeitando os objetivos específicos de cada setor” (Kunsch, 1999, p. 75).

Sendo assim, o planejamento de comunicação realizado parcialmente, de maneira restrita, fragmentada e periférica não terá a amplitude e profundidade necessárias nesse quesito. Sofrerá com a incompletude de sua dimensão e com a superficialidade de sua abordagem, não conseguindo “fazer frente a essa sociedade afluyente e ter acesso aos mercados complexos e competitivos” (Kunsch, 1999, p. 76).

Kunsch (1999) esclarece ainda que, ao se referir por comunicação organizacional integrada, está tratando do conjunto de diferentes modalidades comunicacionais que são geradas dentro das organizações: a comunicação institucional – também conhecida como comunicação administrativa –, a comunicação mercadológica ou comunicação de marketing e a comunicação interna. Cada uma delas tem características e áreas de atuação distintas. A junção dessas categorias comunicacionais dentro de uma organização permite que seja realizada a comunicação una e integralizada de modo a se apropriar de meios para a promoção da comunicação dentro dos parâmetros estabelecidos.

Uma organização pública que detenha um planejamento bem estruturado pode planejar a comunicação organizacional maior facilidade (Kunsch, 2006).

Para cumprir os objetivos do planejamento estratégico da organização, não é possível dispensar o fator comunicacional nessa missão. O planejamento da comunicação precisa estar associado às estratégias organizacionais, corroborando a missão, a visão, os valores, os objetivos, as metas e políticas organizacionais idealizadas. Além disso, como ressaltou Dornelles (2012, p. 22), em conformidade com os objetivos da organização:

(...) cabe avaliar o que é permitido realizar em comunicação, consideradas tanto as oportunidades e ameaças existentes no ambiente externo e os públicos a serem atendidos quanto as capacidades gerenciais internas disponíveis (recursos, processos, inteligência corporativa, relacionamentos com públicos, etc.). Depreende-se daí que a elaboração do planejamento de comunicação deve ser adequada a cada realidade organizacional.

Vale frisar que, mesmo sendo bastante direcionada para a área de Marketing (Vasconcelos, 2009), a comunicação organizacional integrada engloba, desde a sua gênese, a área de comunicação institucional, aquela que focalizamos nesse trabalho de pesquisa, por ser a modalidade comunicacional responsável por levar informações aos públicos externos da organização. É notório que esse tipo de comunicação tem uma participação indispensável no processo de planejamento de comunicação integrada.

O planejamento da comunicação organizacional, diante das concepções apresentadas, se refere a um estudo orgânico que se propõe a mostrar direcionamentos, antever problemas na comunicação e delinear os pontos para se atingir aos objetivos institucionais. Deve ser conduzido pelo gestor competente considerando a flexibilidade de seu processo constitutivo e a maleabilidade de sua execução na prática. Esse trabalho precisa ser elaborado diante das nuances da organização sob diversos aspectos, de pessoal, estrutural e capacidade política. Sobretudo, deve promover a integração das atividades comunicacionais do órgão, promovendo um alinhamento entre todas as ferramentas de comunicação.

Levando-se em consideração de que a comunicação organizacional integrada é elemento estratégico da organização (Kunsch, 1999; Dornelles, 2012), pode-se inferir que o planejamento desse segmento deve ser elaborado pelo gestor do órgão de comunicação em consonância com a alta gestão da organização. Portanto, torna-se fundamental a participação de órgãos superiores como a presidência, superintendência, direção geral ou qualquer outro órgão análogo do organograma da instituição.

Assim sendo, as proposituras feitas no planejamento pela gestão do órgão comunicacional precisam estar em conformidade com as diretrizes do mais

alto escalão da organização. Esse requisito facilita o alinhamento das ações comunicacionais aos objetivos gerais da organização, tendo em vista a análise holística da corporação.

3. Metodologia

A pesquisa equivale a um método científico para se descobrir e se conhecer uma realidade empírica, ou seja, aquela que existe e pode ser conhecida pela experiência (Prodanov & Freitas, 2013). Portanto, este estudo caracteriza-se como qualitativo, no que tange a forma de abordagem ao problema.

Esta pesquisa se configura, na perspectiva dos procedimentos técnicos, como um estudo de caso, pois está caracterizada por ser um estudo profundo e detalhado sobre um determinado objeto. Dessa maneira, obtém-se um conhecimento mais profundo e pormenorizado sobre o tema. Para Yin (2015, p. 17), o estudo de caso está relacionado a uma investigação empírica que busca um “fenômeno contemporâneo (o ‘caso’) em profundidade e em seu contexto de mundo real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto puderem não ser claramente evidentes”.

No que se refere à classificação de seus objetivos, esta investigação configura-se como exploratória, pois, conforme citou Köche (2016, p. 126), “há casos, porém, que não apresentam ainda um sistema de teorias e conhecimentos desenvolvidos. Nesses casos é necessário desencadear um processo de investigação que identifique a natureza do fenômeno e aponte as características essenciais das variáveis”.

Para alcançar os objetivos deste estudo, cujos tópicos estão relacionados ao diagnóstico do planejamento da comunicação organizacional integrada, foram definidas como adequadas as seguintes fontes de evidência: entrevistas e documentos. Foram aplicadas entrevistas parcialmente estruturadas ou semiestruturadas (Gil, 2002) com os funcionários da unidade de comunicação social de um hospital universitário em Sergipe no Brasil, realizadas no primeiro semestre de 2021. No tocante à análise documental, foram investigados dois documentos institucionais de relevância aos campos de gestão e de comunicação na instituição hospitalar: o Plano Diretor Estratégico (PDE) e a Política de Comunicação Institucional (PCI).

A análise de dados coletados foi fundamentada na análise qualitativa básica proposta por Merriam (1998). Essa metodologia consiste num processo iterativo que possibilita ao investigador a produção de dados válidos e fidedignos, realizado de maneira gradativa, um pouco de cada vez. Isso nos permite inferir que o processo de coleta e análise de dados é determinado pela dinamicidade e recursividade. Dessa forma, foram realizadas a observação e a interpretação de dados, através dos quais chegam-se às constatações da pesquisa.

4. Resultados e Discussão

A etapa do planejamento, conforme destacado por Vasconcelos (2009), representa uma fase de extrema relevância no processo de gestão das organizações. Isso porque abrange o momento de análise da situação organizacional para a formulação das melhores estratégias em busca dos objetivos institucionais. Portanto, esse planejamento deve ser aprofundado, com a maior riqueza de dados da organização possível, sempre visando aos melhores métodos para se alcançar as metas almejadas.

O planejamento da comunicação organizacional da Unidade de Comunicação Social (UCS) do hospital universitário está demonstrado basicamente em dois documentos institucionais: (i) o plano diretor estratégico 2021-2023, com diretrizes gerais para a instituição como um todo; e (ii) a política de comunicação institucional, setorial e específica para a unidade de comunicação social.

O Plano Diretor Estratégico (PDE) contém os objetivos estratégicos da organização e os direcionamentos a serem adotados para o alcance da visão institucional, contendo cinco pilares: sociedade; sustentabilidade; governança; processos e tecnologia; e pessoas. Esses pilares representam cada objetivo estratégico, com metas de indicadores específicos. Esses conteúdos são agrupados para fundamentar a gestão estratégica da unidade hospitalar.

No documento, menciona-se o quesito “modelo de comunicação” abrange o processo de comunicação do PDE na instituição em geral. Descreve-se o processo que orienta a comunicação, a promoção do engajamento das partes envolvidas e o acompanhamento dos impactos e das conquistas decorrentes do avanço das ações estratégicas na organização. Assim como são elencados os principais impactos mapeados, os canais de comunicação atuais e propostos para o ciclo, além das ferramentas para a promoção da comunicação no grupo.

No detalhamento do modelo de comunicação do PDE, são expostos os objetivos desse tópico, dos quais pode-se destacar uma finalidade associada diretamente à UCS propriamente dita: “definir e desenvolver uma imagem positiva específica para os públicos interno e externo; (...)” (HU-UFS, 2020, p. 29). Essa meta deixa clara a pertinência da boa gestão dos componentes comunicacionais no órgão e direciona as ações da UCS para a consolidação de uma boa reputação organizacional.

Em seguida, são caracterizados os passos para produção do relatório de acompanhamento de projeto local a serem seguidos pelo gerente e sua respectiva equipe no ambiente de trabalho. Destas ações, frisam-se quatro pontos com ligação direta à UCS:

- prever, coordenar, gerir, editar, difundir e controlar a atividade de comunicação interna e externa e as respectivas imagens criadas entre todos os públicos e grupos de interesse da organização;
- coordenar e canalizar o plano estratégico de comunicação do hospital

universitário;

- conseguir que a comunicação e a imagem do hospital universitário sejam claras, transparentes e rápidas entre os públicos interno e externo, devendo-se observar a gestão integrada dos profissionais do jornalismo e de relações públicas;

- estabelecer e manter estreita e eficaz relação pessoal com os meios de comunicação social;

Diante das ações elencadas, observa-se que o PDE do hospital universitário entende como comunicação integrada de comunicação o trabalho conjunto do jornalismo e das relações públicas, excluindo desse instituto o componente da publicidade e propaganda, diferentemente do que coloca Kunsh (2012), mesmo se referindo às organizações públicas de modo geral. Esse entendimento pode ter influenciado na preterição do segmento de publicidade e propaganda dentro da organização hospitalar.

O segundo documento de planejamento institucional é a Política De Comunicação Institucional (PCI), direcionada para o setor de comunicação do hospital universitário e com informações específicas para a gestão comunicacional da instituição *in loco*. Trata-se do “alinhamento das atividades de Comunicação Social com as vontades institucionais da organização” (Hospital Universitário – Universidade Federal de Sergipe, 2020, p. 1).

Conforme consta na PCI, o objetivo geral consiste em:

Estabelecer as diretrizes da comunicação institucional do Hospital Universitário da Universidade Federal de Sergipe (HU-UFS), vinculado à Rede da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (Ebserh), orientada a colaborar com o cumprimento das estratégias estabelecidas no Plano Estratégico do HU-UFS-EBSERH, os princípios e os valores do Código de Ética da Ebserh e das demais políticas institucionais vigentes. Esta Política de Comunicação Institucional também está em harmonia com a missão e a visão do HU-UFS-EBSERH. (Hospital Universitário – Universidade Federal de Sergipe, 2020, p. 11).

Desse modo, infere-se que as normas peculiares à gestão de comunicação organizacional do hospital devem estar descritas e pormenorizadas no PCI, com a finalidade de servir como um norteador para as práticas a serem desenvolvidas nesse órgão. Nele também precisa-se constar as ações de integração da comunicação em geral, englobando os segmentos comunicacionais apropriados. A PCI deve ser utilizada para clarear e esclarecer as estratégias para se obter os objetivos gerais traçados no PDE, além das metodologias a serem adotadas nesse intuito.

A PCI, como dito na descrição e diretrizes do documento, está direcionada à disseminação e recepção de informação no tocante tanto à comunicação interna como à externa. Nesse propósito, a comunicação pública da instituição “é responsabilidade do Serviço de Comunicação Social (SCS) da

Superintendência, que dá diretrizes claras para a coleta, sistematização e classificação da informação que interessa ao HU-UFS-EBSERH” (Hospital Universitário – Universidade Federal de Sergipe, 2020, p. 2).

Ainda no estudo do conteúdo da PCI, verifica-se que são elencadas as atividades realizadas pelo SCS – que equivale às atividades feitas no âmbito da UCS –, e, depois de enumerada uma série de funções relativas ao processo de comunicação interno e externo, demonstra-se, no quesito comunicação integrada, a atividade a seguir: “Demais atribuições inerentes às profissões de Jornalista e Relações Públicas, respeitada a legislação vigente” (Hospital Universitário – Universidade Federal de Sergipe, 2020, p. 7). Corrobora-se, com isso, o entendimento de que a comunicação organizacional é sustentada por dois pilares e não três, como se esclarece nos estudos organizacionais de comunicação (Kunsch, 2011).

Em seguida, no campo das competências do SCS no âmbito da instituição hospitalar, fica ainda mais evidente a noção de que a comunicação organizacional é compreendida por duas áreas apenas: jornalismo e relações públicas. Isso porque em dois incisos são mencionadas as competências, sem nenhuma referência ao segmento de Publicidade e Propaganda: “a) Planejar e executar as atividades de comunicação jornalística e de relações públicas; (...) d) Orientar tecnicamente todos os servidores em relação a questões jornalísticas e de relações públicas;” (Hospital Universitário – Universidade Federal de Sergipe, 2020, p. 7).

A política de comunicação institucional, enquanto instrumento mais diretivo das estratégias de comunicação na UCS, peca no quesito comunicação organizacional integrada, pois desconsidera cabalmente a relevância da área de publicidade e propaganda nessa construção. Ela traz elementos importantes para o direcionamento das ações, considerando os campos jornalístico e de Relações Públicas, duas áreas muito cruciais, mas não absolutas no alcance dos objetivos comunicacionais da instituição.

De acordo com o entrevistado A, o planejamento da comunicação organizacional do HU está representado em documentos institucionais como o PDE e a PCI. Esse planejamento é estruturado e possui contornos bem definidos para conhecimento de toda a equipe de comunicação. Além disso, o *clipping* é apresentado com outro instrumento que auxilia o processo de planejamento de comunicação, pois ele pode ser parametrizado e demonstra quais pontos podem ser melhorados dentro do órgão. Como dito pelo entrevistado A:

No início do ano de 2021, em janeiro, quando eu fechei o clipping de 2020, que é uma ferramenta muito importante de planejamento que serve como termômetro de como está a imagem da empresa lá fora. O planejamento de comunicação não pode ser finalizado enquanto não se finalizou o clipping, o relatório anual do clipping é uma ferramenta importantíssima para que saibamos os pontos que precisam ser melhorados no ano seguinte.

Diferentemente do cenário citado, na concepção do entrevistado B, o planejamento da comunicação organizacional da UCS foi prejudicado em razão de uma série de fatores. O principal deles é a falta de dotação financeira específica para o órgão de comunicação. Na percepção do entrevistado, a ausência de recursos financeiros no setor prejudicou a realização do planejamento e também a execução de campanhas de comunicação. Para ele:

(...) não existia um planejamento porque, como não existia verba para investir nisso ou naquilo outro. Por exemplo, tem uma máquina fotográfica que eu comprei para poder tirar fotografias, tinha um microfone para ser usado em eventos que eu também comprei. Então não tem como fazer um planejamento de como trabalhar a comunicação se você não tem verba. Como você vai planejar uma coisa que você não tem verba, então no dia-a-dia você vai trabalhando com o que você tem. Não tem como contratar uma agência para prestar serviços, pois não há recursos (...).

Numa visão geral, pode-se depreender que o planejamento de comunicação do HU-UFS é factual e estruturado, voltado para as questões estratégicas da instituição. Porém a ausência do segmento de Publicidade e Propaganda nesse planejamento afasta a verificação da comunicação organizacional integrada de maneira plena e concreta. Pode-se somente constatar que o planejamento de comunicação na instituição é nítido, mas incompleto, uma vez que faltam elementos importantes para seu aprimoramento.

Sendo assim, verifica-se a pertinência da revisão do planejamento comunicacional do órgão na esfera estratégica da instituição, com uma nova concepção de comunicação organizacional integrada, agregando os três componentes dessa composição. O olhar da alta administração hospitalar deve considerar as contribuições que o fortalecimento dos três segmentos comunicacionais vai trazer para os objetivos institucionais no tocante à comunicação em geral. Desse modo, alicerçar a comunicação interna e externa da organização e a imagem institucional perante à sociedade.

5 Considerações Finais

O estudo acerca do planejamento da comunicação organizacional de hospital universitário no Brasil constatou pontos significativos de sua concepção e elaboração. A primeira evidência investigativa, em conformidade com Vasconcelos (2009), é a existência e a estruturação do planejamento na gestão da comunicação hospitalar. No entanto, essa tarefa se dá de maneira incipiente, uma vez que o planejamento apresenta realce às atividades de Jornalismo e de Relações Públicas, desprezando o componente da Publicidade e Propaganda. Pode-se extrair essa conclusão ao analisar o planejamento detalhado nos dois documentos institucionais de comunicação - o Plano Diretor Estratégico e da Política de Comunicação Institucional.

Ademais o planejamento da comunicação organizacional da instituição apresenta outras deficiências, como relatou o entrevistado B, a exemplo da falta de recursos financeiros para custear campanhas específicas e dar suporte às ações do órgão de comunicação. A questão financeira impediu que o órgão pudesse financiar produtos e serviços próprios para o desenvolvimento das ações de comunicação. Por isso, alguns dispêndios relacionados à comunicação organizacional precisaram ser custeados pelos próprios trabalhadores da unidade, a exemplo de materiais para a impressão dos boletins internos do hospital.

Nesse sentido, corrobora-se a noção de que a comunicação organizacional é, por si só, um sistema altamente complexo, dinâmico e multidimensional, com diversos vieses conflitantes (Kunsch, 2018). A integração de seus componentes é mais um procedimento desafiador na estrutura organizacional, que carece da participação ativa de representantes, desde o nível estratégico ao operacional. Trata-se de um esforço de unificação, alinhamento e adequação das estratégias da comunicação no âmbito institucional.

Para a execução do planejamento efetivo, impõe-se necessária a inclusão do segmento de Publicidade e Propaganda desde a etapa de gênese da estratégia de comunicação até a avaliação de seus resultados (Kunsh, 2012). Com a integração dos diferentes segmentos comunicacionais na unidade de comunicação social do hospital universitário, será propícia a produção de um planejamento com maior suporte comunicacional e com arcabouço referencial mais completo.

Referências

Atanázio Júnior, J. M., & Florêncio, M. N. S. (2022). Análise Da Comunicação Organizacional Integrada De Um Hospital Universitário. *Revista Valore*, 7 (1), 95-110.

Boarini, D. M. (2016). *O planejamento da comunicação on-line: como a velocidade no fluxo da informação altera a forma de planejar*. (Dissertação Mestrado). Universidade Metodista de São Paulo: São Bernardo do Campo no Brasil.

Dornelles, S. M. G. (2012). *Relações públicas: planejamento e comunicação*. EDIPUCRS.

Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.

Hospital Universitário da Universidade Federal de Sergipe (HU-UFS). (2020). *Plano Diretor Estratégico 2021-2023*. Disponível em <https://www.gov.br/ebserh/pt-br/hospitais-universitarios/regiao-nordeste/hu-ufs/governanca/gestao-estrategica/pde-2021-2023/pde-2021-2023-revisado-em-27-01-2021-pela-unidade-de-comunicacao-social.pdf>.

Köche, J. C. (2016). *Fundamentos de metodologia científica*. Petrópolis: Editora Vozes.

Kunsch, M. M. K. (2018). A comunicação estratégica nas organizações contemporâneas. *Media & Jornalismo*, 18 (33), 13-24.

Kunsch, M. M. K. (2014). *Comunicação Organizacional: contextos*,

paradigmas e abrangência conceitual. *Matrizes*, 8 (2), 35-61.

Kunsch, M. M. K. (2012). Comunicação pública: direitos de cidadania, fundamentos e práticas. In: Matos, H. *Comunicação pública: interlocuções, interlocutores e perspectivas*. (pp. 13-29). São Paulo: ECA/USP.

Kunsch, M. M. K. (2006). Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas In: Marchiori, M. (Org.). *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. (pp. 167-190). São Caetano do Sul: Difusão Editora.

Kunsch, M. M. K. (1999). Gestão integrada da comunicação organizacional e os desafios da sociedade contemporânea. *Comunicação & Sociedade*, 21 (32), p. 45-67.

Merriam, S. (1998). *Qualitative Research and Case Study Applications in Education. Revised and Expanded from Case Study Research in Education*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.

Oliveira, A. V., Santos, E.R., Silva, K.C.F., Brito, L.S., Souza, M.C., & Pizzoni, T.G.P. (2018). Comunicação organizacional como estratégia de gestão. *Revista Científica da Ajes*, 7 (14), 1-10.

Prodanov, C. C., & Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. Novo Hamburgo: Editora Feevale.

Sousa, M. R. S. (2020). *Método de avaliação em comunicação organizacional: estudo de caso em uma Instituição Federal de Ensino Superior*. (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal do Ceará: Fortaleza, Brasil.

Sueldo, M. (2016). The impact of integrated organizational communication on organizational sustainability. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 75, 121-140.

Vasconcelos, L. R. (2009). *Planejamento de comunicação integrada: manual de sobrevivência para as organizações do século XXI*. São Paulo: Summus Editorial.

Yin, R. (2015). *Estudo de Caso: Planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman editora.