



VII COLOQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTION UNIVERSITARIA EN AMERICA DEL SUR

“Movilidad, Gobernabilidad e Integración Regional”

Mar del Plata, Argentina

29 de Noviembre al 1º de Diciembre de 2007



ÁREA TEMÁTICA – TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E OS SISTEMAS DE CONTROLE DE GESTÃO

Autores: Ana Carine Garcia Monteiro.

Maurício Fernandes Pereira.

Título: O Modelo de Comunicação Educativa: uma forma eficaz para a implantação do processo de planejamento estratégico do Hospital Universitário da Universidade Federal de Santa Catarina.

RESUMO

As Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) do Brasil desempenham um papel fundamental de assistência à saúde da população mediante seus Hospitais Universitários (HU). Originalmente criados para ser hospital-escola, acabaram, por vezes, tornando-se a única opção de assistência à saúde pública, gratuita e com qualidade da população. É o caso do Hospital Universitário da UFSC. Localizado na capital Florianópolis é o único hospital totalmente gratuito do Estado de Santa Catarina, realizando mais de 150 mil atendimentos ambulatoriais, 95 mil atendimentos de emergência e mais 9.400 internações por ano. Para preparar-se para acorrer à demanda assistencial que sucessivamente aumenta, o HU/UFSC realizou entre 2005 e 2006 o planejamento estratégico, publicado no Plano 2012. O êxito na implantação do Plano 2012 passa invariavelmente pela apropriação do que ali está proposto pela comunidade interna do HU. Este artigo propõe o uso do Modelo de Comunicação Educativa na definição de estratégias comunicativas para a implantação do Planejamento Estratégico realizado no do Hospital Universitário da UFSC. A ferramenta pode ser usada pela equipe de planejamento como forma de estabelecer uma conversa saudável e formadora entre os diversos segmentos da comunidade interna, no sentido de estimular a apropriação coletiva do Plano 2012. Acredita-se que o sentimento de ‘pertencimento’ é fundamental para que os sujeitos envolvidos no processo de implantação consigam realmente desenvolver as melhorias propostas.

Palavras-chave: comunicação organizacional, gestão de comunicação em HU, modelo de comunicação educativa, estratégias de comunicação.

1. Introdução

As instituições públicas precisam dar mais atenção à gestão da comunicação interna que realizam – quando realizam. Inúmeros esforços institucionais são desperdiçados em função da má administração dos processos comunicativos internos. Não se trata de deixar a comunicação na responsabilidade dos departamentos de divulgação que normalmente cumprem a função operacional de criar produtos de comunicação. Mas, de entender que a gestão da comunicação interna pertence à instância estratégica da instituição.

De acordo com Bueno (2005:45), “a universidade brasileira não pratica uma cultura de comunicação, ou seja, ela de maneira geral, não assume o exercício da comunicação como estratégico e, em consequência, não está capacitada para acessar ou ser acessada por muitos de seus públicos de interesse”.

A gestão estratégica da comunicação é fundamental para que se possam desenvolver processos de mudança organizacional, muitas vezes, necessários à implantação de melhorias, que acabam por envolver e solicitar esforços dos diversos públicos internos da instituição. Neste sentido, um esforço institucional que dependa do empenho coletivo para obter êxito, obrigatoriamente deve ser acompanhado de estratégias de comunicação que abram os canais comunicativos entre os públicos de interesse comum.

Neste artigo apresenta-se o Modelo de Comunicação Educativa, ferramenta auxiliar na definição de estratégias comunicativas, dentro de um processo de gestão da comunicação. Propõe-se o uso do Modelo de Comunicação Educativa na definição de estratégias comunicativas para a implantação do Planejamento Estratégico realizado pelo Comitê de Apoio ao Planejamento Institucional do Hospital Universitário (CAPIHU) da Universidade Federal de Santa Catarina.

2. Revisão De Literatura

Uma infinidade de estudos procura explicar como acontece a “interação social através de mensagens” (FISKE:1990:1), ou seja, a comunicação entre pessoas. Estando a comunicação presente em todas as áreas epistemológicas, existem modelos de comunicação oriundos de ciências diversas.

Maria Schuler, no seu livro “Comunicação estratégica” (2004) apresenta didaticamente os diversos modelos de comunicação desenvolvidos a partir da década de 40, que fundamentaram e ainda fundamentam algumas ações comunicativas que realizamos. Schuler faz uma leitura rápida sobre diversas correntes da comunicação reunindo-as em Modelos de Comunicação, que serão replicados a seguir:

Modelo Mecanicista

Desenvolvido pelos matemáticos SHANNON e WEAVER (1949), tem uma forte preocupação mecanicista, preocupados que estavam em desenvolver a comunicação entre equipamentos de telecomunicações e aferir o custo da mensagem. “O modelo traz o ato de codificar e decodificar a mensagem. A Fonte transforma a informação num sinal transmissível fisicamente (usa um código, codifica), e o Receptor transforma esse sinal em informação novamente (decifra o código, decodifica). Este modelo, entretanto, nunca pretendeu explicar a comunicação humana, e sim a transferência de sinais entre equipamentos utilizados pelos humanos” (SCHULER:12). Este modelo foi, no entanto, aplicado à comunicação humana durante décadas, e ainda vemos produtos de comunicação que traduzem essa relação linear e autoritária que privilegia a Fonte da mensagem, deixando o Receptor num papel passivo, que foca o objeto comunicativo em vez de focar os sujeitos envolvidos pelo laço comunicativo. “A idéia de uma forma de comunicação unidirecional por si só contraria o próprio conceito de comunicação” (idem: 13).

Modelo Psicológico

Um passo à frente do modelo de Fonte-Receptor, o Modelo Psicológico trata de relacionar ‘a parte física da comunicação com os processos mentais das pessoas que se comunicam’. Schuler apresenta quatro autores desta corrente: Osgood, Hoveland, Berlo e Stewart. Osgood (1954) diz que é no íntimo de cada pessoa que acontece a ‘composição e interpretação da comunicação’. Já Hoveland (1972) preocupa-se com a mudança de atitude e comportamento que é possível provocar através da comunicação. Berlo (1960), por sua vez, dá importância à atenção do Receptor e a sua capacidade de dar sentido à mensagem para que ocorra a comunicação. E finalmente Stewart (1972) entendeu a comunicação como um processo físico-mental que deve corresponder ao funcionamento lógico da inteligência humana.

Modelo Sociológico

Na década de 60 estudos tentaram mostrar a influência do meio social na comunicação humana. Riley e Riley (1961) trouxeram a noção de que os significados e os sentidos são socialmente construídos, ‘bem como as formas de expressá-los e de responder a eles’. Schramm (1960), segundo a Schuler, também chama a atenção para a influência dos grupos nas atividades comunicativas individuais.

Modelo Antropológico

Para a Schuler, “devemos a Lévi-Strauss (1958) e a sua antropologia estrutural uma idéia interessante do papel da comunicação como instrumento de organização dos componentes culturais, como auxiliar indispensável da lógica inerente à razão humana, seja dos povos primitivos, seja das sociedades modernas” (Ibidem:15). O modelo antropológico coloca a comunicação na esfera da cultura.

Modelo Semiológico

No Modelo Semiológico a comunicação é analisada a partir das teorias de Saussure (1969) e de Pierce (1940). O lingüista Saussure sonhava com uma ciência geral de todas as linguagens. Através da análise dos signos deveria ser possível realizar uma comunicação completa entre sujeitos.

Modelo Sistêmico

A abordagem sistêmica da comunicação trata de integrar, num mesmo esforço de análise, a descrição dos elementos e dos processos da comunicação com a compreensão da sua funcionalidade, de sua dinâmica e de seus efeitos gerais sobre as pessoas que se comunicam, em determinado contexto. “O enfoque sistêmico traz a dimensão estratégica das comunicações humanas, quer seja com seus iguais, quer seja com qualquer outro elemento de seu ambiente” (Ibidem:17)

Modelo Dialético-estruturais

Uma das preocupações centrais dessa escola é a relação entre a realidade objetiva e a consciência, ‘consideradas ambas como fatores dinâmicos e interatuantes’. A mesma realidade, exposta a pessoas com diferentes níveis de consciência, produz interpretações distintas. (Ibidem:18)

Modelo de Administração Estratégica da Comunicação

Este é o modelo de comunicação desenvolvido por Maria Shuler e seus colaboradores, Rosana Sacchet, Pedro Wolkmann e Deonir de Toni. A equipe propõe que “para que haja comunicação, é necessária a presença, num sistema, de elementos, tais como o emissor, o receptor, o canal e a mensagem, e de processos como a composição, a interpretação e a resposta” (Ibidem: 18). Os estudiosos procuraram reunir vários pontos de vista, embasados nos modelos anteriormente apresentados, num só modelo.

Os modelos apresentados têm a função de denotar a diversidade e quantidade de estudos que procuram um modelo de comunicação. Além dessa breve classificação feita por Schuler há uma imensa relação de pesquisas sobre comunicação desenvolvidas no último século em vários países, e, principalmente, nos Estados Unidos. E é de lá que vem uma concepção coerente até nossos tempos, que a Escola de Chicago publicava nos anos 20: “Se existe comunicação é em virtude das diversidades individuais. E se o indivíduo está submetido às forças da homogeneidade ele é capaz de se subtrair a ela” (MATTELART:2002). O Modelo de Comunicação Educativa apresentado na sequência afirma essa máxima, foca o sujeito como protagonista do ato comunicativo e com autonomia para fazer escolhas que lhe interessem para sua formação.

3. Procedimentos Metodológicos

Estamos acostumados a ver a comunicação como um processo de mão única, difusor. Fortemente embasado no Modelo Mecanicista de SHANNON e WEAVER, acima apresentado.

EMISSOR =====>> MENSAGEM =====>> RECEPTOR

O Modelo de Comunicação Educativa que aqui se apresenta fundamenta-se em três princípios, radicalmente contrários ao Modelo Mecanicista.

Princípio 1 – A comunicação é educativa: a comunicação é vista dentro de um processo educativo do sujeito. A comunicação forma um ‘laço comum’ que provoca a [de] formação dos sujeitos envolvidos. As pessoas recolhem da mensagem do outro aquilo que lhes serve, que entendem, simpatizam, para usar na sua própria concepção do mundo. Por sua vez, devolvem ao outro a mensagem modificada. Resulta desse processo um ambiente social de aprendizagem. Neste sentido, o ato comunicativo provoca instantaneamente o ato educativo, formador do sujeito. Desta forma, comunicar é educar.

Princípio 2 – A comunicação é intencional: Entende-se que a comunicação parte de uma intenção comunicativa de alguém, de um grupo, de uma instância. Alguém propõe a comunicação em função de um propósito particular. Para obter êxito, para que se consuma o laço comunicativo é necessário que o outro corresponda à intenção comunicativa.

Princípio 3 – A comunicação se dá entre sujeitos: Para obter êxito na ação comunicativa é necessário entender que o processo se dá entre pessoas [ou organizações constituídas por



peças] e por isso o foco deve estar no sujeito e não no objeto-mensagem. Os produtos comunicativos são utensílios aplicáveis no processo comunicativo educativo.

Este estudo se insere epistemologicamente na intersecção de três campos de conhecimento: comunicação, educação e marketing [administração].

Figura 1 – O MCE na interface dos campos epistemológicos

Desde a Comunicação foca-se o sujeito envolvido pelo laço comunicativo e considera-se

que os objetos usados na comunicação são meras ferramentas complementares ao ato comunicativo entre seres humanos. Para Neumann (1990:13) a comunicação é “uma das maiores prerrogativas do homem, porque implica pensar, ter idéias, emitir juízos de valor. Ao transmitir ou partilhar estas idéias, o homem as codifica através de símbolos, palavras escritas e/ou faladas. A outra pessoa que ouve e/ou vê a mensagem a decodifica”, e finaliza: “esta troca de informações entre as pessoas é o que chamamos de comunicação. É em tudo entendida como momento pedagógico a serviço ou contra a construção de uma nova sociedade”.

Da Educação retira-se o conceito de formação para a vida, que entende o processo educativo como uma aprendizagem contínua que se situa além dos muros das escolas e percebe o sujeito com autonomia de escolher o que lhe interessa para sua formação pessoal. “A educação é maior que o controle formal da educação” (BRANDÃO:1995:103). Ela não é sagrada, mas humana, realizada por pessoas em uma prática diária de, “luta pela cidadania, pelo legítimo, pelos direitos, é o espaço pedagógico onde se dá o verdadeiro processo de formação e constituição do cidadão. A educação não é uma precondição da democracia e da participação, mas é parte, fruto e expressão do processo de sua constituição” (ARROYO:2001:79).

Do Marketing se retiram princípios de endomarketing e marketing estratégico, que vêem o público interno como a principal riqueza da organização, responsáveis pelo conceito da empresa no mercado. É no Marketing que se percebe a importância da gestão da comunicação, na produção de sentidos entre os públicos internos da instituição. Para Carla Cirigliano (2007):

“Gestionar la comunicación implica definir un conjunto de acciones y procedimientos mediante los cuales se despliegan una variedad de recursos de comunicación para apoyar la labor de las organizaciones.

- *A través de la Gestión en la Comunicación Interna se facilita el despliegue de todo el aparato comunicacional destinado al personal con el objeto de:*
- *Promover la comunicación entre los miembros*
- *Facilitar la integración entre las realizaciones personales y las institucionales*
- *Reducir los focos de conflicto interno a partir del fortalecimiento de la cohesión de los miembros*
- *Contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión*

*No hay que olvidar que la Comunicación Interna de toda organización esta inmersa en la Cultura Organizacional. Es decir, por el conjunto de valores, referencias, hábitos, ritos, signos etc. Que fundamentan la concepción que la organización tiene de sí misma. Esta cultura se debe tomar como punto de partida y marco para la implementación de una **gestión** ya que condiciona la comunicación”.*

Portanto, o Modelo de Comunicação Educativa tem o terceiro alicerce no Marketing, entendendo que “A organização cumprirá melhor sua razão-de-ser à medida que tenha um marketing mais eficiente. Este, por sua vez, será tão mais eficiente e eficaz quanto melhor usar o seu instrumento mais destacado, a comunicação” (YANAZE:2005:14)

As variáveis do Modelo

O Modelo de Comunicação Educativa é constituído por quatro variáveis: Ambiente, Momento, Temporalidade e Canais.

A variável AMBIENTE busca informações no meio ambiente onde habitam os grupos, no contexto das práticas culturais da organização, indica “o conjunto de condições materiais e morais” (AURÉLIO:2006) da instituição.

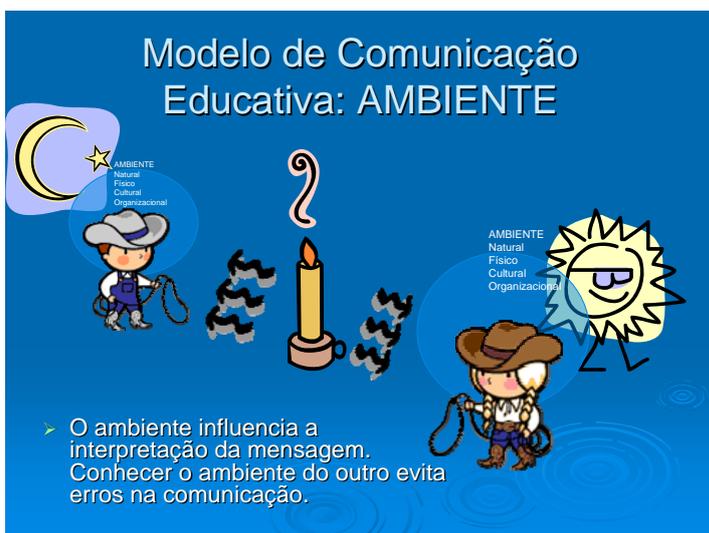


Figura 2 – Variável Ambiente.

A variável, MOMENTO refere-se instante de vivência, ao momento de formação dos sujeitos envolvidos no laço comunicativo. Procura informações na análise das circunstâncias que situam os sujeitos em determinada situação organizacional.



Figura 3 – Variável Momento.

A variável TEMPORALIDADE procura analisar em que tempo e espaços se situam os sujeitos envolvidos no laço comunicativo. Delimita a transitoriedade do MOMENTO e do AMBIENTE do laço comunicativo.



Figura 4 – Variável Temporalidade.

E finalmente, a variável CANAIS analisa quais são os meios comunicativos usados pelos sujeitos para criar o laço comunicativo. Procura-se descobrir aqui o canal por onde flui a comunicação entre sujeitos.

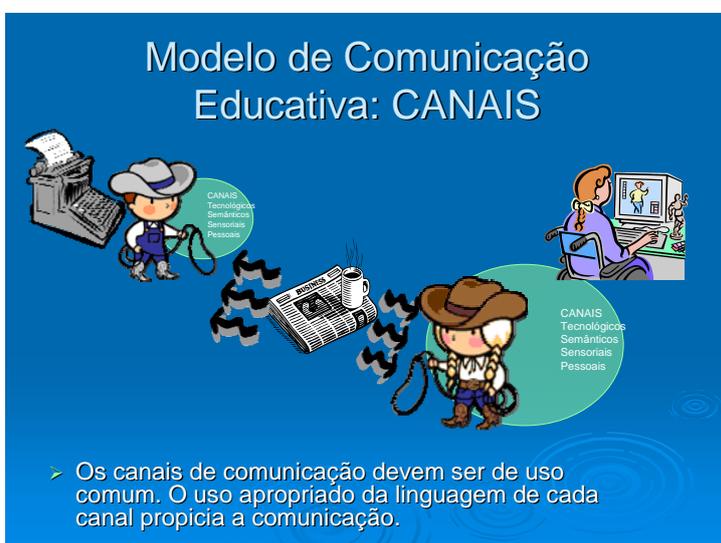


Figura 5 – Variável Canais.

As variáveis do Modelo de Comunicação Educativa devem dar conta das especificidades comuns e que identificam um grupo dentro de uma organização. A escolha e definição destas variáveis se deram a partir da vivência, observação e pesquisa-ação que a autora vem realizando empiricamente na sua prática profissional.

Cada uma das variáveis deve ser analisada dentro de um propósito organizacional, focando separadamente os grupos envolvidos pela ação comunicativa.



Figura 7 – O Modelo de Comunicação Educativa.

A análise de cada variável dos Comunicadores envolvido no laço comunicativo deve possibilitar a criação de estratégias que reconheçam e habilitem os canais comunicativos entre ambos. Isto quer dizer que a comunicação entre pessoas, ou grupos, é vasta e existe independentemente da intenção comunicativa de um sujeito. O Modelo serve exatamente para auxiliar na identificação desses canais, no intuito de provocar conversas intencionais com propósitos educativos e organizacionais.

O Modelo de Comunicação Educativa requer uma seqüência de ações realizadas por um grupo interno da instituição, que traz para o exercício coletivo reflexões e análises da cultura organizacional. Este grupo cumpre a função de Agente Comunicador.

Os Agentes Comunicadores, a partir da análise do problema da comunicação e da identificação dos públicos alvos da comunicação intencional, criam as estratégias que promoverão a comunicação educativa entre o Comunicador Intencional, que é quem quer compartilhar uma mensagem, e o Comunicador Correspondente, o público alvo que responde ao apelo comunicativo.

Este estudo, como se expôs anteriormente, não é conclusivo, e está sendo experimentado em diversas situações organizacionais. Os resultados colhidos nas experiências realizadas são animadores, motivando a sugestão de uma Proposta para o HU.

4. Resultados

4.1 O HU da UFSC

O Hospital Universitário (HU) da Universidade Federal de Santa Catarina está inserido na estrutura administrativa da Instituição Federal de Ensino (IFE), ligado ao Ministério da Educação (MEC), que, além de atender às prerrogativas de um hospital escola, também detém um papel fundamental na assistência à saúde da população de Santa Catarina.

O HU anualmente forma dois mil e quinhentos alunos, realiza mais de duas mil produções científicas. Além do seu caráter pedagógico, o HU também cumpre com um papel assistencial fundamental na região. Sendo o único hospital completamente público e gratuito de Santa Catarina atende a uma população que tem nele a única opção de assistência à saúde. Em 2005, o HU realizou 154.000 atendimentos ambulatoriais, 95.000 atendimentos de emergência e mais 9.400 internações. E a demanda assistencial sucessivamente aumenta. Em seus 25 anos de existência, o HU foi crescendo, aumentando em espaço físico, em capacidade assistencial e em complexidade. Atualmente seu quadro funcional é de 1.500 funcionários.

Para dar seqüência ao atendimento de qualidade que o HU realiza e na busca pelo aperfeiçoamento contínuo foi realizado no ano de 2005 e parte de 2006 o Planejamento Estratégico do HU, publicado no documento Plano 2012.

4.2 O Plano 2012

Sob as orientações técnicas do Prof. Dr. Maurício Fernandes Pereira, do Centro Sócio Econômico da UFSC, chefias e representantes de todos os setores do HU compuseram o Comitê de Apoio ao Planejamento Institucional do HU (CAPIHU), responsável pela condução da primeira fase do Planejamento.

O CAPIHU promoveu uma Pesquisa de Clima Organizacional, onde foram ouvidos individualmente todos os servidores do HU, e também uma Pesquisa de Satisfação dos Usuários, para assim, fundamentar as inúmeras discussões de várias reuniões de trabalho. A equipe também analisou os pontos fortes e fracos do hospital, as oportunidades e ameaças e identificou os fatores críticos de sucesso. Após cumprir com todas as etapas iniciais do Planejamento, o CAPIHU propôs a implementação de 13 programas (questões estratégicas), com 50 estratégias e mais 170 ações estratégicas.

O lançamento do Plano 2012 aconteceu no dia 13 de setembro de 2006, no Auditório do HU, com presença massiva de autoridades, dirigentes e funcionários do hospital. As palavras do Diretor Geral do HU, Carlos Alberto Justo da Silva, traduzem um pouco da comoção do dia do lançamento do Plano 2012: “No momento em que o HU completa bodas de prata, iniciamos uma jornada orientada à consolidação e renovação dos valores e êxitos da instituição. O Planejamento Estratégico que ora apresentamos resulta do trabalho profícuo realizado por abnegados funcionários da instituição, desde 2005. Sabendo do papel fundamental de todos em um processo como este, faço questão de ressaltar a minha crença de que foi dado um passo fundamental em direção à excelência das práticas de gestão do HU”.

4.3 As Questões Estratégicas:

Para cada Programa Institucional foi designado um coordenador, que será responsável pela implantação das ações estratégicas desenhadas pelo CAPIHU. A estes 13 coordenadores coube a implantação das Questões Estratégicas, nomeados Programas Institucionais. Eles organizarão equipes que executarão as ações.

1. Programa de Gestão Institucional
2. Programa de Gestão de Pessoas
3. Programa de Gestão de Assistência
4. Plano Diretor de Informática
5. Programa de Captação de Recursos Financeiros
6. Programa de Gestão Financeira
7. Programa de Articulação Assistência, Ensino, Pesquisa e Extensão
8. Programa Institucional de Ciência e Tecnologia
9. Programa de Comunicação Interna
10. Programa de Gestão de Materiais e Equipamentos
11. Programa Institucional de Desenvolvimento e Implantação de Alta Complexidade
12. Programa de Transplante
13. Programa de Marketing Institucional

A Implantação do Plano 2012, a sua vez, precisa da participação, do engajamento, do comprometimento da comunidade interna do hospital para existir na sua plenitude. Os Coordenadores dos Programas Institucionais precisam de equipes motivadas e envolvidas no processo de implementação das ações previstas. De outro lado, os diversos públicos internos precisam apropriar-se do Plano, sentir-se parte integrante, e importante, do processo. Como conseguir isso? Ainda, como fazer com que as pessoas deixem de lado as suas rotinas e práticas costumeiras para enfrentar e assumir uma nova ‘forma de ser’ uma nova ‘forma de agir’ diante de uma proposta inusitada?

Uma das Questões Estratégicas do Plano 2012 prevê a criação do Programa de Comunicação Interna. No Programa são indicadas três estratégias: Transformar a página do HU num Portal de Informações; Melhorar o sistema de circulação de documentos; e Melhorar a comunicação visual da instituição. Não é feita qualquer referência à Gestão da Comunicação Interna, ou ao uso de estratégias de comunicação no propósito de provocar uma apropriação coletiva do Plano 2012. Percebe-se que as ações propostas buscam disponibilizar canais comunicativos à comunidade interna. A eficácia desses canais depende, no entanto, do entendimento de como se dão os processos comunicativos internos e de perceber que o foco da comunicação está no sujeito e não o objeto.

Outra Questão Estratégica cria o Programa de Marketing Institucional, que propõe uma única estratégia: “Elaborar projeto de marketing institucional”. Não faz qualquer referência a uma ação de endomarketing orientada à comunicação interna.

Para Kunsch (1990) as organizações atuais precisam “planejar, administrar e pensar estrategicamente a comunicação, tendo ainda que considerar os impactos causados pela cultura organizacional e pelas atividades da política interna na formulação e implementação das estratégias”.

As ações previstas no Plano 2012 não apresentam ações comunicativas estratégicas orientadas à diversidade de grupos sociais que compõem a comunidade interna do HU. Ao propor novas práticas à comunidade hospitalar o Plano 2012 está alavancando um

processo de mudança cultural que “só acontece quando for introjetada pelas pessoas, são os funcionários que a legitimam” (FREITAS:1991). Neste sentido, a comunicação assume seu papel estratégico, porque “a principal ferramenta para se introjetar uma mudança na cultura organizacional é a comunicação e indiscutivelmente pela forma horizontal” (Idem).

O êxito na implantação do Plano 2012 depende do envolvimento dos públicos internos, funcionários do HU. Como fazer com que a totalidade da comunidade interna se aproprie dos 13 programas criados por 42 funcionários? Como provocar o convencimento dos 1500 colaboradores do HU? Como conseguir a atenção de cada profissional, de cada grupo, diante do dinamismo e complexidade das atividades desempenhadas cotidianamente no hospital?

Este artigo sugere o uso do Modelo de Comunicação Educativa para a definição de estratégias comunicativas na implantação do Plano 2012. Tem o propósito de provocar empatia dos diversos públicos internos do HU às ações propostas, contribuindo desta forma com o êxito da implantação do Plano 2012.

4.4 Proposta para o HU

O plano 2012 do hospital universitário da ufsc tem 13 programas institucionais que precisam ser incorporados pela comunidade interna para que se obtenha o aperfeiçoamento das práticas e políticas do único hospital totalmente gratuito do estado de Santa Catarina.

Dos 1500 funcionários do hospital, apenas 42 detém todas as informações sobre o processo de planejamento estratégico. Para provocar o sentimento de ‘pertencimento’ nos diversos públicos internos diante do Plano 2012 se propõe o uso do Modelo de Comunicação Educativa como ferramenta auxiliar na definição de estratégias comunicativas.

O Modelo de Comunicação Educativa é dependente da definição do objetivo de comunicação e da seleção dos públicos alvos. Certamente, o objetivo da comunicação deverá responder a um problema de comunicação levantado pelos gestores ou responsáveis pela comunicação interna. A seleção dos públicos alvos, por sua vez, deverá estar embasada na cultura organizacional. São as pessoas que trabalham no Hospital que devem definir os grupos, dentro das suas perspectivas, dos seus olhares. Sendo assim, os públicos alvos poderão ser agrupados em função da especificidade técnica - médico, enfermeiro, motorista -, pela temporalidade - equipe matutina, equipe vespertina etc – ou também pela categoria funcional – docente, STA, estudante. O público interno decide quais são os públicos alvos.

A cultura organizacional é a nascente onde se procura a informação necessária para criar as estratégias comunicativas. Acredita-se que uma equipe externa ao Hospital não teria tanta competência comunicativa para definir os públicos alvos ou criar as estratégias de comunicação quanto às pessoas que vivenciam a organização diariamente.

O Modelo de Comunicação Educativa pede o levantamento de informações sobre o ambiente interno da organização, sobre o momento que é vivenciado coletivamente;

precisa de dados em qual é a noção de tempo e espaço que têm os grupos e quais são os canais usados na comunicação. Para definir estratégias comunicativas efetivas são necessários dados fidedignos que somente serão conseguidos com a participação da própria comunidade interna. É na cultura organizacional que surgem os problemas de comunicação, e é nela que o Modelo de Comunicação Educativa busca a resposta.

Neste sentido, para que se faça uso do Modelo de Comunicação Educativa sugere-se que inicialmente seja designada a Equipe de Agentes Comunicadores, com representação multidisciplinar e isonômica das categorias funcionais e de gestão do HU. Esta equipe deverá trazer para o exercício coletivo reflexões e análises da cultura organizacional no propósito de:

- Identificar o Comunicador Intencional: qual é o grupo que quer e pode comunicar o Plano 2012 à comunidade hospitalar?
- Identificar o (s) Comunicador (es) Correspondente (s): quais são os públicos internos do Hospital?
- Analisar as variáveis do Modelo de acordo a cada Comunicador – Intencional e Correspondente.
- Verificar os pontos de dissonância e de confluência entre os Comunicadores: para encontrar um canal comunicativo comum a ambos, uma estratégia que libere o fluxo comunicativo intencional.

Os dados levantados pela Equipe de Agentes Comunicadores são relatados em fichas técnicas como forma de que fique registrado o processo, podendo voltar a ele no ajuste das estratégias.

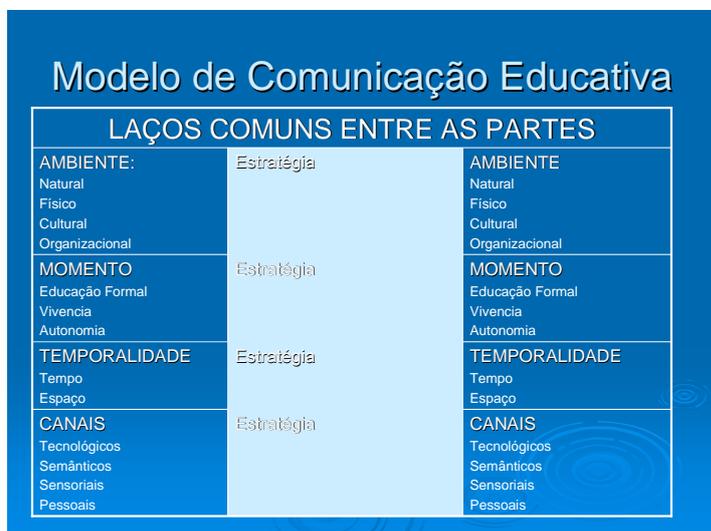


Figura 8 – Formulação de Estratégias.

A riqueza dessa experiência coletiva é tão vasta que, normalmente, surgem várias estratégias para o mesmo problema. No reconhecimento do outro, no espelhamento dos problemas pensados individualmente, na percepção sobre seu ambiente de trabalho, a Equipe deslança em criatividade, imbuída que está em desenhar as respostas que também procura.

A Equipe de Agentes Comunicadores precisa ser preparada para enfrentar tal empreitada. Participa de oficinas ministradas por consultores no intuito de promover uma reflexão sobre os paradigmas usados na comunicação. Nestas oficinas procura-se desconstruir a noção linear e unidirecional de comunicação realizada na divulgação de informações. Também, a equipe é orientada a perceber que os objetos, produtos de comunicação são coadjuvantes na conversa simbólica entre sujeitos-protagonistas, por isso, o foco da comunicação deve estar no sujeito e não no objeto. O Modelo de Comunicação Educativa é apresentado de forma a que o Agente Comunicador se aproprie das ferramentas e assim desenvolva o conteúdo necessário.

A Equipe de Agentes Comunicadores é fundamental para que o processo se dê imbuído da cultura organizacional. No entanto, igualmente necessário que, preferencialmente, a coordenação do Programa Institucional de Comunicação Interna conduza os trabalhos, sendo orientada por consultores.

Na seqüência do processo educativo que leva a Equipe à apropriação das ferramentas comunicativas, e a definição de estratégias, passa-se para a descrição das ações comunicativas e produtos comunicativos no Plano de Ação.

Plano de Ação			
Objetivo: Estratégia:		Variável: Público-alvo: Responsável:	
AÇÃO COMUNICATIVA	RECURSOS	PERÍODO	RESPONSÁVEL
1. Boletim eletrônico			
2.			
3.			

Figura 9 – Modelo de Plano de Ação.

Na escolha da ação comunicativa que melhor implemente a estratégia surgem várias opções de comunicação e dentre elas alguns produtos comunicativos bem conhecidos, como cartaz, boletim, jornal, site, banner etc, e outras não tanto, como a reunião semanal de grupos, o bate-papo-amigável, ou ainda, a ação do arauto grego: “quem quer, quem pode dar uma contribuição a sua polis”.

Cada instituição tem a sua dinâmica e necessidade, por isso, não há como definir arbitrariamente a quantidade de encontros e oficinas necessários à apropriação do Modelo de Comunicação Educativa.

Para abrir canais comunicativos com a comunidade interna do HU na intenção de preparar o lançamento do Plano 2012, foram realizadas seis oficinas com a Equipe de Planejamento [Equiplan], órgão criado para oferecer assessoramento técnico aos coordenadores e seus respectivos colaboradores no processo de implantação.

5. Conclusão

O êxito do Plano 2012 está intrinsecamente ligado à fluidez das informações, à desobstrução dos canais comunicativos, à apropriação dos conceitos por parte da comunidade interna. Ao entender que a cultura organizacional resulta dos processos comunicativos internos, e que o cultivo de idéias e valores faz com que grupos aceitem ou rejeitem desafios, a implantação do Plano 2012 passa invariavelmente pela formatação das estratégias comunicativas.

Este artigo tem o propósito de contribuir com a implantação do planejamento estratégico do HU. O Modelo de Comunicação Educativa é uma ferramenta auxiliar para a definição de estratégias comunicativas, mas também, é um processo educativo, que objetiva o desenvolvimento da competência comunicativa do HU.

Não há pessoa ou organização que nasça com competências pré-adquiridas. Para ter competências é necessário adquirir conhecimento, desenvolver práticas, superar desafios. Mais do que tudo, é preciso estar sempre aberto a apreender, a inovar, a mudar. Neste artigo procurou-se trazer para a reflexão institucional uma forma diferente de ver a comunicação.

A comunicação que o Modelo de Comunicação Educativa propõe está fundamentada na teoria, na prática, e tenta, através de um modelo, exemplificar os conteúdos. Propõe a apropriação do Modelo pela comunidade interna do hospital, de forma que adquira competência comunicativa suficiente para traçar as próprias conversas na implantação do Plano 2012.

Este estudo seguiu o trilha do planejamento estratégico realizado pelo CAPIHU, no sentido de propor mudanças, inovar para melhorar, desenvolver competências, sem nunca perder o foco naqueles que orgulhosos repetem a frase: “nós fazemos o HU”.

REFERÊNCIAS

- ARROYO, Miguel G. Educação e Exclusão da Cidadania. In BUFFA, Ester, ARROYO, Miguel e NOSELLA, Paolo. Educação e Cidadania. São Paulo: Ed. Cortez, 2001.
- AURÉLIO, Dicionário Eletrônico: Século XXI. Aurélio Buarque de Holanda Ferreira. Editora Nova Fronteira. Versão Eletrônica: Lexikon Informática Ltda. Versão 3.0, novembro de 1999.
- BRANDÃO, Carlos Rodrigues. O que é educação. 33. ed. - São Paulo: Brasiliense, 1995. (Coleção Primeiros Passos: 203)
- Cirigliano, Carla. Gestión de [la Comunicación](#) Interna en las [Organizaciones](#): hacia un [marco teórico](#) y definición de [herramientas](#) de trabajo. Artigo publicado em site GestioPolis.com, 2007. (<http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/rrhh/gescomint.htm>)
- BUENO, Wilson da Costa. Comunicação Empresarial no Brasil: uma leitura crítica. São Paulo, Comtexto, 2005.
- FISKE, John. Introduction to communication studies. 2ª. ed. New York: Routledge, 1990.

FREITAS, M.E. Cultura organizacional: formação tipologias e impacto SP: Markron Books, McGraw-hill,1991.

GUIMARÃES, Siméia H.S. Cultura de comunicação e identidade organizacional: desafios da imagem de instituições de ensino superior. In revista digital Comunicação e Estratégia, Volume 3, Número 4, Julho de 2006.

KUNSCH, Margarida M. K. Gestão Integrada da Comunicação Organizacional e os Desafios da Sociedade Contemporânea. In: Comunicação e Sociedade. São Bernardo do Campo: Programa de Pós-graduação em Comunicação Social/Universidade Metodista de São Paulo, nº 32, 2º semestre de 1999, pp.68-88.

MATTELART, Armand e Michele. História das Teorias da Comunicação. Tradução Luiz Paulo Rouanet.. 5ª Edição. São Paulo: Loyola, 2002.

NEUMANN, Laurício. Educação e comunicação alternativa. - Petrópolis, RJ: Vozes, 1990.

Schuler, Maria (Coord.).Comunicação estratégica. São Paulo: Atlas, 2004.

YANAZE, Mitsuru Higuchi (org.). Marketing & Comunicação: funções, conceitos e aplicações. São Paulo: Editora STS, 2005.