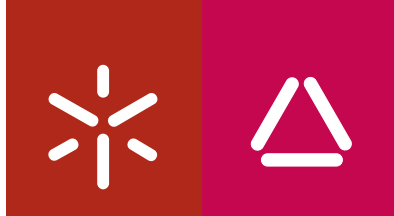




**Universidade do Minho**  
Instituto de Ciências Sociais

Filipa Raposo de Almeida

## **As Relações Públicas na saúde privada**



**Universidade do Minho**  
Instituto de Ciências Sociais

Filipa Raposo de Almeida

## **As Relações Públicas na saúde privada**

Relatório de Estágio  
Mestrado em Ciências da Comunicação  
Área de Especialização em Publicidade e Relações Públicas

Trabalho efectuado sob a orientação da  
**Professora Doutora Teresa Ruão**

Junho de 2011

## DECLARAÇÃO

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTA TESE/TRABALHO APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE;

Universidade do Minho, \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

## **As Relações Públicas na saúde privada**

### **RESUMO**

Actualmente as Relações Públicas assumem um papel fulcral na vida organizacional. No campo da saúde privada esta é uma realidade em crescimento, com grandes potencialidades no impacto da actividade das organizações. No mercado competitivo, de concorrência, que vivemos presentemente, as organizações têm de inovar na forma de comunicar os seus produtos e serviços, através de uma comunicação eficaz, direccionada aos diversos públicos-alvo, e apostar na diferenciação. A linha que limita o fim das Relações Públicas e o início do Marketing é cada vez mais ténue e por vezes surge a necessidade de repensar a forma da distribuição de funções entre as duas áreas. Estas questões são exploradas na investigação que se segue, desenvolvida no âmbito de uma experiência de estágio, realizada no grupo de saúde privada ibérico – José de Mello Saúde.



## **Public Relations in private health**

### **ABSTRACT**

Nowadays, Public Relations are a main issue for the organizations. This reality is becoming more important in private health institutions, and reveals great potentiality on the impact of the organizational activity. In this competitive market that we live in the organizations have to innovate in their ways of communicating their own products and services, and work on an effective communication, directed to specific targets, and invest on the differentiation. Defining the limits between Public Relations and Marketing is becoming harder and sometimes there is a need to redefine the way the functions are allocated to each department. These issues are explored in this scientific investigation, which is based on an intership experience that took place on the private health group – José de Mello Saúde.



## ÍNDICE GERAL

RESUMO .....	iii
ABSTRACT .....	v
ÍNDICE GERAL .....	vii
1 Introdução .....	9
2 O Grupo José de Mello Saúde .....	9
2.1 A Apresentação da Empresa .....	9
2.2 A experiência de Estágio .....	21
2.3 Sustentabilidade .....	30
3 Encontro do Estágio com a Reflexão Teórica .....	31
3.1 A comunicação e a saúde .....	31
3.2 A comunicação Interna em Instituições de Saúde .....	41
3.3 O papel da Comunicação Externa .....	46
4 A ética em Relações Públicas, a assessoria e as práticas para conhecer e evitar .....	50
5 Conclusões .....	54
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	58
ANEXO .....	55





## **1 Introdução**

Actualmente, vivemos numa época em que a realidade da saúde privada está cada vez mais presente no nosso país. As unidades de saúde privadas proliferam pelo território nacional e a tendência é para este número ser cada vez maior. A lógica da concorrência em saúde leva a que as organizações do sector tenham que desenvolver estratégias que visem a sua sustentabilidade e combatam a concorrência, com vista a alcançar o posicionamento desejado no mercado. Estas estratégias vão desde o planeamento estratégico de acções de Comunicação e de Marketing até à área financeira. Sabemos que o segredo para a diferenciação pode estar numa comunicação bem estruturada e eficaz, na qual o papel das Relações Públicas assume um grande relevo. Deste modo, as áreas Comunicação, Marketing e Comercial depararam-se com novos desafios, que enfrentam diariamente, tendo de se adaptar a esta nova realidade em constante transformação, abraçando o objectivo de “vender saúde”.

Questões como o planeamento estratégico das Relações Públicas na área da saúde, bem como a sua importância e eficácia, estão na índole desta reflexão. A metodologia utilizada na elaboração deste estudo engloba técnicas como a entrevista e a análise documental, não descurando a reflexão realizada com base na experiência adquirida ao longo do estágio, a observação e análise do mesmo, relacionando cada passo com a aprendizagem teórica assimilada ao longo do meu percurso académico.

## **2 O Grupo José de Mello Saúde**

### **2.1 A Apresentação da Empresa**

O hospital **cuf** porto é a maior unidade prestadora de saúde privada da zona norte do país. Com um universo de aproximadamente 500 colaboradores, número este que se encontra em crescimento, consiste no primeiro hospital da rede saúde **cuf** fora da Grande Lisboa. Esta unidade de saúde está inserida na José de Mello Saúde (JMS), que, por sua vez, integra o grupo económico José de Mello. O Grupo José de Mello actua em diversos sectores da economia portuguesa, sendo composto pela Brisa (30,1%), Indústrias Químicas CUF (81,5%), José de Mello Saúde (65,9%), Efacec (50%), José de Mello Imobiliária (100%) e EDP (4,9%).

A José de Mello Saúde exerce actividade a nível ibérico, gerindo 28 unidades em território nacional, três hospitais, quatro clínicas **cu**f, às quais acrescem o institutoc**u**f de diagnóstico e tratamento, no Porto, as clínicas Dr. Campos Costa, as parcerias público-privadas do Hospital de Braga e Hospital Vila Franca de Xira e 38% do grupo hospitalário Quirón, com sete unidades em Espanha. Para além das unidades mencionadas, a José de Mello Saúde integra, desde o final de 2008, soluções residenciais e domiciliárias para a terceira idade e cuidados paliativos, com as marcas Domus Vida, residências assistidas com três unidades na Grande Lisboa, Domus Care, que presta cuidados domiciliários, e Domus Pallium, que oferece a prestação de cuidados paliativos.



A José de Mello Saúde é hoje o maior grupo privado de gestão e prestação de cuidados de saúde na Península Ibérica. Exercem actividade nas unidades de saúde deste grupo 7% dos médicos especialistas portugueses e realizam-se o equivalente a 5,5% das cirurgias de todo o Serviço Nacional de Saúde. O Grupo José de Mello Saúde está na prestação privada de cuidados de saúde desde 1945, com o hospital**cu**f Infante Santo, que foi criado com uma forte componente de responsabilidade social. Esta unidade de saúde foi criada para servir 80.000 colaboradores e respectivos familiares do grupo CUF (Indústria Química). Desde então, a José de Mello Saúde tem vindo a crescer, revelando-se (como referem fontes da empresa) uma referência na prestação de cuidados de saúde de excelência e no desenvolvimento da qualidade humana e tecnológica nos cuidados hospitalares em Portugal. A sua missão é, como relatam documentos do grupo, ser líder em prestação de cuidados de saúde de qualidade distintiva, em Portugal, suportada numa rede integrada de unidades de elevada performance, tanto no sector privado como no sector público, e apresentando opções de crescimento em mercados internacionais seleccionados.

A José de Mello Saúde considera ter uma cultura muito forte, prezada e valorizada pelos colaboradores, baseada na promoção da sustentabilidade e nos valores do grupo<sup>1</sup>. No *site* da José de Mello Saúde, fontes oficiais afirmam “a nossa cultura e os valores que partilhamos, constituem o padrão de comportamento que respeitamos e expressamos na gestão diária das nossas actividades”<sup>2</sup>. Os **valores** da José de Mello Saúde - *Inovação, Competência, Desenvolvimento Humano e Respeito pela Dignidade e Bem-Estar da Pessoa* - são partilhados pela *holding* José de Mello, à excepção do último, criado somente para o sector da Saúde.



Por *Inovação* compreende-se o espírito de antecipação e capacidade para gerar alternativas e soluções novas, para criar e surpreender, ser original e estimular os que nos rodeiam, evitando as rotinas, aceitando a mudança e a diferença, enriquecendo-se com a mesma. Por *Competência* entende-se a realização como emblema do conhecimento e da experiência, ter vontade de ser exemplo e de demonstrar que em cada dificuldade existe uma oportunidade, actuando com determinação e com rigor. O *Desenvolvimento Humano* pode resumir-se em “saber crescer com a organização”, apostar no contributo individual para a obtenção de resultados colectivos, acreditando que as pessoas são o princípio e o fim do sucesso, o elemento que faz a diferença, valorizando o diálogo, a troca de experiências e o permanente aprender. Por último, o *Respeito pela Dignidade e Bem-estar da Pessoa* consiste em assegurar o melhor interesse da pessoa, a não discriminação e ter sempre presente que esta, por estar doente e carecer de ajuda, não perde nenhum dos direitos que configuram a sua dignidade. Aqui é chamada a atenção para o facto de que quando alguém se encontra numa unidade hospitalar está fragilizado, pelo que todos os colaboradores devem ter o cuidado de respeitar a pessoa e o seu possível estado de ansiedade. A personalização e humanização dos cuidados e da prioridade dada à qualidade têm aqui uma grande relevância. Como

---

<sup>1</sup> Estudo de Diagnóstico da Comunicação Interna do Grupo José de Mello, 16/09/2010

<sup>2</sup><http://www.josedemellosaude.pt/vPT/PortalJosedeMelloSaude/AJosedeMelloSaude/Valores/Paginas/Valores.aspx>, consultado em 02/03/2011

refere Teixeira (S/D: 617) “Enquanto utilizadores dos serviços de saúde, os indivíduos necessitam mais do que cuidados físicos, nomeadamente necessitam, de atenção ao seu bem-estar psicológico, medos específicos e ansiedades relacionadas com a saúde e doenças, exames a realizar e tratamentos, qualidade de vida, crises pessoais e familiares, etc” O autor sublinha a importância da atenção ao bem-estar psicológico da pessoa, indo ao encontro deste valor específico da José de Mello Saúde.

Dentro da estrutura funcional da JMS destaco a Direcção de Recursos Humanos Comunicação e Sustentabilidade (RHCS) que tem a missão de partilhar os valores e contribuir para que estes sejam aceites por todos os colaboradores da organização. Deve também transmitir a cultura, evidenciando-a o mais possível, pois, como afirma Westphalen (1990:66) “*Não se pode pedir aos homens que participem às cegas numa obra colectiva*”

Analisando o *site* oficial, podemos inferir que, em relação à **visão**, o Grupo José de Mello pretende “ser o grupo económico português com maior Crescimento e Criação de Valor nas suas áreas de actuação” e sobre a **missão** afirmam “Somos um Grupo de base e controlo familiar com uma intervenção diversificada na economia e uma presença significativa e criadora de valor nos sectores de actividade em que actuamos, apoiados numa Cultura própria baseada na promoção da Sustentabilidade e nos valores da Inovação, Competência e Desenvolvimento Humano”<sup>3</sup>. Já a José de Mello Saúde tem como **visão** “ser líder na Península Ibérica na prestação de cuidados de saúde de qualidade distintiva, suportada numa rede integrada de unidades de elevada performance, tanto no sector privado como no sector público, e apresentando opções de crescimento em mercados internacionais seleccionados” e a sua **missão** é “promover a prestação de serviços de saúde com os mais elevados níveis de conhecimento, respeitando o primado da vida e o ambiente, através do desenvolvimento do capital intelectual das organizações, numa busca permanente do melhor”<sup>4</sup>. Os valores da José de Mello são partilhados pela José de Mello Saúde, que acrescenta, ainda, um quarto valor, o Respeito pela Dignidade e Bem estar da Pessoa. Em relação à visão, o *crescimento* é um elemento presente em ambas, como uma linha forte que orienta a

---

<sup>3</sup> [http://www.josedemello.pt/gjm\\_gjm\\_00.asp?lang=pt&local=3](http://www.josedemello.pt/gjm_gjm_00.asp?lang=pt&local=3), consultado em 02/03/2011

<sup>4</sup> <http://www.josedemellosaude.pt/vPT/PortalJosedeMelloSaude/AJosedeMelloSaude/MissaoeVisao/Paginas/MissaoeVisao.aspx>, consultado em 02/03/2011

conduta organizacional. As missões da José de Mello e da José de Mello Saúde também se encontram alinhadas por princípios e valores muito próprios, semelhantes e partilhados.

A José de Mello Saúde tem enfrentado um crescimento muito grande nos últimos três anos. De 2.700 colaboradores em 2001, cresceu para perto de 5.000 em 2010. E, em momentos de crescimento, o conhecimento do talento interno, a sua retenção e a procura de novos talentos é fundamental. Verifica-se uma preocupação por parte da Direcção de Recursos Humanos, Comunicação e Sustentabilidade (na qual realizei o estágio e actualmente integro como colaboradora) em veicular a cultura do grupo aos novos membros, proporcionar a interiorização dos valores, bem como dos instrumentos de gestão de pessoas e do projecto de saúde. O Programa de Acolhimento e o Programa de “Conhecer o Grupo José de Mello”, estendidos a todos os novos colaboradores, são bons exemplos desta prática.

Rosário Frias tem sob a sua responsabilidade a Direcção de Recursos Humanos, Comunicação e Sustentabilidade da José de Mello Saúde. Cabe-lhe definir a estratégia deste departamento, que actua em todas as unidades da José de Mello Saúde, assim como as políticas que facilitam a implementação da mesma. Explica que “o modelo de negócio da nossa organização é constituído por unidades de saúde, suportadas por um centro corporativo, para todas as áreas transversais, como é o caso dos Recursos Humanos, da Comunicação e da Sustentabilidade. Todas as áreas que integram as funções corporativas exigem uma visão integradora e têm como missão apoiar na definição da estratégia de desenvolvimento e criação de valor do Grupo, desenvolver as políticas e otimizar os processos de gestão transversais, que garantam e potenciem as sinergias operacionais e o necessário suporte distintivo às unidades de saúde, que são o alicerce estrutural do nosso desenvolvimento. Para suportar este modelo, a minha área conta com seis gestores, sete técnicos e 12 administrativos. Os gestores estão nas unidades, os nossos clientes internos, a quem servimos e por quem somos avaliados anualmente em termos de qualidade do serviço, prazos, execução de projectos, etc. Os técnicos têm a missão de prestar serviços aos gestores, em áreas como recrutamento, indicadores de gestão, avaliação, desempenho, formação, sustentabilidade e comunicação interna. A área administrativa garante o processamento de salários, que é feito centralmente e sob um único sistema” (entrevista: 01/04/2011).

Na área da sustentabilidade, Rosário Frias salienta as iniciativas de responsabilidade social, que têm permitido a consciencialização de que “dar ao outro” é uma responsabilidade de todos, quer seja aos clientes saúdecuf, quer seja à comunidade envolvente. No ano de 2010 a José de Mello Saúde reestruturou a sua **política de sustentabilidade**. Para a implementação da mesma, desenvolveu um esforço de comunicação para que exista uma apreensão do conceito de Sustentabilidade nas suas três vertentes – económica, social e ambiental – por parte dos seus colaboradores e clientes. O que existia, até então, eram iniciativas em cada unidade e a ideia que surgiu foi criar iniciativas comuns, transversais, com o objectivo de posicionar a JMS como uma empresa com preocupações no domínio da sustentabilidade, isto é, preocupada com o desenvolvimento sustentável. Foram criados **novos canais de comunicação interna**, destinados a temas da sustentabilidade e realizadas **acções de sensibilização aos profissionais**. *A actividade de prestador de serviços de saúde está intimamente relacionada com o conceito de sustentabilidade*, pelo que, ao lidar diariamente com a saúde e com a vida humana, os profissionais da José de Mello Saúde integram constantemente preocupações sociais e de ética empresarial. Também ao nível do processo de decisão, os órgãos de gestão da José de Mello Saúde estão assegurados, no plano ético e clínico, por órgãos consultivos como os Conselho de Ética, Conselho Médico e Conselho de Enfermagem em questões suscitadas pelos progressos científicos, evolução social e actividade legislativa, nos domínios da biologia, da medicina ou da saúde em geral.

Pela sua importância nas actividades do departamento onde ocorreu o estágio, destacamos as políticas de sustentabilidade da José de Mello Saúde, que assentam em três eixos de actuação prioritários, estratégicos: + *Saúde*, + *Pessoas e + Ambiente*.

+ **Saúde**: Procurando ser a referência na excelência e consistência da prática clínica, este eixo de actuação procura *iniciativas que*, em linha com o sector da saúde, *criem valor em temas como inovação, formação, ética*, entre outros. São exemplo as Bolsas e Prémios que anualmente contribuem para a investigação e progresso das Ciências da Saúde em Portugal, como a *Bolsa D. Manuel de Mello*, que conta com o apoio da Fundação Amélia de Mello e destina-se a premiar jovens médicos que desenvolvam projectos de investigação clínica, no âmbito das unidades de investigação e desenvolvimento das faculdades de medicina portuguesas. Com o valor de 12.500

euros, galardoa trabalhos de investigação, encontrando-se o concurso aberto a todos os profissionais da saúde. Este ano a Bolsa foi atribuída ao investigador André Lourenço, da Faculdade de Medicina da Universidade do Porto, pelo trabalho “Papel do tecido adiposo e da sobrecarga ventricular na fisiopatologia da disfunção diastólica”, no dia 19 de Abril.



Outro exemplo é o *Prémio Mais Valor*, que reconhece o trabalho de colaboradores que tenham contribuído de forma significativa para a criação de valor nas unidades da José de Mello Saúde e José de Mello Residências e Serviços. Focado na Inovação, este prémio no valor de 12.500 euros pretende identificar e distinguir profissionais que tenham desenvolvido trabalhos de excelência nas seguintes áreas: melhoria da qualidade dos serviços prestados aos clientes; melhoria da segurança dos clientes e colaboradores; melhoria da eficiência dos processos e incremento da sustentabilidade.

+ **Pessoas:** O capital humano é o bem mais valioso da José de Mello Saúde e a força motriz que, desde 1945, tem vindo a posicionar esta organização como prestadora de cuidados de saúde de excelência. Neste eixo de actuação foram definidas como prioritárias *acções que visem os colaboradores e as comunidades onde a José de Mello Saúde está inserida*. Em termos estratégicos, a José de Mello Saúde decidiu focar os esforços ao nível da *responsabilidade social*, em iniciativas viradas para as comunidades onde está presente através das unidades de saúde. No âmbito da responsabilidade social interna destaco os programas *Bolsas Livros Escolares*, dedicado a participar parte das despesas em material escolar para filhos dos colaboradores da José de Mello Saúde; *Cabazes de Natal*, em 2010 foram entregues 997 cabazes aos colaboradores com as remunerações mais reduzidas da José de Mello Saúde, num valor global de 30.000 euros; e as *Colónias de Férias*, destinadas aos filhos dos colaboradores durante o período das férias de Verão.

A JMS procura desenvolver uma ligação à comunidade onde as suas unidades de saúde se inserem, posicionando-se como o seu parceiro preferencial para a saúde. Este compromisso foi consubstanciado em 2010 através de várias iniciativas, das quais destaco o **Projecto Educação para a Saúde** e o **Projecto Ser Solidário**. *O Projecto*



*Educação para a Saúde* consiste num grande projecto de intervenção na comunidade, actuando junto de crianças e idosos das comunidades envolventes. Dedicado às escolas e instituições de solidariedade social das comunidades onde existem hospitais e clínicas da José de Mello Saúde, este projecto assenta na ideia de que é possível identificar e evitar comportamentos de risco, reconhecer os benefícios de comportamentos adequados e suscitar comportamentos de prevenção, através de veiculação de informação positiva. Com dois públicos-alvo principais – crianças e idosos –, foram desenvolvidas acções de formação para os mais novos e sensibilização em escolas e jardins-de-infância que envolveram directamente cerca de 1400 alunos. Tratou-se de acções de esclarecimento, inseridas nos programas curriculares das instituições de ensino, que envolvem profissionais de saúde. Para os *seniores* foram desenvolvidas acções de sensibilização focalizadas em problemas típicos que afectam este *target*, como a prevenção para as ondas de calor no início do Verão e os cuidados a ter com o frio, no início do Inverno, entre outros. Este projecto engloba também a acção *Profissões de Saúde*, na qual profissionais de saúde explicam aos alunos do 12º e 9º anos no que consistem as diversas profissões na área da saúde. Médico, técnico de audiologia, enfermeiro, fisioterapeuta e psicólogo são algumas das profissões apresentadas, abordando as suas tarefas do quotidiano, ajudando, desta forma, a clarificar os jovens que escolheram a área da saúde para a realização dos seus estudos, quanto às suas diversas possíveis saídas.



Qualquer colaborador da José de Mello que pretenda, pode contribuir para causas sociais. O *Projecto Ser Solidário* é transversal a todo o grupo José de Mello e visa apoiar um conjunto de instituições de Solidariedade Social, mediante a participação activa dos colaboradores de cada área de negócio, pela sua contribuição e escolha da associação a beneficiar. Na José de Mello Saúde, este projecto reuniu a quantia de 4.000 euros que foram entregues à Associação Acreditar. Todos os colaboradores que queiram contribuir podem fazê-lo descontando 1 euro dos seus vencimentos, mensalmente. No

final do ano, a JMS dobra o valor e procede-se a uma votação interna entre as pessoas que participaram para se eleger a instituição de solidariedade que recebe o donativo.

+ **Ambiente:** A José de Mello Saúde integra preocupações ambientais na sua actividade e procura a criação de valor por vias que mantenham e valorizem todas as formas de capital humano, natural e financeiro. Aqui adopta uma postura de intervenção relativamente diminuída, pois a sua actividade não tem um impacto ambiental relevante, actuando no campo da consciencialização e incentivo ao não desperdício. A nível de iniciativas de cariz ambiental, destacam-se as seguintes:

*Campanha de Eco-Eficiência:* Destinada a colaboradores e clientes, a José de Mello Saúde lançou em 2010 uma campanha de sensibilização ambiental para implementar práticas de eco-eficiência e racionalização dos consumos energéticos dentro das suas unidades de saúde. Com o conceito “Água e Energia são vida. Preserve-as”, a campanha incentivou a adopção de boas práticas em duas áreas de actuação – Água e Electricidade –, para as quais foram criados materiais de sensibilização com conselhos práticos de poupança e redução do desperdício.



*Projecto Limpar Portugal:* O Projecto Limpar Portugal foi um movimento cívico que teve como objectivo promover a educação ambiental por intermédio da iniciativa de limpar a floresta portuguesa no dia 20 de Março de 2010. A José de Mello Saúde aderiu a este projecto, promovendo e comunicando-o internamente. Dado o seu cariz de implementação nacional, permitiu que 50 colaboradores e respectivos familiares de todas as regiões onde existem unidades da José de Mello Saúde pudessem participar.

No âmbito de articulação com a *holding* (José de Mello) a JMS está a implementar um programa transversal de voluntariado, em que cada negócio nomeou um conjunto de colaboradores a quem foi dada uma formação específica de gestão de voluntariado, por uma consultora de voluntariado. André Oliveira, coordenador da Sustentabilidade da JMS afirma “O programa de voluntariado está ainda numa fase embrionária, tendo sido lançado um inquérito aos 10.000 colaboradores do grupo para, por um lado, comunicar este programa e, por outro, começar a angariar eventuais voluntários” (entrevista, 01/04/2011). A ambição deste programa consiste na criação de uma plataforma de voluntariado do grupo José de Mello, que crie valor social para as comunidades em que

o Grupo está inserido, formada por colaboradores, familiares e reformados de todas as empresas do grupo José de Mello.

Uma vez que a Direcção de RHCS desenvolve um trabalho muito próximo da Direcção de Marketing, parece-me oportuno apresentá-la. A **Direcção de Marketing** nasce aquando da criação da *holding*, em 1980 e divide-se em três segmentos: *Marketing Operacional*, que implementa as estratégias nas unidades; *Marketing Estratégico*, que estuda o *target* e define as estratégias; e *Serviço Cliente*, que constitui o Gabinete do Cliente, criado numa lógica de melhorar o serviço. A máxima “*Think Global, Act Local*” é muito utilizada no modelo de transversalidade saúdecuf, no que diz respeito a todos os meios de gestão. Apesar de as políticas serem transversais, bem como os suportes de comunicação, é feito um trabalho de adaptação à realidade de cada unidade, quer no que diz respeito ao Marketing, quer à Comunicação e Sustentabilidade.

Em Portugal, a prestação de cuidados de saúde às populações desenvolveu-se no contexto do Sistema Nacional de Saúde e de instituições públicas, onde o Marketing foi considerado pouco apropriado à ideia de serviço público. Contudo, quando um grupo privado investe na área da saúde, surge a necessidade de ter pessoal especializado em Marketing.

No início, a José de Mello Saúde encontrava-se sozinha no mercado da saúde privada, não tendo concorrência. A Direcção de Marketing contava apenas com duas pessoas e actuava ao nível da comunicação interna, numa lógica “*bellow the line*”, através de folhetos e sinalética. Em 2000, o grande desafio era encontrar o conceito de rede saúdecuf. “Cuf” era um nome associado a um grupo químico da José de Mello e trabalhar esta associação, com o objectivo de a direccionar para o ramo da saúde, exigiu uma grande dedicação. Para tal, foi criada uma imagem corporativa, transversal a todas as unidades saúdecuf.

Analisando a **identidade visual**, e segundo referiu o Director de Marketing, José Luís Carvalho, em entrevista (01/04/2011), as linhas onduladas que compõem o logótipo remetem para os cinco sentidos e a cor azul transmite calma, tranquilidade e confiança, sentimentos desejáveis de transmitir aos clientes que procuram os serviços saúdecuf. Saliente-se que, quando as pessoas procuram serviços de saúde, encontram-se

fragilizados, pois há sempre uma certa ansiedade associada ao ambiente hospitalar. Também se pretende que o logótipo transmita qualidade, associada à excelência do serviço clínico prestado. Há especialidades que se destacam dentro de cada unidade hospitalar, tendo, por vezes, logótipos próprios, como é o caso do Centro da Criança e do Adolescente, do **hospitalcuf** porto.



Já a marca Quirón (usada pelo grupo em Espanha) parece ser muito respeitada pelos Espanhóis. Funciona também numa lógica de rede, ou seja, o mesmo logótipo para todas as unidades e o nome “Quirón” sempre presente em todas as imagens de marca e suportes de comunicação.

Desde 2001, que o Marketing organiza jornadas e eventos clínicos, com bastante frequência, posicionando a marca **saúdecuf** como um parceiro em saúde, objectivo este também partilhado actualmente pela Comunicação. A **saúdecuf** associa-se a eventos desportivos, como o “Estoril Open” e algumas maratonas, numa lógica de apoio médico, para aumentar a notoriedade da marca. Enquanto no “Estoril Open” o objectivo é atingir o público-alvo, nas maratonas pretende-se apenas a divulgação às massas e associar a marca **saúdecuf** ao desporto. Também estabelece associações locais, como é o caso da **clínicacuf** cascais, que patrocina os juniores de rugby, desporto muito valorizado em Cascais, e a **clínicacuf** torres vedras patrocina o troféu Joaquim Agostinho, considerado um dos melhores ciclistas nacionais de sempre, natural de Torres Vedras.

No ano 2006, a **saúdecuf** iniciou a realização de inquéritos de satisfação ao cliente (elaborados por uma empresa externa), pois considera ser importante medir o grau de satisfação dos clientes e estudar a evolução das diversas unidades. É, sem dúvida, extremamente importante procurarmos sempre o *feedback* das nossas acções e da nossa actividade, no sentido de detectarmos possíveis falhas e termos a oportunidade de melhorar. Penso que devemos fazer constantemente avaliações do nosso trabalho,

auditorias de comunicação, para podermos adaptar o planeamento da estratégia o melhor possível às necessidades da organização, num dado momento.

Entretanto, o grupo foi crescendo, bem como as seguradoras, e houve uma decisão de juntar o departamento Comercial com o de Marketing e Comunicação.

Em 2008 aparece o Hospital dos Lusíadas, do grupo HPP, que, apesar de não ter apostado numa comunicação “*above the line*”, teve no problema cardíaco do jogador de futebol Eusébio uma grande atenção mediática. Actualmente, o grupo HPP é concorrência directa da José de Mello Saúde, levando a cabo frequentes campanhas de Marketing, seguindo a mesma lógica de rede que a JMS e associando-se, também, ao desporto como forma de atingir o posicionamento desejado.

Quando a JMS teve conhecimento que ia deixar de ter o monopólio da saúde privada, lançou o cartão saúde**cu**f, criado para fidelizar os clientes. Como refere José Luís Carvalho “com este cartão oferecemos alguns valores acrescentados ao nível do não clínico, numa lógica de “1ª classe”, como estacionamento gratuito, prioridade no tempo de marcação de consultas, espaço próprio para receber o cliente. A questão da fidelização na saúde privada é complexa. O que vamos oferecer aos clientes para voltarem? Não vendemos um produto, mas um serviço que não usamos todos os dias. Podemos trabalhar a prevenção e pequenos detalhes que nos diferenciem da concorrência.” (entrevista, 01/04/2011). Desde esta altura que a Direcção de Marketing procura garantir alguns serviços complementares como cabeleireiro, papelaria, serviço inovador de televisão que permite encomendar jornais e revistas que são entregues no quarto, máquinas de café Nespresso, *velvet parking*, tapetes interactivos nas salas de espera da pediatria, entre outros. O mercado tornou-se competitivo e a José de Mello Saúde acredita que são estas as pequenas coisas que diferenciam. Para enfatizar a sua missão, a Direcção de Marketing criou um *slogan* para a sua equipa, “Cliente Satisfeito, Missão cumprida!”.



Como o contexto mudou, já se sentia uma concorrência forte e os pagadores e seguradoras ganham muita força, em 2010 houve uma necessidade de reestruturação interna, procedendo-se à separação dos departamentos Comercial e Marketing, para que cada área se pudesse focar mais nos seus objectivos. Criaram-se novas linhas de orientação estratégica, englobando a presença no mundo digital. A Direcção de Marketing passou a avaliar tudo o que se fala de saúde na *internet*, considerando fenómenos como o *Facebook*, tendo atenção a novas campanhas, sempre numa perspectiva de inovação, desenvolvimento de novos produtos e captar tendências para atingir a diferenciação da concorrência.

## 2.2 A experiência de Estágio

O estágio foi uma experiência muito enriquecedora e gratificante. Gostei muito do Grupo que me acolheu e do facto de me terem dado a oportunidade de fazer um pouco de tudo dentro da Comunicação e Sustentabilidade. Fiquei muito satisfeita ao constatar que as minhas sugestões foram sempre ouvidas e consideradas, enquanto me incentivaram a crescer, a desenvolver competências e a tirar o máximo partido do meu potencial. Foi, sem dúvida, uma experiência extremamente positiva.

Hoje em dia trabalho na José de Mello saúde, como único membro da Comunicação e Sustentabilidade que se encontra presencialmente nas unidades do Porto (hospital**cuf** porto, institutoc**uf** e clínicas Dr. Campos Costa).

Durante o período de estágio senti que confiavam em mim, ao ter bastante liberdade na execução de tarefas e sugestão de acções. Estabelecia contacto directo com a Luis Paixão Martins, agência de comunicação que trabalha com o grupo, e foram-me delegados vários assuntos, apesar de validar sempre tudo o que fazia junto da minha chefia, o que considero ser o modelo mais indicado para o desenvolvimento de um estágio. Nunca senti que me tratassem como se tivesse falta de experiência e fosse necessário acompanharem-me constantemente. Convidaram-me a visitar a sede da José de Mello Saúde, situada em Carnaxide, e a conhecer as unidades de Lisboa, para contactar directamente com a realidade do grupo embrionário, experiência esta que valorizei bastante. Tive espaço para desenvolver a minha criatividade, dar sugestões e sempre me ouviram como se fosse parte da equipa e não alguém que recentemente

entrou no mercado de trabalho. Sem dúvida que desenvolvi muito as minhas competências e aprendi. Considero o processo de aprendizagem algo contínuo, pelo que acredito aprender a cada dia.

De seguida destacamos alguns projectos realizados longo do estágio, enumerando alguns dos momentos mais marcantes, desenvolvidos no âmbito da *Comunicação Interna, Comunicação Externa e Sustentabilidade*.

### **2.2.1 Comunicação Interna**

A comunicação interna ultrapassa as acções que visam informar o público interno. É um instrumento de motivação e mobilização de toda a organização face à estratégia e objectivos definidos. Divide-se em duas áreas: *comunicação interna formal e informal*. A comunicação interna formal usa canais que se dirigem ao planeamento estrutural da organização, aborda assuntos relativos à organização e ao funcionamento da mesma, estabelece-se pela institucionalização dos níveis organizacionais, das divisões e departamentos, estabelece especificação de responsabilidades, posições de emprego, descrição de funções, entre outros.

A comunicação interna informal, por sua vez, emerge da interacção social natural, usando canais que se dirigem a complementar a informação oficial. Está na origem de grupos sociais, que se formam consoante influências culturais, identitárias, associativistas, relações familiares, origem geográfica, etc. Tem como características e vantagens a rapidez, a abrangência, a redundância e o facto de proporcionar um *feedback* facilitado e uma reduzida perda de conteúdo. Assume importância no seio das organizações ao criar laços de companheirismo e solidariedade, desenvolver traços culturais, gerar motivação e bem-estar e ajudar em processos de mudança.

No decorrer do estágio, desenvolvi um **plano de comunicação interna anual**, incluindo as acções a realizar para assinalar algumas datas relacionadas, directa ou indirectamente, com a saúde, as áreas chave e os temas mais relevantes a divulgar de cada unidade do Porto, englobando sugestões de formas para a sua divulgação na comunicação social e também a nível interno. Alguns temas apenas requerem a

elaboração de comunicado de imprensa e comunicado interno. Outros permitem realizar acções como rastreios gratuitos para a população, *workshops*, e acções originais que atraem os *media* e podem despertar um sentimento de orgulho e pertença no público interno.

Desenvolvi o **concurso de fotografia “Se as paredes falassem”**, uma acção dirigida ao público interno do Hospital de Braga, que tem como principal objectivo fomentar uma transição harmoniosa e satisfatória a todos os colaboradores para as novas instalações do hospital. No dia 9 de Maio de 2011 o Hospital de Braga mudou de instalações e é importante que todos os colaboradores abracem esta mudança com optimismo. Alguns colaboradores sentem-se revoltados e inseguros por abandonar as instalações do Hospital de S. Marcos, repletas de história e significado e é neste âmbito que surge o projecto “Se as paredes falassem”. Aos colaboradores foi lançado o desafio de fotografarem o Hospital de Braga, captando emoções e locais que têm significado para cada um, na sua vivência dentro das quatro paredes do Hospital de S. Marcos, e estas recordações são levadas para o novo hospital, onde se fará uma exposição com as fotografias. Desenvolvi a ideia, o regulamento, o nome, o júri, a apresentação do projecto e as comunicações.

Organizei o **Encontro de Quadros anual da José de Mello Saúde**, que se realizou a 13 de Novembro. Pesquisei locais, pedi orçamentos e visitei alguns espaços. Tratei também do serviço de *catering* e estive presente no próprio dia a verificar que estava tudo pronto para o evento, a receber as pessoas e a dar qualquer apoio que fosse necessário. O encontro teve um momento de convívio, com um almoço servido no restaurante da Fundação e, de seguida, contou com dois momentos distintos. A sessão foi inaugurada com um discurso do Presidente da comissão executiva da José de Mello, o Dr. Salvador de Mello, seguido pela apresentação de projectos inovadores, por alguns colaboradores da JMS. Depois do *coffe-break* houve um momento destinado à partilha de experiências de pessoas do Grupo, que estiveram envolvidas em projectos significativos de voluntariado.





O evento culminou com a responsável pela Operação Nariz Vermelho, que explicou a sua obra e ofereceu narizes de palhaço, característicos da ONV, à plateia que os aplicou no momento. Aproveito para referir que a Operação Nariz Vermelho iniciou a sua actuação na pediatria do Hospital de Braga, durante o mês de Novembro, que foi acompanhada e fotografada por mim. Todos os participantes do Encontro de Quadros de 2010 doaram um livro que marcou a sua infância à associação de solidariedade social “A Obra do Frei Gil”, situada em Ramalde.



Ajudei na organização de outros eventos, assegurando o serviço de *catering*, pesquisando todas as informações sobre locais com as características desejadas, como a capacidade, o tipo de espaço, orçamentos, disponibilidades, entre outras.

Fiz a ponte entre a pessoa responsável pelo voluntariado e pela organização de iniciativas no Hospital de Braga e o meu departamento e elaborei uma **proposta** de estrutura para o **site do Hospital de Braga**, englobando os conteúdos do mesmo.

Estive ainda envolvida na organização do **1º Ciclo de Música Clássica do Hospital de Braga**, participando em reuniões com o Conservatório de Música Calouste Gulbenkian de Braga, coordenando os concertos com os professores de música do Conservatório e o Hospital de Braga. Elaborei comunicados internos a convidar os colaboradores do Hospital e familiares a comparecerem nos concertos, falei com profissionais de alguns

serviços particulares, como os que cuidam de utentes de mobilidade reduzida, no sentido de organizar grupos e destacar profissionais que pudessem levar os utentes a assistir aos concertos. Recolhi testemunhos dos utentes que estiveram presentes nesta iniciativa e incluí algumas citações nos comunicados internos que elaborei para os concertos seguintes, no sentido de motivar os colaboradores a assistirem.

A José de Mello Saúde valoriza a gestão de uma boa comunicação interna, ascendente, descendente e lateral, servindo-se de uma rede intranet, para comunicar, e de variados *suportes de Comunicação interna*, que passo a apresentar:

A **Newsletter interna** é dirigida aos colaboradores de cada unidade e cumpre os objectivos de informar, motivar, dar a conhecer e criar ambiente familiar, com um tom de linguagem formal mas, um tanto afectivo e familiar. A periodicidade varia consoante as unidades. No caso do **hospitalcuf porto** e **institutocuf**, saem seis edições por ano.



Nos **Comunicados Internos** o público-alvo divide-se em subgrupos, consoante áreas ou funções e por vezes unidades. Os objectivos podem ser variados, como informar sobre medidas a serem seguidas, acções, projectos, iniciativas da sustentabilidade, *workshops* ou informar que um determinado médico vai aparecer na TV ou vai receber um prémio (como foi o caso do Prémio Bial 2010, atribuído ao Prof. Rui Vaz e ao Dr. João Massana, neurologistas do **hospitalcuf porto**, a 06/05/2011), entre outros. O tom da linguagem deste suporte é formal e a periodicidade incerta.



A **Revista + Vida** é um suporte transversal às unidades da José de Mello Saúde, que tem como objectivos informar, criar sentimento de pertença e dar a conhecer o grupo. É dirigida a fornecedores, entidades de relação, clientes e utentes e públicos internos. Conta com quatro edições por ano e o tom da linguagem é formal.

Ao longo do estágio produzi conteúdos para a **Revista + Vida**, elaborei **três newsletters** internas, das unidades **hospitalcuf porto**, **institutocuf** e Hospital de Braga e

realizei **comunicados internos**, a divulgar os mais variados assuntos. Uma vez que o **hospitalcuf** porto é uma unidade recente, divulguei as novas equipas que se foram formando e as novas unidades que foram abrindo, quer no hospital quer no **institutocuf**, entre outros temas, contemplados nas acções de comunicação estrategicamente planeadas, que se desenvolveram durante o meu período de estágio. No Hospital de Braga divulguei temáticas como o Programa Educação para a Saúde nas escolas, o Dia do Prematuro e o Simulacro de incêndio. A elaboração destes suportes implicou **entrevistas** a vários colaboradores de diversas funções e especialidades, **pesquisa** sobre variados temas da área da saúde, validação com a minha chefia e, por vezes, com a administração.

Elaborei um **documento que descreve todos suportes de comunicação** da José de Mello Saúde e um outro que visa a uniformização das *newsletters* de todas as unidades de saúde da José de Mello Saúde, estabelecendo todas as rubricas de uma forma uniforme (consultar anexo para ambos).

Suportes como cartazes, brochuras/panfletos, monofolhas e o *website* são da responsabilidade da Direcção de Marketing, pois privilegiam o contacto com o cliente. O público-alvo destes suportes é constituído por parceiros, fornecedores, entidades de relação, clientes, utentes e públicos internos. Os objectivos dos suportes físicos mencionados são informar o público interno e externo dos diversos serviços de especialidade que cada unidade de saúde tem (no caso dos panfletos), informar os clientes sobre questões relacionadas com a ADSE, por exemplo, ou funcionamento dos balcões de atendimento (monofolhas que se encontram em acrílicos nos balcões) e os cartazes pretendem informar clientes e colaboradores sobre eventos a realizar nas unidades de saúde. Quanto ao *website*, os objectivos são informar, dar a conhecer o grupo, podendo também ajudar a criar um sentimento de pertença e de orgulho no público interno, em relação à organização. O tom da linguagem é formal e, dado às especificidades do meio cibernético, o *website* sofre constantes actualizações.

A **Revista Tradição de Futuro** é um suporte da *holding*, que tem o objectivo de informar os parceiros e líderes de opinião sobre o que de melhor se faz no Grupo. O tom da linguagem é formal e tem a periodicidade de duas vezes por ano, saindo em Maio e Dezembro.

## 2.2.2 Comunicação Externa

Por comunicação externa entende-se o conjunto de acontecimentos e políticas comunicacionais que envolvem a interacção entre a organização e o seu meio ambiente. Pires (2011) refere que há vários tipos de comunicação externa: **Comunicação Institucional**, como expressão externa da legitimidade económica, social, política e cultural da empresa; o discurso institucional tem por objectivo exprimir os valores, a ideologia da empresa; **Comunicação Comercial**, veiculada pelo Marketing e publicidade; e **Comunicação Financeira** pela gestão da informação e relações que estabelece com os seus públicos, sejam eles accionistas, bancos, imprensa financeira e analistas.

Apercebi-me que a realização de eventos clínicos tem uma importância considerável para as unidades de saúde e, como o hospitalcuf porto é uma unidade recente, **sugeri a criação da iniciativa “Debates em Saúde”**, que foi aprovada e avançou. A ideia fundamental consiste em tornar o hospitalcuf porto num pólo de referência na discussão dos principais temas de saúde, ou nos temas de maior interesse, pretendendo alcançar notoriedade junto dos profissionais e académicos da área da saúde, parceiros, *opinion leaders* e público em geral, através da difusão de informação no âmbito da saúde, investigada e veiculada por reconhecidos profissionais da unidade referida. Esta iniciativa foi divulgada na comunicação social, como uma *marca-umbrella*, destinada para abraçar todos os eventos clínicos realizados nesta unidade de saúde, posicionando o hospitalcuf porto como um parceiro em saúde. Esta iniciativa permite alcançar diferenciação, ao transformar o hospitalcuf porto no local do Grande Porto onde mais se debatem temas relacionados com a saúde, quer de interesse geral para a população, quer de interesse mais científico para profissionais e académicos da área. Estive presente em reuniões de gestão sobre eventos clínicos a realizar no hospital e ajudei na realização de alguns destes eventos, divulgando-os internamente, na sua totalidade, e a nível externo divulguei os eventos abertos ao público geral ou dirigidos a profissionais de saúde de outras unidades.

Realizei a **acção do Dia Mundial da Luta contra o Cancro da Mama** no institutocuf. Procurei uma personalidade para ser a cara da nossa acção de sensibilização. Uma vez que o médico coordenador da Unidade da Mama, Dr. Fleming Oliveira, operou a atleta **Aurora Cunha**, que sofreu desta patologia, convidámo-la a estar presente neste dia, no institutocuf, para a realização de uma consulta que foi acompanhada pela comunicação social (televisão). Passei as informações à LPM para a elaboração de *press release*, elaborei um comunicado interno e divulguei o tema na *newsletter* interna. No hospitalcuf porto a acção foi somente de sensibilização. Todas as administrativas usaram um cachecol com o formato de laço cor-de-rosa, símbolo do cancro da mama e o Marketing produziu cartazes e panfletos alusivos ao tema, que foram distribuídos pelas unidades do grupo.



No **Dia Mundial da Espirometria**, assinalado a 14 de Outubro, organizei, juntamente com o médico coordenador de imunologia, rastreios gratuitos de espirometria, que foram também divulgados em diversos meios de comunicação social, incluindo reportagem no Porto Canal, com entrevista ao médico coordenador sobre a temática.



O **nascimento do primeiro bebé** numa unidade de saúde é um momento marcante. No hospitalcuf porto este acontecimento deu-se a 3 de Dezembro e foi assinalado com a **presença do jogador de futebol João Pinto**, pela minha sugestão. Foi-me lançado o desafio de encontrar uma figura pública que apadrinhasse o primeiro bebé a nascer no hospital e eu escolhi o João Pinto, após uma vasta pesquisa, por variados factores. A minha chefia, que é de Lisboa, sugeriu que fosse a *Chef* de cozinha Mafalda Pinto Leite a apadrinhar a criança. Uma vez que a realidade de Lisboa é diferente da realidade do Porto em alguns aspectos e, muitas vezes, o que tem um grande impacto em Lisboa, pode não ter no

Porto, eu analisei a proposta desta figura pública, tendo em conta estes factores. É muito importante ter em consideração o contexto, a realidade em que estamos inseridos, para conseguirmos prever o impacto que a mensagem irá ter no nosso **público-alvo**, isto é, no *público que a organização pretende atingir e para o qual tem mais interesse em comunicar*. Assim, fui da opinião que optarmos pela *Chef* não iria ter um grande impacto no público-alvo do **hospitalcuf** porto e, uma vez que se tratava de um rapaz, pareceu-me que convidar um jogador de futebol para apadrinhar o bebé seria uma boa opção para atrair a comunicação social e cativar o nosso público-alvo. Entrei em contacto com os então futuros pais do Lourenço, no sentido de apurar se estavam receptivos a esta ideia e qual o clube de futebol por que torciam. Após saber que eram sócios do Sporting Clube de Portugal, o próximo desafio, para mim, foi encontrar um jogador reconhecido associado a este clube, cuja reputação fosse positiva, ou pelo menos não negativa, entre os adeptos do Futebol Clube do Porto, pois o público-alvo final desta acção, na maioria, torce por este clube. Assim, defendi que o João Pinto seria a escolha ideal e entrei em contacto com o mesmo, que aceitou o convite e esteve presente neste momento, oferecendo ao recém-nascido um *kit* do Sporting comprado pela JMS. Os pais e os irmãos do bebé ficaram radiantes com esta acção, que permitiu ao hospital alcançar uma grande mediatização.

O **programa “Radar de Negócios” da RTP N** fez uma reportagem no **hospitalcuf** porto sobre a unidade de saúde, inserida numa contextualização do panorama da saúde privada em Portugal. Fui eu quem acompanhou os jornalistas durante todo o processo e filmagens.

No dia 19 de Novembro o Hospital de Braga realizou um **Simulacro de Incêndio**. Eu fui a pessoa da Direcção de Recursos Humanos, Comunicação e Sustentabilidade a acompanhar tudo no local, bem como a receber os jornalistas e a elaborar o comunicado interno que enviei para a lista geral do Hospital de Braga, na hora em que “o incêndio deflagrou”. Apesar de se tratar de um simulacro, estiveram bastantes jornalistas presentes no local e saíram notícias sobre este tema em variados meios de comunicação.



**Contactei directamente com médicos e administradores para identificar temas com potencial de divulgação.** Apesar de a LPM elaborar os comunicados de imprensa da José de Mello Saúde, durante o meu estágio elaborei vários *press releases*, como por exemplo a divulgar a marcha da Luta contra o Cancro da Mama organizada pelo Hospital de Braga e a abertura de novas unidades (serviços) no **hospitalcuf** porto. Nos temas em que não realizei comunicados de imprensa, recolhi as informações junto dos responsáveis de cada acção e passei-as à LPM.

### 2.3 Sustentabilidade

O estágio também englobou acções do âmbito da sustentabilidade, que passamos a enumerar.

A Direcção de Marketing organizou a "Corrida Saúdecuf", na qual estive presente e fui encarregada de pesquisar associações de solidariedade social na proximidade do **hospitalcuf** porto e **institutocuf**, para eleger uma que receba o valor angariado com as inscrições na corrida (2€ por pessoa). Escolhi a associação "A Casa do Caminho", que apoia crianças vítimas de maus tratos, negligência ou quaisquer outras formas de violação do seu desenvolvimento ou dos seus direitos, a quem doámos 2.105 euros.



**Representei a Direcção de RHCS em reunião com a Cáritas Arquidiocesana de Braga**, associação de solidariedade social, para detectar quais as necessidades prioritárias desta instituição. Os frutos desta reunião foram a doação de alguns materiais como camas articuladas e cadeiras de roda.

Durante o meu período de estágio fui responsável pela **implementação da campanha "Eco-eficiencia"** nas unidades do Porto, assegurando-me que os *stickers* estavam todos correctamente aplicados e desenvolvi, também, um trabalho de sensibilização junto das pessoas, para conseguir que o máximo número de colaboradores aderisse a este movimento. Para além destas medidas, distribui formulários por todos os serviços das

unidades de saúde do Porto, no sentido de captar sugestões para reduzir os gastos de electricidade e água.

Descrito o estágio, passamos a estabelecer uma relação com as aprendizagens teórico-práticas desenvolvidas na academia.

### **3 Encontro do Estágio com a Reflexão Teórica**

#### **3.1 A comunicação e a saúde**

A partir da experiência de estágio, emergiu uma questão que acompanhou a elaboração deste relatório: **“Qual o papel das Relações Públicas em instituições de saúde privadas?”**

A privatização da saúde é uma realidade em crescimento no nosso país e constitui uma área muito particular na prática das Relações Públicas (RP), pois promover saúde é bastante diferente do que promover a maior parte dos produtos que se encontram no mercado. Julgamos que o assunto que nos propomos a estudar é relevante, pela escassez de estudos a nível nacional nesta área, apesar de constituir uma zona de exercício de poder sobre o espaço público, ao incitar a comportamentos e ideias, criando estilos de vida, pela sua envolvimento com a comunidade local. O foco da reflexão será agora perceber *como é que através de acções de comunicação e RP, as unidades de saúde privadas se posicionam no mercado e procuram atingir os seus objectivos estratégicos*. Como afirmam os autores Tench & Yeomans (2006: 19) “A forma como cada organização gere, estrutura e desenvolve a sua actividade de Relações Públicas é única; o que se deve ao facto de cada organização ser única”. De facto, cada organização gere a sua actividade de RP de um modo singular, de acordo com as suas especificidades próprias, que lhe conferem um carácter único, como a sua identidade, cultura, objectivos, valores e missão.

Antes de mais, parece-nos oportuno definir **Relações Públicas**, quais as suas funções e quais as suas características ideais. Rex Harlow compilou cerca de 500 definições diferentes de RP, das quais destacamos “Relações Públicas é a Função de Gestão que ajuda a estabelecer e manter canais mútuos de comunicação, a aceitação e cooperação entre a organização e os seus públicos, que envolve a administração de crises ou



contorvérsias; que auxilia a administração a manter-se informada e a responder á opinião pública; que define e enfatiza a responsabilidade da administração em servir o interesse público”<sup>5</sup>. Grunig e Hunt (2000) definiram RP como a gestão da comunicação entre a organização e os seus públicos. Já Cutlip, Center e Broom (1994) dizem que as RP são a função de gestão que identifica, estabelece e mantém relações benéficas mútuas entre uma organização e os vários públicos, dependendo disso o seu sucesso.

Tal como o nome indica, o RP é a pessoa responsável por gerir as relações entre os vários públicos de uma organização, do modo mais favorável para a mesma. Deve planejar estrategicamente a sua actuação, considerando os objectivos da organização. O **planeamento estratégico** revela-se, de facto, muito importante para a eficácia das RP, bem como a avaliação dos resultados, a sua monitorização, no sentido de melhorar continuamente a sua actuação. O *planeamento consiste numa função essencial da gestão organizacional moderna*. Cabe ao RP a antecipação das situações, numa dimensão pró-activa, e este deve estar constantemente atento aos rápidos ciclos de mudança, que caracterizam a sociedade actual, podendo captar oportunidades no mercado e detectar antecipadamente possíveis ameaças para a organização.

O **papel das RP** nas organizações tem sido reduzido, muito frequentemente, ao contacto com os *media*, isto é, à *assessoria de imprensa*. Esta constitui uma importante área de trabalho, no entanto é uma visão muito redutora. Numa definição, *assessor de imprensa é o profissional de comunicação/RP encarregue da gestão da comunicação ou relação de uma empresa/instituição/pessoa com a comunicação social, por via de um conjunto de técnicas como: comunicados, entrevistas, conferências, eventos, briefings, etc.*

Na José de Mello Saúde, bem como na maior parte dos grandes grupos actuais, o trabalho do RP vai bastante para além desta definição. O RP elabora anualmente um plano *de comunicação externa e interna* para as diversas unidades de saúde, que vai adaptando, se surgir essa necessidade, e realiza *balanços trimestrais* para averiguar o que foi cumprido e qual o nível de sucesso das diversas acções implementadas. A nível da comunicação externa, este plano engloba acções que assinalam diversas datas

---

<sup>5</sup> Citado por Gonçalves (s/d) pp. 407

importantes na área da saúde, como é o caso do Dia Mundial da Espirometria e do Dia Mundial da Luta Contra o Cancro; acções de promoção e divulgação institucional, como a divulgação dos 10 anos do **hospitalcuf** descobertas, através de algumas acções que assinalam a data, como a elaboração de um livro sobre os 10 anos de actividade e a divulgação das áreas chave de cada unidade; através de *press release*, da promoção de rastreios para divulgação na comunicação social; realização de eventos clínicos como *workshops* abertos à população; e incentivar a participação de médicos da equipa **saúdecuf** em programas de televisão. Algumas destas acções também incorporam o plano de comunicação interna, acrescentando-se outras que (como vimos já) têm objectivos que vão desde trabalhar a motivação dos colaboradores, reforçar a partilha de informação transparente, potenciando o envolvimento dos profissionais e combatendo a “contra-informação”, reforçar o espírito de equipa e dar a conhecer o que de melhor se faz no Grupo, a nível interno. Estes são alguns dos mecanismos e estratégias que as instituições de saúde utilizam para assegurar uma imagem positiva e tentar controlar, ou evitar, a negatividade perante os órgãos de comunicação social.

Um RP deve **identificar áreas problemáticas**, através de auditorias de comunicação e conversas informais com elementos de diversos públicos, por exemplo. Deve também identificar **públicos-alvo** - ou seja, *grupos com interesse imediato para a actividade da empresa* - conhecer o seu comportamento, atitudes, interesses e adaptar cada mensagem ao destinatário, pois cada público tem uma linguagem específica, interesses e motivações diversas e é importante ter em consideração que cada grupo tem um diferente tipo de relacionamento.

O RP tem, ainda, um papel muito importante na **promoção e veículo da cultura organizacional**, devendo fazê-la chegar a todos os colaboradores, através da linguagem verbal e não verbal. Por **cultura organizacional** entende-se um *conjunto de crenças e valores, partilhado pelos membros de uma organização, que guia o seu comportamento individual e grupal*. Cultura organizacional engloba também as *normas e regras de conduta que caracterizam uma empresa ou instituição, bem como os artefactos, ou seja, as manifestações visíveis, tangíveis e audíveis da actividade organizacional, isto é, a linguagem, o comportamento, o estilo, os mitos, as «estórias», a lista de valores publicada, os rituais observáveis, as cerimónias, entre outros* (Schein, 1992). Cunha et al. (2006: 530) definem cultura organizacional como “(...) um conjunto de valores e

práticas definidas e desenvolvidas pela organização, com base nos quais é socialmente construído um sistema de crenças, normas e expectativas que moldam o comportamento dos indivíduos. As práticas assim desenvolvidas, sendo embora específicas de cada organização, são em regra compatíveis com os valores dominantes na envolvente nacional ou regional”.

Um estudo sobre a comunicação interna na José de Mello, com base em entrevistas, concluiu que há um enraizamento de uma cultura forte José de Mello, caracterizada pela “base familiar”, “discrição”, “ética”, “humanismo”, “idoneidade”, “mérito” e “rigor”<sup>6</sup>. É muito importante que uma organização consiga manter uma cultura positiva ao seu desenvolvimento sustentável e ao bem-estar e satisfação dos colaboradores que contribuem diariamente para o seu sucesso.

**A Teoria da Comunicação Organizacional** considera que a *diferenciação entre as organizações pode ser de natureza cultural*, nos elementos intangíveis que caracterizam a forma de actuar da organização. De facto, a cultura organizacional pode fazer toda a diferença, pois a forma de estar das pessoas, as posturas, atitudes, valores e crenças vão influenciar o desempenho diário e, conseqüentemente, a forma de prossecução dos objectivos pessoais e organizacionais. No mercado extremamente competitivo actual, as organizações devem apostar em enraizar e veicular uma boa cultura por todos os colaboradores, uma vez que este pode ser o elemento chave de diferenciação entre as organizações. *A comunicação é a forma de excelência da veiculação da cultura organizacional*, no seio da organização.

Em relação ao hospital **cuf** porto, unidade de saúde onde realizei maioritariamente o meu estágio, Rosário Frias afirma que “quando o objectivo é crescer, é fundamental que se transmita a cultura aos novos colaboradores. O papel da Direcção RHCS é garantir o processo de aculturação das novas unidades e implementar instrumentos de gestão de recursos humanos. É uma grande ajuda a comunicação estar



---

<sup>6</sup> Estudo de Diagnóstico da Comunicação Interna do Grupo José de Mello, 16/11/2010

no mesmo departamento dos recursos humanos, pois está tudo alinhado. Sem comunicação, os RH não conseguem transmitir o que precisam.” (entrevista, 01/04/2011)

*Ao conjunto de atributos centrais, distintivos e relativamente duradouros de uma instituição, que emergem da cultura e da prática organizacional, e que funcionam como um sistema de representação para si própria e para os outros, denominamos de **identidade organizacional** (Ruão, 2005).*

Em termos de comunicação, **identidade** significa aquilo que através de uma multiplicidade de sinais, mensagens, produtos, é oriundo do emissor. Segundo Cunha *et al.* (2006: 355) “O emissor pode ser uma pessoa, grupo ou organização que deseja ou pretende comunicar com um determinado receptor”. O RP é um destes emissores, com um papel relevante a emitir mensagens para o exterior sobre a organização e também dentro da mesma, ajudando a construir a cultura e um bom ambiente interno. No entanto, tudo numa organização comunica, desde o fardamento das administrativas, à arquitectura do edifício, o estado de limpeza, passando por questões como a sinalética, pelo que tudo deve ser muito bem estudado e monitorizado.

Como refere Marín (1997) *A identidade organizacional é o conjunto de facetas que define o que é a organização e como é reconhecida pelos demais. A identidade forma-se por processos sociais.* O autor defende, ainda, que a identidade é um processo que está em contínua construção. Pode resultar de um esforço estrategicamente desenvolvido pela organização, ou ser apenas a consequência não preparada das suas acções. Segundo Olins (1990) cada organização é única, e a sua identidade deve emergir das raízes da própria organização, da sua personalidade, das suas forças e fraquezas. Quer a organização planeie ou não a sua *identidade*, esta existirá sempre e *afectará inevitavelmente a sua imagem, pelo que as organizações têm todo o interesse em pensá-la estrategicamente.* O RP deve assumir um papel fulcral no seu planeamento adequado. A Identidade deve ser visível, tangível e abrangente, concretizando-se em dois tipos de traços: físicos e culturais. Os traços físicos, ou elementos icónico-visuais destinados à identificação da empresa/instituição, têm como elementos básicos *a marca* (forma simbólica) *e o logótipo* (forma verbal). Os traços culturais já foram mencionados anteriormente.

A acção do RP passa, também, por conseguir uma **imagem intencional positiva** da organização, através da *afirmação da identidade, da cultura e da comunicação* programada da organização.

“A imagem da empresa - como a imagem de marca - é o conjunto de representações mentais que surgem no espírito do público ante a evocação de uma empresa ou instituição. Trata-se de uma representação mental que um indivíduo faz de uma organização empresarial – imagem organizacional - como reflexo da cultura da empresa na percepção do ambiente” (Tajada, 1994, pp.131).

Ind (1990) define **imagem** como a percepção que o público tem da organização, através da acumulação de mensagens recebidas. O RP deve conjugar esforços para que a *imagem percebida* seja o mais próximo possível da *imagem projectada ou pretendida* pela organização, sendo que esta deve estar em conformidade com a sua identidade e missão. A imagem percebida refere-se à imagem que os públicos constroem sobre a organização, a partir dos contactos que com ela desenvolvem, dos seus próprios valores, preconceitos e outros factores psicológicos. Há sempre factores de distorção, ruído, entre as duas imagens, como por exemplo mensagens emitidas pela concorrência, a informação veiculada pelos *media*, experiências anteriores, a opinião dos grupos de referência, e muito mais. Ou seja, *o receptor, influenciado pela sua vivência e cultura, contribui decisivamente para o resultado final da imagem organizacional.*

A meu ver, o **RP deve** ajudar a **construir e gerir a imagem** de uma organização e criar um espírito de equipa, induzir sentimentos positivos, construir pontes, criar entendimentos, estimular um bom ambiente, facilitar a comunicação e o diálogo, criar sentimento de pertença e ajudar a implementar a cultura. Segundo Betteke (2004) há quatro ferramentas básicas das RP: informação, persuasão, construção de consensos e diálogo.

À imagem organizacional consolidada chamamos de **reputação organizacional**. A reputação organizacional consiste na *“cristalização da imagem corporativa de uma entidade, quando esta é o resultado de um comportamento corporativo excelente, mantido ao longo do tempo, que lhe confere um carácter estrutural ante os seus*

*stakeholders estratégicos*” (Villafañe, 2004, pp. 32). Resulta da adopção de valores e comportamentos responsáveis por parte da empresa, face aos interesses dos seus *stakeholders* estratégicos e da sociedade em geral, numa perspectiva de longo prazo e da constância desses comportamentos e da sua comunicação aos públicos internos e externos. Consiste num fenómeno mais estrutural e permanente que a imagem, resultante não só da comunicação, mas do próprio comportamento da empresa, e suas acções económico-financeiras e sociais. *A reputação é a consequência de um esforço desenvolvido pela empresa/instituição no sentido da consolidação da sua imagem* (entendida como um estado da opinião pública em dado momento), *a partir da projecção da sua identidade, que deve englobar preocupações de compromisso social com todos os seus stakeholders*. Springston & Lariscy (2005) defendem que a *eficácia das RP nas instituições de saúde públicas é medida através da gestão da reputação e das relações com os stakeholders*. Afirnam, ainda, que as RP na saúde servem um propósito e geram valor.

“NOVE empresas portuguesas, de um conjunto de 30 com melhor reputação em Portugal, estão a tomar as decisões mais acertadas em termos de economia reputacional, segundo um estudo divulgado ontem que avalia 160 empresas a operar no País. Sumol Compal, Grupo Delta, Pingo Doce, Bial, Jerónimo Martins, TAP, Delta Q, Hospital CUF e Continente são as marcas nacionais que apresentam valores médios de reputação superiores a 75 pontos, o que significa, de acordo com o estudo, que estas empresas registam índices de reputação “forte”. Segundo o estudo RepTrak™Pulse 2011, realizado pelo Reputation Institute (RI), a companhia que alcançou uma pontuação mais elevada em Portugal foi a Google, com um índice RepTrak™Pulse de 88,66 seguindo-se a Nestlé, com 86,02, e a Sumol Compal, com 85,71 pontos. Este estudo anual avalia o nível de confiança, estima, admiração e respeito da opinião pública face às empresas e marcas e é realizado desde 2005 pelo RI. Em Portugal, foram analisadas 160 empresas nacionais e internacionais a operar no País, de 18 sectores de actividade económica. No total, foram analisadas 2500 empresas em 41 países” (Jornal OJE, 14-04-2011, pp. 4).

Esta notícia de jornal revela que a reputação da marca hospital**cu**f se encontra entre as 30 marcas com maior reputação a nível nacional, o que nos permite concluir que o



esforço que a JMS tem vindo a desempenhar, no sentido da consolidação da sua imagem, está a ter bastante sucesso!

Para conseguirmos alcançar uma reputação favorável e veicular a cultura organizacional é essencial recorrermos às técnicas da **comunicação organizacional**. Segundo Schmitt *et al.* (1995) a comunicação organizacional é o processo de transferência da identidade em imagem. Sendo a identidade organizacional algo mais que os produto/serviços da empresa, “o seu sentido”, algo intangível, os públicos não têm um conhecimento directo desta, mas percebem-na através das suas múltiplas expressões, ou seja, as diferentes mensagens que a organização vai produzindo, com base nos elementos definidos, como a identidade. Normalmente, o público não tem acesso à totalidade dessas expressões mas apenas a parte, que lhe servirá de suporte para uma impressão geral que forma em relação à organização. Tench & Yeomans (2006: 546) referem “**Comunicação organizacional** tem sido definida como gestão da reputação, gestão das relações, comunicação com públicos que não o final, comunicação com todos os *stakeholders* e direito organizacional, persuasão, retórica e *spin*”.

Hoje em dia o modelo de **comunicação integrada** é valorizado pelas grandes empresas, como o mais eficaz a seguir. Tench & Yeomans (2006: 100) referem que “a literatura já desenvolveu bastante esta ideia de comunicação integrada. A chave desta ideia consiste em integrar todas as funções no mesmo departamento e guiá-las pelo mesmo plano estratégico de comunicação”. Na José de Mello Saúde pratica-se um modelo de comunicação integrada, que consideramos ser o modo mais eficaz de gerir a comunicação no seio da organização, pois concentrando as acções de comunicação numa só equipa torna-se mais fácil planear e monitorizar, avaliar os resultados e gerir a resposta dada às necessidades da organização, de uma forma global.

A área da **comunicação organizacional** é muito susceptível a este tema. O RP tem de projectar para o exterior o que se faz de melhor e inovador na sua organização, para que se saiba lá fora. A única forma de dar a conhecer ao público-alvo o que as nossas unidades de saúde têm de diferenciador é através da comunicação. Isto também se verifica a nível interno, numa perspectiva de comunicação ascendente. Durante o meu período de estágio apercebi-me que se o RP não for informando as chefias, bem como o

conselho de administração, em relação ao seu trabalho, as tarefas que desempenha no dia-a-dia, estes vão acabar por não ter a noção do trabalho que o RP executa.

A comunicação afirma-se como um elemento essencial à vida organizacional. É o processo pelo qual as pessoas manifestam e partilham a cultura e através do qual ela é continuamente criada. Transmite informação sobre a organização aos membros, usando canais de comunicação formais e informais.

Para a comunicação ser eficaz, é muito importante **seleccionar o melhor meio de difusão da mensagem**, em relação ao nosso público-alvo, bem como adaptar a mensagem ao mesmo. Lopes (2010: 23) defende que “de entre os média de massas a televisão é vista como um dos que possui maior credibilidade”. De facto, como diz o provérbio chinês ‘uma imagem vale mais que mil palavras’, pois as pessoas atribuem maior credibilidade a uma peça noticiosa se puderem validar com os seus próprios olhos a informação e nada melhor que a televisão ou, eventualmente, a multimedialidade da *internet*, para este fim. O testemunho hoje em dia tem muito peso. Na área da saúde, para a televisão cobrir um determinado tema é essencial conseguirmos um testemunho, alguém que ‘dê a cara’ e se disponibilize para falar sobre os resultados de um determinado tratamento ou técnica inovadora. Também não podemos esquecer que parte da população não tem formação, fazendo de meios como a rádio e a TV os ideais para a difusão de informação sobre a saúde, pois esta deve chegar a todos.

Podemos comunicar para um público genérico ou para um público-alvo mais específico e na construção da mensagem temos de ter em conta as características do público que pretendemos atingir com a mesma, considerando o tipo de linguagem e os meios em que vamos difundir as mensagens. No caso da saúde, existem várias publicações específicas a médicos, a farmacêuticos, e até mesmo a futuras mães, onde devemos abordar temas específicos, que interessam ao público-alvo dessas publicações, como questões relacionadas com pediatria e obstetria nas publicações dedicadas a pré-mamãs.

Até na comunicação interna devemos seleccionar o meio mais adequado. Nas palavras de Cunha *et al.* (2003: 359) “Por exemplo, o correio electrónico não permite complementar as palavras com as expressões faciais, o tom de voz, a linguagem gestual. Em grande medida, as características do canal determinam a natureza dos códigos que



podem ser transmitidos através dele. Ilustrando: o telefone está limitado à linguagem verbal e paralinguagem (e.g. entoação da voz, o volume, a acentuação, as pausas, os ritmos, os suspiros)”. O ideal é estabelecer uma conversa pessoal, presencial, para que todos os elementos de comunicação verbal e não verbal sejam transmitidos. Quando tal não é possível, hoje já existem meios como a videoconferência ou a vídeo chamada, que permitem ouvir a voz e observar as expressões faciais e gestuais, em simultâneo.

Tanvatanakul *et al.* (2007: 174) partilham a opinião “A comunicação de informação em saúde é importante para mudar o conhecimento, atitudes e comportamentos, e para criar unidade e senso comum entre as pessoas”. O propósito da pesquisa levada a cabo pelos investigadores é **encontrar o melhor canal de comunicação para atingir a população, considerando diferentes faixas etárias**. Os investigadores em causa recolheram 422 questionários de variadas faixas etárias, na Tailândia, e concluíram que *a maior parte da população recebe informação sobre a saúde todos os dias, ou pelo menos frequentemente*. A forma mais comum de recepção de informação, em saúde, é através da *TV, jornal e rádio*. O estudo conclui também que as pessoas com mais idade estão mais expostas a este tipo de informação que os mais novos. Em contraste com os *media* passivos, a *internet* assumiu a maior percentagem no grupo mais novo. Hoje em dia as pessoas interessam-se pelo seu bem-estar, por serem saudáveis, e procuram informação sobre temas de saúde (Tanvatnakul *et al.*, 2007). *O interesse das pessoas por receberem informação sobre a saúde tem vindo a aumentar e cabe aos profissionais de saúde, aos RP das organizações de saúde e aos jornalistas veicular este tipo de informação*. Podemos constatar que o aumento da procura de notícias sobre saúde, pela parte dos consumidores, conduziu ao aumento da importância do papel dos RP na área da saúde.

“**Comunicação em saúde** diz respeito ao *estudo e utilização de estratégias de comunicação para informar e para influenciar as decisões dos indivíduos e das comunidades no sentido de promoverem a saúde*.” (Teixeira, S/D, pp. 615)

Orquídia Lopes (2010: 2) refere algumas definições de **comunicação de saúde**, de vários autores “Para Costello (1977), as comunicações de saúde são o estudo do processo pelo qual as pessoas adquirem e transformam os acontecimentos da época acerca da saúde, em informações significativas, com a finalidade de adaptação. Para

Cassata (1980) é o estudo dos parâmetros da comunicação aplicados a contextos/situações de saúde. Kreps (1900) define as comunicações de saúde como a interacção humana e os processos dos cuidados de saúde, centralizando na necessidade de consumo/paciente, em cuidados de saúde”.

A **comunicação em saúde** pode ter finalidades muito diferentes que vão desde a promoção e educação para a saúde, fornecer informação sobre diversas patologias, actuar no campo da prevenção recomendando a adopção de comportamentos saudáveis, como hábitos saudáveis de vida e exames de rastreio, entre outros. Lopes (2010: 3) refere que Green (1986) entende por “promoção da saúde a combinação da educação para a saúde com os aspectos organizacionais, económicos e ambientais, com vista a comportamentos saudáveis”. A comunicação na saúde assume relevância quer na disponibilização de informação nos serviços de saúde, nas escolas e comunidades, ao proporcionar actividades de educação para a saúde e no tratamento de temas de saúde na comunicação social e na comunicação interna das organizações de saúde. Teixeira (S/D: 617) refere que “a informação em saúde necessita de ser clara, compreensível, recordável, credível, consistente ao longo do tempo, baseada na evidência e personalizada”. Defendemos que nada é melhor que um médico ou um grupo de profissionais de saúde a falar pessoalmente sobre um determinado tema, numa palestra destinada a esclarecer a população, pois o profissional de saúde tem conhecimentos profundos sobre as temáticas abordadas e pode esclarecer, na primeira pessoa, qualquer dúvida que surja na altura, independentemente do grau cultural da audiência para que fala e da formação e informação que esta tem a respeito do tema em causa. Teixeira (S/D: 620) afirma que “Compreender a informação sobre saúde e doenças é um direito de todos nós”. Para desenvolver a assertividade e o *empowerment* dos utentes este autor sugere contribuir para o desenvolvimento da literacia em saúde, através de acções nas escolas e grupos comunitários, acções essas que a José de Mello Saúde desenvolve através do seu Projecto Educação Para a Saúde, apresentado acima.

### **3.2 A comunicação Interna em Instituições de Saúde**

A comunicação interna foi a área mais marcante da experiência de estágio e constitui um campo pouco tratado na comunicação em saúde. Para melhor reflectir sobre a experiência de estágio foram realizadas entrevistas a profissionais da JMS, que

ajudaram a pensar o tema, em cruzamento com as ideias já discutidas na academia. As entrevistas serão apresentadas de seguida.

Rosário Frias afirma que a **missão da Direcção de RHCS** é garantir que a sua estratégia está alinhada com a estratégia do negócio, suportando-o e garantindo que todos os colaboradores percebem o contributo que devem dar, assim como criar políticas e instrumentos facilitadores dessa mesma estratégia. Para que isto se torne efectivo, a equipa de Recursos Humanos tem que conhecer bem os profissionais da sua empresa.

“Para gerirmos bem as nossas pessoas, temos que as conhecer, perceber as suas expectativas, conhecer os seus talentos, dar-lhes a conhecer os nossos valores, a nossa cultura, a importância do cliente que servimos, tendo sempre em consideração o melhor para a pessoa e o melhor para a empresa. Esta conjugação e a gestão de talento permite-nos conhecer profundamente as pessoas para que se possam desenvolver e chegar onde queremos” (entrevista: 01/04/2011).

Quer durante o estágio, quer actualmente, desenvolvo um esforço no sentido de *criar relações informais, de empatia, com os colaboradores*. Julgamos ser muito importante conhecer os recursos humanos de uma organização e estabelecer uma relação de confiança na qual haja abertura para a partilha, para que a gestão esteja informada quando se passa algo errado nos níveis hierárquicos inferiores, no sentido de poder actuar e resolver qualquer questão que possa surgir. Hoje em dia, nas sessões de acolhimento do hospital **cuf** porto e do instituto **cuf**, eu apresento-me e faço uma breve descrição das funções que desempenho, explico ao público interno a relevância de partilharem comigo o que se vai passando nos diversos serviços, o que se faz de melhor e diferenciador, e apelo para sempre que tiverem sugestões de melhoria falem comigo, para que eu transmita à minha chefia e, posteriormente, juntas delinearemos um plano para melhorar a situação, bem como divulgar os temas que têm potencial. Ao cruzar-me com as pessoas cumprimento e converso, precisamente para criar ou manter esta relação informal de abertura, circulo pelas unidades para sentir a temperatura da organização, aperceber-me do estado do ambiente e detectar necessidades, sentir se as pessoas estão motivadas ou não, se existe ou não espírito de equipa e tento captar o *feedback* das acções que a Direcção de RHCS realiza nas unidades.

Em relação ao hospital**cu**f porto, André Oliveira, coordenador da Sustentabilidade da JMS, comenta “A equipa é recente e todo o trabalho de responsabilidade social interna e intervenção na sociedade funciona como um elemento aglutinador entre as pessoas. A sustentabilidade está também ao serviço de criar uma equipa unida e dinâmica, alinhada aos valores que pautam a actividade da José de Mello Saúde” (entrevista, 01/04/2011). Como afirma André Oliveira, uma vez que o hospital**cu**f porto é uma unidade recente, com uma equipa ainda em formação, este trabalho de circular pela unidade e conversar com as pessoas assume uma grande relevância para percebermos as necessidades desta equipa e podermos dar resposta. Como medida semelhante, no institut**o****cu**f implementámos um *upgrade* da tradicional “caixinha de sugestões”, que consiste na realização de pequenos-almoços com o administrador, (estando também presentes a coordenadora de Recursos Humanos das unidades do Porto, e eu, como elemento da Comunicação) para os quais todos os colaboradores foram convidados. O objectivo desta iniciativa é estabelecer conversas informais com o público interno, dividido em grupos de 8 pessoas, cujos temas incidem sobre questões dos serviços em que estão alocadas, dando espaço para sugestões e esclarecimento de questões.. Posteriormente será delineado um plano, a partir das sugestões consideradas pertinentes, e serão implementadas de medidas que visam a melhoria. Esta iniciativa parece-nos ser extremamente positiva, pois as pessoas que estão em campo conhecem melhor a realidade e as necessidades de cada área. Para além disso, os colaboradores sentem que a administração se preocupa com o seu bem estar, ao mostrar vontade em ouvir e procurar dar resposta às suas sugestões e problemas profissionais, o que funciona como um bom factor motivacional.

Rosário Frias é da opinião que o facto de as áreas da Comunicação e Sustentabilidade integrarem o mesmo departamento que os Recursos Humanos é um factor muito positivo. Apesar de os desafios serem diversos, em termos de comunicação interna há uma preocupação de alinhamento com a estratégia de RH e de potenciar toda a informação, diálogo, partilha de conhecimento, dentro da Organização.

“Fomentar a partilha de informação frequente, actual e pertinente tem sido um factor importantíssimo de transparência dentro da JMS. Desde a criação de *newsletters* por unidade, à promoção de reuniões internas ou organização de

eventos para os quadros, temos desenvolvido um trabalho profundo com vista a dar suporte à estratégia de RH” (entrevista, 01/04/2011).

Defendemos que é fulcral trabalhar a **comunicação interna** no seio da organização e ninguém melhor que o RP para o fazer. No caso da José de Mello Saúde, o RP está integrado no mesmo departamento que os Recursos Humanos, o que me parece ser uma opção interessante que pode proporcionar inúmeras vantagens em termos de comunicação interna, pois ambos trabalham a motivação interna, o espírito de equipa e o sentimento de pertença, entre outras áreas em comum. Acreditamos que com o contributo das duas áreas as medidas adoptadas para a prossecução de objectivos comuns serão mais completas e adequadas e, conseqüentemente, o resultado final será mais eficaz.

Segundo Kreps (1990) Uma boa comunicação interna exerce um efeito positivo sobre o ambiente interno, sobre a opinião dos funcionários sobre a organização, e por consequência sobre a imagem global desta. Ainda para Kreps (1990) a comunicação interna pode ser definida como o padrão de mensagens partilhadas entre os membros de uma organização. Nós somos da opinião que numa organização, considerando que tudo comunica, *é preciso planear estrategicamente a comunicação interna formal e não ignorarmos o poder da comunicação interna informal*. Devemos, assim, proporcionar momentos de troca de impressões, onde a gestão possa ouvir a opinião e sugestões dos colaboradores, que estão no terreno no dia-a-dia e têm conhecimentos adquiridos pela experiência do funcionamento prático das suas áreas, como é exemplo a iniciativa dos pequenos-almoços no institutocuf. Isto pode revelar-se muito enriquecedor para melhorar a actuação e o *know how*, de uma organização. Um estudo da FEIEA<sup>7</sup> aponta a Comunicação Interna como um dos factores de sucesso das empresas/ instituições (79% dos inquiridos em 13 países da UE).

“É muito importante comunicar com os colaboradores, estes são o primeiro público da empresa, pois são eles quem têm mais e maiores motivos para reagirem às mensagens da(s) direcção(ões), são os colaboradores que põem em prática as decisões, estão em contacto directo com os clientes e fornecedores,

---

<sup>7</sup> Comunicação Empresarial, 2006

podendo, por consequência, transmitir-lhes as suas convicções. Os colaboradores são o público através do qual a organização se compromete com o exterior” (Edla Pires, coordenadora da Comunicação da José de Mello Saúde, entrevista, 01/04/2010).

Devido à conjuntura actual e ao facto de a JMS ter vindo a crescer nos últimos 5 anos, as **iniciativas de responsabilidade social internas**, desenvolvidas no âmbito da sustentabilidade, foram muito bem acolhidas. Verificou-se que há um grande impacto no público interno quando este percebe que o Grupo se preocupa não só em ajudar os outros, como também em auxiliar os seus colaboradores.

Isto remete-nos para os **Estudos de Hawthorn**, de *Elton Mayo e colegas (1933)*, que concluíram que *os colaboradores produzem melhor e estão mais satisfeitos, quando sentem que a gerência se preocupa com o seu bem-estar e os grupos informais assumem uma grande importância no local de trabalho, bem como a comunicação informal, que era até então desvalorizada*. Estes estudos chamaram a atenção para a necessidade de valorizar a comunicação ascendente e lateral, em vez de somente se cuidar dos fluxos descendentes. Ao formarem laços de amizade, ou companheirismo, no trabalho, as pessoas sentem-se melhor, afectando, deste modo, positivamente a produtividade. **A Escola das Relações Humanas**, na qual se insere este estudo, veio superar algumas limitações da teoria clássica, afirmando que *o ser humano está no centro das organizações e que a motivação passa pela auto-realização*.

Na José de Mello Saúde o bem-estar dos colaboradores e a sua motivação são vistos como elementos essenciais para alcançar o sucesso da organização. Acreditamos que a JMS assume uma postura correcta ao desenvolver acções de responsabilidade social dirigidas aos seus colaboradores e não apenas tendo como destinatário os públicos externos da organização, podendo estas últimas acções serem interpretadas como *greenwashing*. O fenómeno *greenwash* dá-se quando uma organização comunica que desenvolve acções de responsabilidade social que na realidade não executa, tendo como objectivo criar a imagem de uma organização com preocupações sociais, bastante favorável entre a opinião pública. Na José de Mello Saúde isto não acontece, pois apenas se comunica, a nível interno e externo, acções que verdadeiramente aconteceram e o Grupo em causa assume uma postura continuada de preocupação com questões

sociais e ambientais. As organizações de saúde têm uma responsabilidade acrescida, perante a sociedade, de serem emissoras de mensagens educativas, relacionadas com a saúde pública.

### 3.3 O papel da Comunicação Externa

Como vimos já, uma das áreas da comunicação externa é a relação com os *media*. Sendo a saúde um sector com **enorme exposição mediática**, cabe à comunicação externa tirar o maior partido desta exposição, ajudando a potenciar a comunicação positiva e a aumentar a notoriedade institucional e das marcas saúde**cuf**. O conceito de “vender saúde” é bastante complexo, pela particularidade dos serviços oferecidos.

“Tudo tem de ser moldado à área da saúde. Temos de desenvolver na mente das pessoas a ideia que ‘quando tenho um problema de saúde, vou à Cuf’. Temos de criar esta notoriedade espontânea. As pessoas só precisam dos nossos serviços esporadicamente, não é como ir ao supermercado. Temos de posicionar a marca para que seja “*top of mind*”. A saúde não é um bem que se vende, mas promove-se a venda, criando condições para que as pessoas, quando tiverem a necessidade, se lembrem logo de nós. A saúde é uma área com especificidades próprias. Há uma grande incerteza, não sabemos quando vamos precisar de recorrer a esta área, pode estar tudo bem e, de repente, surgir-nos um problema de saúde. Depois há as questões de não sabermos quanto vamos pagar num privado e há uma incerteza muito grande quanto aos resultados finais” (Francisco Reymão, responsável pela Direcção de Comercial, entrevista 02/04/2011.)

Apesar do seu trabalho se cruzar com o do Marketing e da Comunicação e Sustentabilidade em variadas acções, a **Direcção Comercial** situa-se entre as entidades financiadoras e as seguradoras. Divide-se em *área comercial estratégica*, que procura novos produtos e serviços, e *área comercial operacional*, responsável por assegurar que o que foi negociado está efectivamente a ser implementado na sua totalidade e avaliar se o que está a ser implementado continua a fazer sentido.

Podemos afirmar que o grande desafio é que as pessoas só se lembram da saúde quando sentem falta dela. Através das campanhas de Marketing e Comunicação, cria-se a notoriedade da marca e cabe à Direcção Comercial criar as condições para as pessoas frequentarem as unidades saúde **cu** com condições como acordos com seguradoras, com ADSE, pois, caso contrário, não se tornam clientes. Em relação ao hospital **cu** porto, Francisco Reymão sublinha que “Quando se lança uma campanha de Marketing numa unidade nova, temos de ter muito cuidado para só ser lançada quando já temos os acordos fechados, se não as pessoas vão uma vez mas não voltam, e a campanha não é eficiente e gastaram-se recursos em vão” (entrevista 02/04/2011). Com esta afirmação podemos constatar que o trabalho das áreas Comunicação, Marketing e Comercial deve ser desenvolvido em equipa. Estas três direcções devem estar alinhadas, para melhor conseguirem alcançar os seus objectivos, por vezes partilhados, outras, diversos. A associação do Marketing com a Comunicação é crítica, há muitas sinergias, os conteúdos por vezes são os mesmos. O Marketing elabora o cartaz com as mesmas informações com que a Comunicação produz os comunicados internos, os *press releases*, convites e a *newsletter* interna. O grande foco de diferenciação entre o Marketing e a Comunicação e Sustentabilidade é o *público-alvo*. O Marketing foca-se no cliente, na relação com o cliente e em transmitir informação para o cliente, mas também partilha públicos-alvo com a comunicação, como é o caso dos profissionais em saúde e do público em geral, que é atingido de variadas formas, como através das campanhas publicitárias.

Kotler & Mindak (1978) enumeram cinco formas diferentes de entender a relação entre Marketing e RP. A forma que apontam como mais comum consiste no reconhecimento e desempenho de *funções diversas, especializadas, mas de importância igual*. Outra escola de pensamento, referida pelos autores, defende que estas áreas *desempenham tarefas de igual relevância mas que por vezes se sobrepõem, ao actuarem no mesmo ‘terreno’*. Os autores afirmam que alguns *marketeers* defendem o *Marketing como a função Dominante e que as RP deviam estar sob a sua gestão*. Referem que o cenário inverso é, também, defendido por alguns, alegando que *o Marketing devia ser visto como uma sub-função das RP*. Por último, há os que defendem que as *Funções de Marketing e as de RP se convergem*, ou deveriam convergir, a nível de conceitos e de metodologias.



Contudo, o trabalho desenvolvido pela Comunicação e Sustentabilidade da José de Mello Saúde é, segundo pensamos, bastante eficaz e esta investigação permite-nos constatar que toda a prática de RP é executada segundo as melhores práticas existentes. A preocupação em fazer sempre *mais e melhor* leva a que esta direcção desempenhe um excelente trabalho, intervindo em todas as áreas que lhe compete, cruzando, por vezes, áreas que também são da competência dos Recursos Humanos, Marketing ou da área Comercial.

Para além de dever coordenar a sua acção com outros departamentos, durante o estágio apercebi-me que o trabalho do RP ou assessor/profissional da Comunicação depende muito de terceiros, em termos de *deadlines* e disponibilidades, por exemplo. Para cumprir os prazos propostos o RP precisa que terceiros cumpram os deles, ao fornecer-lhe informação e documentos necessários ao seu trabalho e ter disponibilidade para entrevistas ou colaboração em projectos. Em muitas situações a actividade do RP pode ser beneficiada com a pró-actividade de terceiros. Por exemplo, médicos com disponibilidade para a realização de acções e que sejam pró-activos na organização de rastreios, *workshops* e outros eventos clínicos são uma mais-valia no cumprimento dos objectivos da Comunicação, numa organização de saúde.

Saber **gerir uma crise** é uma característica que me parece fulcral no RP, principalmente na área da saúde privada, onde uma crise pode abalar a imagem da organização e levar à perda de muitos clientes, pois em saúde é da vida das pessoas que se trata. Springston & Lariscy (2005: 221) lembram Heath (1997) que descreve “**gestão de crise** como uma forma pró-activa de monitorizar e analisar potenciais novas questões a emergir, que podem ter impacto na organização”.

O trabalho do RP pode permitir a uma organização antecipar e evitar comportamentos que não sejam aprovados pelo público geral. Numa área tão delicada como a saúde, esta parece-nos ser uma questão que confere uma extrema importância à actuação do RP. Springston & Lariscy (2005) chamam a atenção para o facto de não haver maneira de antecipar ou evitar todos os possíveis acontecimentos negativos, mas a antecipação e gestão dos mesmos representa uma forma de medir a eficácia das RP na saúde e na gestão de crises. Os autores sublinham a importância da elaboração de um plano de comunicação de crise, que aborde vários possíveis problemas e formas de solução, bem

como porta-vozes para cada assunto, circuitos de comunicação, procedimentos a seguir, *timings*, que informação fornecer para cada assunto, que técnicas de comunicação usar, etc. As crises devem ser lidadas com o máximo cuidado, pois a **opinião pública** vai estar atenta a todos os passos da organização.

“A melhor resposta a uma transgressão é o rápido e total encerramento do assunto. Mitchell (1986) afirma que as primeiras 24 horas são o período mais crucial na formação da opinião pública a respeito da crise” (Springston. & Lariscy, 2005: 226).

Fornecer informação adequada o mais rapidamente possível são dois passos fulcrais numa boa gestão de crise. Um bom **assessor** sabe que **nunca deve mentir aos jornalistas**, pois perderá toda a sua credibilidade. No entanto, quando um jornalista requer informações ao assessor sobre um caso que pode ter efeitos nefastos para a sua organização, o assessor pode recorrer a algumas tácticas, como fornecer informação documental em excesso, aproveitando-se do pouco tempo que o jornalista tem para investigar a «estória», acabando, muitas vezes, por conseguir ocultar o que pretende. Nem sempre estas práticas são correctas em termos éticos, pelo que é preciso pensar cada passo e reflectir sobre as diferentes tácticas das RP, no sentido de conseguirmos alcançar uma melhor conduta da prática.

Para que se tire o **máximo potencial do trabalho do RP**, este profissional deve *criar empatia e desenvolver relações de confiança com o público interno da organização, os colaboradores, e também com os jornalistas*. As relações informais assumem uma grande importância no desempenho do RP. Pessoalmente, sempre dei *feedback* aos médicos sobre as acções que promovem, ou participam, e envio-lhes o *clipping*, para mostrar a cobertura noticiosa que resulta das acções em que estiveram envolvidos. Esta é, de certo modo, uma forma de lisonjear o esforço desenvolvido pelos profissionais de saúde na colaboração com o RP. Para além deste gesto, divulguei um estudo sobre o impacto mediático das acções desenvolvidas pelo coordenador de imunoalergologia do institutocuf, um médico bastante activo no desenvolvimento de acções que visam a mediatização do seu serviço, por todo o corpo clínico da unidade de saúde, onde os médicos são pouco activos no que toca à realização de acções mediáticas e eventos clínicos. A finalidade desta acção foi incentivar os restantes profissionais de saúde à

realização de acções e promoção de temas clínicos junto da comunicação social, mostrando como a Direcção de Comunicação e Sustentabilidade os pode ajudar a divulgar os temas mais relevantes e prioritários das suas áreas.

#### **4 A ética em Relações Públicas, a assessoria e as práticas para conhecer e evitar**

**É importante reconhecer as diferentes maneiras da prática de RP** e saber quais as suas potencialidades e limites, pois como afirmam Tench & Yeomans (2006: 546) “não há uma ‘verdade’ absoluta, uma única forma ‘certa’ de abordar o tema”. Devemos considerar todas as táticas de RP e aplicá-las estrategicamente, de acordo com o fim desejado. No entanto, é importante considerar cada meio que nos leva a alcançar os objectivos e questões não muito éticas como o *spin* devem ser evitadas, pois a sua prática pode levar a que os jornalistas percam a confiança depositada no RP, despiando-o de credibilidade.

Luis Paixão Martins defende que “um *spin doctor* não é o assessor de imprensa (...) *Spin doctor* é um consultor político contratado com objectivos específicos para uma campanha(...)”<sup>8</sup>. *Spin* significa girar, ou seja, contar uma «estória» de modo distorcido. Em RP a palavra *spin* significa uma técnica próxima da propaganda, que procura fornecer uma interpretação dos acontecimentos ou de uma campanha destinada a persuadir a opinião pública a favor ou contra uma certa organização ou figura pública. **A opinião pública** corresponde ao *pensar da maior parte das pessoas e não se baseia necessariamente em factos, mas em percepções ou avaliações de acontecimentos, pessoas, instituições ou produtos.*

Um RP que pratique *spin* não vai ter uma reputação muito favorável perante os jornalistas e os seus pares, pois muitas vezes as acções de *spin* implicam táticas manipuladoras. A relação que a fonte, neste caso o RP ou assessor de imprensa, estabelece com os jornalistas é extremamente importante. Se o RP mantiver boas relações com os jornalistas, vai conseguir mais facilmente que as «estórias» que pretende mediatizar sejam publicadas e quando houver temas negativos para a

---

<sup>8</sup> <http://comunicar-divagando.blogspot.com/2006/06/aula-n-18-spin-doctors.html>, consultado em 09/03/2011

organização o jornalista vai abordar o RP e ouvir o que este tem a dizer sobre o tema, antes de escrever a «estória», acabando por ser mais favorável para a organização.

Estabelecer relações de proximidade entre assessores e jornalistas parece ser a chave para Tanner (2004), que atribui uma atenção especial à área da saúde, uma vez que os RP têm um papel importante a fornecer ideias aos jornalistas de temas nesta área complexa. Afirma, ainda, que se a fonte for de confiança, colaborar com o jornalista, responder rápido e com imagens, testemunhos e linguagem acessível, o jornalista vai recorrer mais vezes àquela fonte e vai estabelecer uma relação de confiança com a mesma. Haver ou não testemunho pode decidir se uma «estória» é ou não publicada. É importante para o RP conhecer os *deadlines* dos meios de comunicação social, em que dia da semana ou mês fecham as agendas, para saber até quando uma notícia pode entrar e preparar tudo antecipadamente.

Para que a comunicação da parte dos profissionais de saúde seja mais eficaz, o RP deve explicar aos profissionais de saúde as diversas técnicas dos *media*, qual o tipo de linguagem mais adequada a utilizar, como motivar o público, informar ou persuadir. Quanto melhor conhecermos o nosso público-alvo, mais eficaz podemos tornar a mensagem. Os profissionais de comunicação, por sua vez, devem ter conhecimentos científicos suficientes para *construir mensagens claras, sem ambiguidade e cientificamente correctas, que informem a audiência.*

O modelo que desenvolvi em estágio parece ser o mais adequado nesta situação. Quando queria divulgar algum tema, reunia com o médico especialista na área e procurava junto do mesmo a informação necessária para elaborar a mensagem. Procedia à realização do texto ou, no caso dos comunicados de imprensa, passava as informações à agência Luís Paixão Martins (LPM) que o produzia e, de seguida, enviava o texto ao clínico para validação, antes de ser enviado para a comunicação social ou proceder a qualquer divulgação a nível interno. Julgamos que esta é a forma mais eficaz de construir uma mensagem de comunicação em saúde, pois neste modelo cada profissional reúne o *know how* da sua especialidade, não deixando espaço para possíveis lapsos, causados por falta de conhecimento.

O RP deve também explicar aos médicos que quando escrevem artigos para um meio de comunicação generalista, devem escrever para leigos, usando uma linguagem acessível, clara e isenta de ambiguidades. Durante o estágio sensibilizei alguns profissionais de saúde para esta questão. Quando um médico participa num programa de televisão ou rádio, é fulcral *briffar* anetcipadamente o profissional de saúde no sentido de mencionar, sempre que possível, o nome da unidade de saúde, pois é frequente esta informação não constar no rodapé nem ser mencionada pelo jornalista. Para além destes aspectos, o RP deve responder com prontidão e dentro dos prazos a tudo o que os jornalistas solicitam. Isto implica muitas vezes pressionar os profissionais de saúde para cumprirem os prazos de entrega de artigos que realizam e informar atempadamente o RP quanto à sua disponibilidade para falar sobre determinados assuntos, junto da comunicação social.

Como referido acima, a José de Mello Saúde trabalha com a agência LPM em questões de **assessoria de imprensa**. Este é um trabalho desenvolvido em conjunto entre a LPM e a equipa de Comunicação e Sustentabilidade da JMS. Como fontes, as empresas “invadem” todos os dias os *media* com comunicados de imprensa, telefonemas a sugerir participações em programas de televisão e a tentar vender as suas «estórias». Uma vez que a LPM é uma conceituada agência de comunicação a nível nacional, com uma vasta carteira de clientes de renome, os jornalistas respeitam e confiam nos assessores de imprensa desta agência, tendo interesse em manter relações onde ambas as partes beneficiam. Deste modo, o trabalho de assessoria fica facilitado, pois as pessoas da LPM que trabalham com a JMS são especializadas na área da saúde e têm bons conhecimentos na comunicação social, em variados meios. Cabe à equipa de comunicação detectar temas prioritários a serem divulgados e definir a sua estratégia de divulgação, juntamente com a LPM, bem como fornecer toda a informação necessária para que a divulgação se concretize do modo mais eficaz possível.

A **assessoria na área da saúde** tem especificidades que a tornam *muito própria* e lhe conferem um *valor de credibilidade enquanto fonte, superior* ao que é atribuído aos assessores de outras áreas, uma vez que trata de assuntos de elevada complexidade que os meios de comunicação social não dominam. Tanner (2004) chama a atenção para o facto de a falta de formação dos jornalistas na área da saúde, conjugada com o tempo de antena que os jornalistas devem preencher com temas relacionados com a área, contribui para que haja uma grande confiança nas fontes de saúde, atribuindo também

uma vantagem para os RP, criando uma certa dependência da parte dos jornalistas. A autora afirma que um estudo realizado em 2002 pelo *Project of Excellence in Journalism* mostra que saúde e medicina são os temas mais populares nas TVs. Faz referência à citação de Dorothy Nelkin na obra *Selling Science: How the press covers science and technology* “A realidade em ciência é o que as pessoas lêem na imprensa”.

Por ser uma área com especificidades muito próprias e de léxico complexo, cabe aos jornalistas e aos RP desmontarem esta linguagem complexa e fazê-la chegar à população. Um RP na saúde tem de estudar quais são os temas e as táticas que podem atrair a comunicação social, como o uso de testemunhos, por exemplo. É muito importante em televisão, para se abordar qualquer tipo de terapia ou procedimento cirúrgico, ter alguém que ‘dê a cara’ pelo sucesso da intervenção. No entanto, nem sempre é fácil conseguir um testemunho na área da saúde, pois as pessoas muitas vezes querem permanecer incógnitas em relação aos seus problemas de saúde, uma vez que se tratam de questões delicadas para serem levadas a público.

Para uma notícia ser divulgada, um RP tem de ter em consideração outros factores como a *actualidade* e nunca tentar divulgar nada que já aconteceu mas sim avisar com antecedência a comunicação social de acontecimentos relevantes que estão programados, através de comunicado de imprensa ou contacto directo, consoante o assunto e a quantidade de meios que se pretende abranger. O RP na área da saúde deve também procurar promover aspectos em que as unidades de saúde em causa se diferenciem, temas inovadores ou com impacto social positivo. Tanner (2004) sugere oferecer sessões de *media training* aos médicos da organização, para a eventualidade de serem contactados por jornalistas. É preciso considerar que isto implica recursos e tempo, pelo que o RP na JMS sensibiliza os médicos para quando forem contactados pela comunicação social, entrarem em contacto com o RP, que procederá ao “*media training*”, no sentido de explicar os temas chave a serem abordados, o tipo de linguagem a utilizar, entre outros factores a considerar, já explicados anteriormente.

Cho (2006) afirma que os *media* têm muito poder no *agenda setting*, em determinar o que é e não é notícia, e em determinar qual o poder e credibilidade que atribuem a cada assessor. Nas palavras de Cho (2006: 564) “Aronoff descobriu que os jornalistas vêem os RPs como pouco credíveis e há desconfiança na relação”. No entanto, *dada à*

*complexidade dos assuntos tratados, a saúde é uma área em que os jornalistas confiam numa fonte 'expert' na matéria, como um profissional de saúde, e nos RP.* Deste modo, a influência e o poder dos RP da área da saúde pode ser maior do que noutros campos. Cho (2006) aborda, ainda, um estudo realizado com base na metodologia *análise de conteúdo dos jornais mais importantes em 1979-1980*, que revela que mais de **80% das notícias escritas de saúde recorreram a canais de rotina como press releases e conferências de imprensa.** Refere, também, que uma pesquisa elaborada pelos repórteres da área da saúde de uma televisão local descobriu que **os jornalistas da saúde recebem a maior parte das ideias para «estórias» dos RP, seguindo-se os press releases,** o que evidencia a importância do contacto pessoal entre RP e jornalistas e o poder dos RP da saúde em ditar o que é notícia.

“A discussão teórica bilateral de Lawler explica o impacto do “poder coercivo”. Quando dois grupos são iguais, cada grupo vê o outro com um poder igual e teme a relação; assim, os grupos esperam cooperação de ambas as partes” (Cho, 2006, pp.564).

Se, por um lado, os jornalistas vêem os profissionais de RP como fontes necessárias para alimentar a produção diária de jornais, que lhes fornecem material informativo rigoroso e atempadamente, por outro, olham-nos com uma certa desconfiança, alegando que manipulam e tentam “vender” aos jornalistas as acções da organização que não têm carácter noticioso. A chave do problema está em saber como comunicar com os *media*. Espera-se que um profissional de RP conheça o funcionamento da comunicação social, as suas rotinas e os seus critérios de noticiabilidade. A ideia de que os grandes eventos são feitos para serem largamente difundidos, tendo em vista um reforço da imagem favorável da empresa, o que em RP se apelida por **pseudo-eventos**, tem vindo a ser rebatida por aqueles que defendem que não são apenas os *vernissages* que conferem notoriedade a uma empresa. A postura mais indicada para um RP é ter uma actuação permanentemente cuidada, que tenha em conta o interesse público.

## 5 Conclusões

Analisando a forma como a organização em que o estágio teve lugar está estruturada, nomeadamente no que diz respeito às Direcções de Recursos Humanos Comunicação e

Sustentabilidade, Marketing e Comercial, concluímos que esta é uma forma eficiente de dividir os departamentos. No entanto, pensamos talvez fosse mais proveitoso unir a Direcção de Marketing à Direcção de Recursos Humanos Comunicação e Sustentabilidade. Cremos que, por um lado, poderia tornar-se complicado juntar mais uma área a esta direcção, mas em termos práticos verifica-se que há muitas acções que são do âmbito da Comunicação e do Marketing em simultâneo, como é o caso da organização de eventos clínicos (jornadas, reuniões temáticas, *workshops* e palestras), bem como tudo o que diz respeito à divulgação destes. Para combater a concorrência e atrair a atenção dos *media* é preciso inovar bastante e aqui o Marketing e a Comunicação têm uma relação muito estreita. Apesar de estas direcções terem objectivos diferentes, estes revelam-se bastante semelhantes e muitas vezes idênticos.

Acreditamos que, nos dias de hoje, para uma organização sobreviver no mercado competitivo e ter uma reputação favorável deve integrar um profissional de RP que trabalhe a imagem da organização, veicule os valores, as boas práticas e ajude a cultivar uma cultura organizacional resistente, forte, e desenvolva um estudo que lhe permita perceber qual a melhor forma de estruturar a comunicação interna e externa. A investigação e o trabalho empírico, desenvolvidos ao longo do estágio, permitem-nos inferir que o planeamento estratégico assume um grande relevo na área da Comunicação e das RP, pois possibilita a análise das diversas possibilidades existentes para atingir os objectivos traçados e o planeamento, de uma forma global e continuada, do modo mais eficaz de os concretizar.

O trabalho de investigação realizado permite-nos concluir que as RP assumem um destaque especial na área da saúde, assumindo mais relevo a área da assessoria de imprensa, pois a complexidade dos temas tratados leva a que a relação entre jornalista e assessor seja de maior dependência que a habitual. A comunicação em saúde pode ter finalidades diversas e deve ser pensada com o máximo cuidado, pois a persuasão é chave no campo da prevenção e da transmissão de mensagens que pretendem a adopção de comportamentos saudáveis. O RP em saúde tem um papel muito importante ao “decifrar” as mensagens clínicas e fazer com que estas cheguem a toda a população, contribuindo para o aumento da literacia da sociedade, no que respeita a questões relacionadas com a saúde.



Defendemos que as empresas que actuam no âmbito da saúde devam investir mais na formação dos seus profissionais de RP, uma vez que o seu papel é verdadeiramente importante, e sublinhamos a mais-valia que seria para a área a realização de mais investigação sobre RP na saúde. “Vender” saúde é ainda uma realidade relativamente recente, pelo que a investigação pode ajudar a aprimorar as técnicas e descobrir novas formas, mais eficazes, de o fazer. Apelamos, assim, para a consideração de todas as práticas de RP e sua reflexão no que diz respeito a questões éticas, pois é necessário criar linhas que guiem a prática, no sector. No campo da saúde é preciso não esquecer que o RP deve defender os interesses da organização, sem nunca descurar o seu contributo para a sociedade, que se pode traduzir em acções de responsabilidade social ou pelo simples veículo de informação valiosa, relacionada com a saúde, através de *press releases*, “envio” de médicos a canais de televisão generalistas e rádio, ou através da organização de sessões abertas à população geral.

O facto de ter realizado o estágio maioritariamente no hospital**cu**f porto, tendo também passado pelo institut**o****cu**f e pelo Hospital de Braga, foi bastante positivo e deveras satisfatório para mim, pois esta constitui uma unidade recente, que abriu portas a 15 de Junho de 2010, mas apenas concluiu o seu processo de abertura gradual em Setembro. Como tal, fiz parte do processo de abertura, das sessões de acolhimento, da criação de equipas e assisti à formação inicial de laços informais. Vi esta unidade a dar os seus primeiros passos e acompanhei o seu crescimento, bem como o desenvolvimento da equipa. Realizar um estágio numa unidade recente pode parecer negativo num primeiro impacto, pela falta de experiência, de *know how*, da equipa, e pelas características próprias de um período de adaptação em que a organização se encontra. Contudo, a José de Mello Saúde é o grupo privado de saúde mais experiente a nível nacional, pelo que tive uma equipa com uma vasta experiência no arranque de unidades de saúde que me ensinou muito a este respeito.

Para além disso, a experiência de estágio também passou por uma unidade privada que já conta com três anos de existência no Porto, o institut**o****cu**f, o que possibilitou analisar as diferenças e pontos em comum entre as necessidades, a nível da comunicação e das RP, numa unidade “em abertura” e numa unidade “estável”. Não se poderá utilizar propriamente o termo “estável”, uma vez que a realidade organizacional se encontra em constante mudança, mas podemos depreender alguma estabilidade nas suas práticas

organizacionais, desenvolvidas ao longo dos três anos de existência. Alargar esta experiência ao Hospital de Braga revelou-se bastante enriquecedor, pois permitiu-me contactar com uma realidade completamente diversa, principalmente no que diz respeito à Comunicação e às RP, na qual a gestão de crise assume um papel fulcral e o público-alvo de toda a comunicação apresenta características diversas do público prioritário das unidades de saúde privadas. A nível externo, comunicamos para o utente e não cliente e a nível interno comunicamos para um público que se encontra descontente com a entrada do Grupo José de Mello Saúde na sua actividade, que reivindica as medidas que foram tomadas e não se encontra motivado, ao contrário do que sucede no hospital **cu** porto, o maior hospital privado do norte do país, onde as equipas são formadas do zero e aceitaram desde início as suas condições. O estudo que mencionei acima conclui que as pessoas gostam de trabalhar na JMS. No entanto, em Braga o processo de aculturação é muito complicado, o que reforça a importância do papel do RP.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Betteke, V. R. (2004), 'The communication grid: an introduction of a model of four communication strategies', *Public Relations Review*, 30, pp. 123-143.

Cho, S. (2006) 'The power of public relations in media relations: a National survey of health' *Journalism and mass communication quarterly*, pp.563-580

Cunha, P., M, Rego, A., Cunha, R. e Cabral-Cardoso, C. (2003), *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, RH editora

Cutlip, S.M., Center, A.H., Broom, G.M. (2001), *Relaciones Públicas Eficaces*, Barcelona: Gestión 2000.

Gonçalves, G. (S/D), 'Relações públicas e responsabilidade pública: da visão sistémica à visão altruísta' *Actas do III SOPCOM, VI LUSOCOM e II Ibérico – Volume II*, pp. 407-415

[[http://ubi.academia.edu/GiselaGoncalves/Papers/283060/Relacoes\\_Publicas\\_E\\_Responsabilidade\\_Publica\\_Da\\_Visao\\_Sistemica\\_a\\_Visao\\_Altruista](http://ubi.academia.edu/GiselaGoncalves/Papers/283060/Relacoes_Publicas_E_Responsabilidade_Publica_Da_Visao_Sistemica_a_Visao_Altruista)], consultado em 17/04/2011]

Grunig, J.E.; Hunt, T. (2000), 'Dirección de Relaciones Públicas', Barcelona: Gestión 2000

Kotler, P. & Mindak, W. (1978) 'Marketing and Public Relations - Should they be partners or rivals?' *Journal of Marketing*, pp. 13-20

Kreps, G. L. (1990) *Organizational Communication - Theory and Practice*, New York: Longman

Ind, N. (1990), *The Corporate Image*, London: Kogan Page.

Lopes, O. (2010) *Mass Media e Saúde Pública*

Marín, L. (1997), *La Comunicación en la Empresa y en las Organizaciones*, Barcelona: Bosch.

Olins, W. (1991), *Corporate Identity - making business strategy visible through design*, Toledo: Thames - Hudson

Pires, E. (2011), *Comunicação Interna – Caso José de Mello Saúde*, Comunicação apresentada na Universidade Lusófona a 15 de Abril de 2011

Ruão, T. (2005), “O papel da identidade e da imagem na gestão das universidades”, comunicação apresentada ao IV Congresso da SOPCOM – Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação, 20 e 21/10, Universidade de Aveiro.

Schein, E. (1992), *Organizational Culture and Leadership*, 2ª edição, San Francisco: Jossey-Bass.

Schmitt, Bernard H., Simonson, Alex, Marcus, Joshua (1995), “Managing Corporate Identity and Image”, *Long Range Planning*, 28, 5, 82-92.

Springston, J. & Lariscy, R. (2005) ‘Public Relations Effectiveness in Public Health institutions’ *Journal of Health and Human services Administration*, pp. 218-245

Tanner, A., (2004) ‘Communicating health information and making the news: Health reporters reveal the PR tactics that work’ *Public Relations Quarterly*, pp. 24-27

Tanvatanakul, V., Amado, J., & Saowakontha, S. (2007) ‘Management of communication channels for health information in the community’ *Health Education Journal*, SAGE, pp.173-178

[<http://hej.sagepub.com/cgi/content/abstract/66/2/173>, acedido em 20/01/2011]

Teixeira, J. (S/D) ‘Comunicação em saúde’, *Relação Técnicos de Saúde – Utentes*, pp. 615-620

Tench, R. & Yeomans, L. (2006) *Exploring Public Relations* da financial times, Financial Times Prentice Hall



## **ANEXO**





Pedro Lucena e Valle  
Administrador Delegado

EDITORIAL

## hospitalcuf porto conclui processo de abertura gradual

Foi durante o mês passado que o nosso hospital viu concluída a sua abertura gradual. Neste momento todas as especialidades já se encontram em actividade. Tudo começou a 15 de Junho de 2010 e, desde então, o hospitalcuf porto tem vindo a caminhar a largos passos para alargar a sua oferta e consolidar gradualmente este grande projecto de excelência clínica. Esta é a altura de felicitar o esforço e empenho de todos quantos se têm vindo a dedicar incondicionalmente à mais recente unidade da José de Mello Saúde.

A abertura da sala de Hemodinâmica e Radiologia de Intervenção, da especialidade de oftalmologia, das consultas de nutrição e do Hospital de Dia tiveram lugar em Novembro do mês passado com o arranque da actividade.

Com o funcionamento dos seus serviços em pleno, o hospitalcuf porto reúne todas as condições de um centro de excelência clínica, oferecendo cuidados de saúde de acordo com os mais exigentes padrões tecnológicos e de conforto que caracterizam as unidades da rede saúdecuf.

Parabéns e obrigada a todos!



### É notícia



## Nasceu o primeiro bebé!

A maternidade do hospitalcuf porto realizou no dia 3 de Dezembro o seu primeiro parto. O Lourenço nasceu às 12h06, com 3,320 quilos e 49 cm, e tanto a mãe como o bebé estão de perfeita saúde. O nascimento do 1º bebé do hospitalcuf porto foi assinalado com a presença do ex-jogador de futebol João Pinto, que veio apadrinhar o Lourenço e juntar-se ao hospital na comemoração deste momento. O parto foi realizado por uma equipa constituída pelo obstetra Tiago Delgado, pelo médico Lemos Pereira, pela enfermeira especialista em saúde materna Maria José Lemos, pelos anestesistas Alexandre Figueiredo e Sara Fonseca e pelas enfermeiras Filipa Reis, Marisa Afonso e Lúcia Teixeira. A abertura da maternidade é um momento de grande importância, já que se trata do concretizar de uma das áreas-chave deste projecto. Em velocidade cruzado, o hospital espera realizar cerca de mil e setecentos partos por ano.



### Equipas

## A importância da Esterilização

A esterilização foi um dos primeiros serviços a entrar em funcionamento no hospitalcuf porto. Esta importante área é responsável pela descontaminação e eliminação de microorganismos e a sua missão é garantir a segurança na utilização dos serviços do Hospital. A esterilização é fulcral para que os profissionais da saúde possam desenvolver o seu trabalho em perfeitas condições, na medida em que desinfecta todo o tipo de dispositivos médicos utilizados nos diversos procedimentos, desde as

as pinças, às taças, aos biberons e às caixas de instrumentação. Todo o processo de esterilização de materiais demora cerca de duas horas e verifica-se um acompanhamento minucioso por parte de toda a equipa, de modo a garantir a total eficácia do processo. É uma área de suporte fundamental, sem a qual não seria possível a prestação dos cuidados de excelência garantidos no hospitalcuf porto.

A equipa constituída pelas aux. de acção médica Sara Pereira, Elsa Comenda, Susana Silva e a coordenadora Elsa Silva (esq. para a dir.)





●●●●●●  
Mais e Melhor

## O mercado da saúde privada em Portugal

Um dos principais indicadores do desenvolvimento das sociedades assenta na qualidade de vida da sua população. A disponibilidade e diferenciação da oferta de serviços de saúde constitui um dos seus principais indicadores.

O sector da saúde privada está hoje em crescimento com o surgimento de diversos hospitais privados. Questiona-se qual a reacção do mercado a esta oferta e qual o espaço que cada *player* irá ocupar.

O forte aumento da procura de cuidados de saúde privados e expectativa de manutenção desta tendência, o aumento da liberdade de escolha, o envelhecimento da população, a inovação tecnológica e a exigência do cliente mais informado, representam hoje um desafio aliciante no qual estamos todos empenhados.

A conjugação de todos estes factores, sustenta a aposta no sector. O hospitalcuf porto pretende ocupar esse espaço com a aposta numa oferta de qualidade, abrangente e verdadeiramente diferenciadora na Região Norte, assente na qualidade dos seus profissionais, serviços e infra-estruturas, com um projecto estruturado nas necessidades actuais e futuras da população.

A procura é gerada, por um lado pela diferenciação do serviço face à actual oferta do mercado, por outro, pelo forte investimento em áreas específicas como as áreas Materno-Infantil, Oncologia, Cardiologia e Ortopedia.

O nosso desafio passa pelo planeamento das melhores soluções acompanhadas de uma monitorização constante em busca das melhores práticas, com vista à criação de valor.

**José Bento**  
Direcção de Planeamento Estratégico e  
Contr. de Gestão



●●●●●●  
É notícia...

## Hospitalcuf Porto assina protocolo com Faculdade de Medicina da UP

O hospitalcuf porto assinou um protocolo de afiliação com a Faculdade de Medicina da Universidade do Porto, no dia 17 de Novembro. Este protocolo permite aos alunos da Faculdade de Medicina da UP desenvolver um estudo clínico de qualidade, dentro das instalações da nossa unidade Hospitalar, passando o hospitalcuf porto a contribuir para a formação de futuros médicos, dando-lhes a oportunidade de acompanhar os profissionais de saúde destacados nas suas actividades clínicas.

## Abertura do Atendimento Permanente

No passado dia 15 de Setembro foi inaugurado o Atendimento Permanente do hospitalcuf porto, incluindo duas áreas diferenciadas para Adultos e Pediátrica. A abertura deste AP fez com que a *Walk-in-Clinic* do institutocuf fosse transferida, passando a ser assegurado pelos serviços do hospitalcuf porto, com funcionamento 24h por dia, durante todos os dias do ano. Este Atendimento Permanente recebe já uma média de 100 doentes por dia, num serviço que assegura um tratamento completo e de resposta célere.



●●●●●●  
Sustentabilidade

## Vamos utilizar água e energia sem consumir o ambiente!

A José de Mello Saúde lançou uma campanha de sensibilização para incentivar a adopção de comportamentos eco-eficientes, destinada aos colaboradores e clientes de todas as suas unidades de saúde.

A iniciativa promove a eficiência no consumo de água e electricidade, com o objectivo de tentar reduzir o desperdício no uso destes recursos naturais. O conceito “Água e Energia são vida. Preserve-as” está patente em diversos materiais com conselhos de poupança e sugestões de boas práticas, colocados por todos os hospitais, clínicas, instituto, unidades C. Costa e edifício sede da JMS.

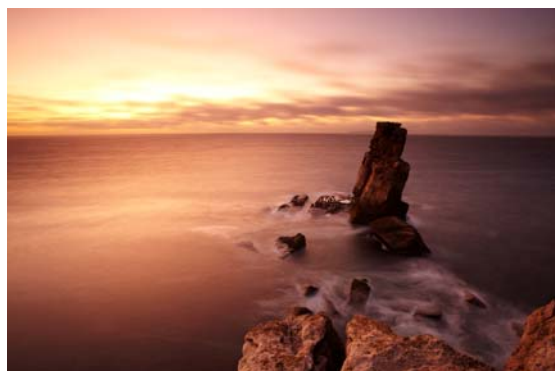


●●●●●●  
Quem é quem

## Um hobby que capta momentos...

O Enfermeiro Helder Amorim sempre gostou de fotografia. Paixão que alia ao gosto por viajar, chegando a planear as viagens em função do seu hobby. O tipo de fotografia que mais gosta é de paisagem e prefere paisagens frias a quentes, em cenários como a Patagónia e a Islândia. Admite não ser fácil conciliar este hobby com a sua profissão, mas com algum esforço consegue arranjar tempo! Realizou alguns cursos de formação e deu aulas de fotografia em Madrid. Afirma que as pessoas têm uma visão errada sobre esta arte, ao pensarem que a qualidade das fotos deve-se à câmara ou ao Photoshop. Pelas suas palavras “Não basta comprar uma boa máquina para se ser fotógrafo.” O seu trabalho pode ser contemplado em [www.helderamorim.com](http://www.helderamorim.com)

Esta fotografia foi tirada em Peniche, após uma espera de 40 min. para captar o momento ideal ▶





# VIDA

N.2  
SETEMBRO  
2010

institutocuf



**Gonçalo Marcelino**  
Administrador institutocuf

EDITORIAL

## Parabéns e Obrigado a Todos!

O institutocuf Diagnóstico e Tratamento celebra este mês o seu 3º aniversário. Apesar de ser ainda curta a vida deste projecto, grande é já o caminho percorrido desde que a 17 de Setembro de 2007 iniciámos a actividade. 110mil consultas, 3.100 doentes operados, 60mil atendimentos permanentes, são estes alguns dos números que marcam esta caminhada.

Mas, mais do que os números, o que destacaria é a forma sustentada como o Instituto cuf cresceu e se desenvolveu, apostando num projecto clínico de excelência, forte diferenciação tecnológica, Equipas profissionais e motivadas, tudo isto associado a um excelente nível de serviço.

Quando abrimos as portas poucos eram os que, no Norte, associavam a nossa marca à prestação de cuidados de saúde. Hoje a realidade é bem diferente com o nome Cuf a ser reconhecido como sinónimo de Qualidade neste sector.

É certo que os próximos anos irão trazer mais e maiores desafios. Mas estamos agora melhor preparados para os enfrentar.

A abertura do hospitalcuf, e o seu funcionamento em articulação com o institutocuf, numa lógica integrada de Campus de Saúde, vai proporcionar a quem nos procura uma oferta ainda mais alargada de produtos e serviços, nomeadamente nas áreas cirúrgicas e de internamento.

Esta oferta, associada a uma plataforma física e tecnológica única no Norte do País, é pois a base para o sucesso do Projecto Saúde Cuf nesta região. Vai no entanto depender do desempenho de Todos a obtenção dos ambiciosos objectivos que nos propomos atingir. Aquilo que fizemos no Instituto Cuf nestes três últimos (primeiros...) anos são a garantia de que iremos ter sucesso.

Parabéns e Obrigado a Todos!



◀ A 17 de Setembro o institutocuf assinala 3 anos



EM FOCO

## institutocuf celebra 3 anos

No dia 17 de Setembro de 2010, o institutocuf completa três anos de actividade. Desde 2007 que oferece cuidados de saúde de excelência e prima pelo profissionalismo e simpatia da sua equipa. Esta Unidade, construída de raiz, foi pioneira na expansão da José de Mello Saúde para o Norte do país, assumindo-se hoje como uma referência na prestação privada de cuidados de saúde. O aniversário será assinalado com o “Grande Prémio institutocuf”, uma corrida de Karts na qual todos os colaboradores da José de Mello Saúde são convidados a participar.

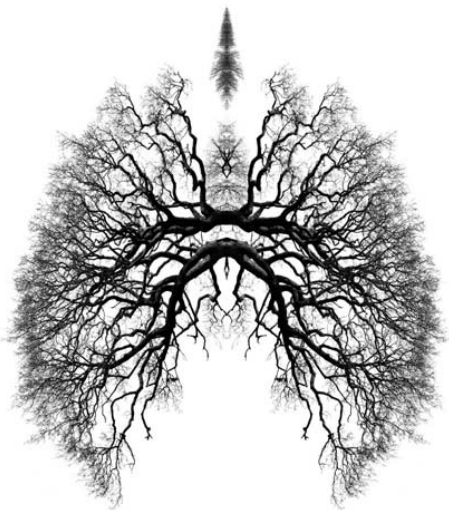


Pela sua saúde

### Corrida saúdecuf

No dia 3 de Outubro, Domingo, às 10h, realiza-se a corrida saúdecuf, que convida toda a população do Norte a vir correr pela sua saúde, seguindo o lema “Porque é de si que se trata”. A corrida tem início no institutocuf e culmina no hospitalcuf Porto, oferecendo a opção de um percurso de 10km e outro de 4km. As inscrições são aceites até ao dia 27 de Setembro, através do e-mail [info@vamoscorrerportugal.com](mailto:info@vamoscorrerportugal.com) ou nas recepções do institutocuf e hospitalcuf Porto. A participação tem o valor simbólico de 2€ que reverterá para uma instituição de solidariedade social.





VAI ACONTECER NO INSTITUTOCUF

## Dia Mundial da Espirometria

O institutocuf, através das suas unidades de imunologia e pneumologia, vai assinalar o Dia Mundial da Espirometria, a 14 de Outubro, quinta-feira, disponibilizando, gratuitamente, espirometria de rastreio à população em risco, constituída por adultos com mais de 40 anos expostos a tabaco, e crianças com mais de 6 anos com patologia alérgica das vias aéreas.

A efeméride, integrada no Ano Internacional do Pulmão, será assinalada pela primeira vez em Portugal este ano.

A espirometria é o método mais comum para testar o bom funcionamento dos pulmões. É fácil, rápido e não invasivo. O teste mede especificamente a quantidade (volume) e a velocidade (fluxo) de ar que é inspirado e expirado pelos pulmões e dura aproximadamente 5 minutos. Durante estes poucos minutos morrem, em todo o mundo, 150 pessoas de doenças pulmonares que podiam ser prevenidas. Estes testes revelam-se um modo eficaz de detectar os primeiros sinais de doenças pulmonares como a DPOC, Doença Pulmonar Obstrutiva Crónica, que é a 5ª causa de morte na Europa, e a asma na criança. Para além dos exames de diagnóstico, esta acção será um alerta para a população, no que toca a questões relacionadas com a saúde dos pulmões. É de sublinhar que 7% das mortes registadas todos os anos a nível global são fruto de doenças pulmonares e que alguns estudos prevêem que as doenças pulmonares sejam a terceira maior causa de morte a nível global, em 2020.



Serviço em Destaque

## Laboratório de análises clínicas

O Laboratório de análises clínicas do institutocuf Porto oferece um serviço que cobre todo o tipo de análises clínicas, 24h por dia, 365 dias por ano.

Servindo de suporte a um vasto número de especialidades, este laboratório prima por uma capacidade de resposta elevada e está certificado em termos de qualidade pela ISOMED 2001.

O corpo clínico desta unidade do institutocuf, é constituído por dois patologistas clínicos, três farmacêuticos especialistas, doze técnicos de análises clínicas e dez auxiliares de acção médica, liderados pela Dra. Luísa Villafonso.

As colheitas ao público no Laboratório de análises clínicas do icuf são realizadas de segunda a sábado, das 8h às 12h, sem necessidade de marcação prévia.

O Laboratório de análises clínicas trabalha em estreita colaboração com todos os coordenadores das unidades do institutocuf e do hospitalcuf Porto, tornando-se numa mais valia ao diagnóstico médico.



Eventos

## S. João assinalado no institutocuf

No dia 23 de Junho o Institutocuf festejou o S. João com os seus colaboradores. A efeméride foi assinalada com um almoço tradicional que teve lugar na unidade. Não faltaram as sardinhas, o vinho verde, a broa e os manjericos. Este almoço promoveu o espírito de união entre os colaboradores e espalhou a alegria por toda a unidade. Decorreu um concurso interno para a elaboração de quadras S. Joaninas, que teve como vencedora uma quadra da autoria de Vânia Novo.



Quadra vencedora

O institutocuf vai festejar  
Este rico S. João,  
As sardinhas não vão faltar  
Nem muita broa em vez de pão!

Não há nada que enganar  
É só seguir a circunvalação,  
Nas Sete Bicas tens que virar  
Para cá celebrar o S. João!

Aqui os médicos têm muita alegria  
E há festa até ao amanhecer.  
Os clientes são uma simpatia,  
Fazendo os administrativos agradecer!

Os enfermeiros assam as sardinhas,  
Os auxiliares lançam os balões.  
Por isso deixem-se de ladainhas  
E venham à Cuf festejar mais "S. Joões"!

Vânia Novo

Auxiliar Piso 4

## Hospitalcuf Porto completa abertura das especialidades

Hoje, dia 19 de Novembro, sexta-feira, o Hospitalcuf Porto concluiu o seu processo de abertura gradual, encontrando-se agora a funcionar em pleno. Desde o dia 15 de Junho de 2010 que o Hospital tem vindo a caminhar neste sentido e vê o dia de hoje como um marco na sua abertura.

Esta meta foi assinalada pela abertura da sala de Hemodinâmica e Radiologia de Intervenção, da especialidade de oftalmologia, que deixa de funcionar no institutocuf, das consultas de nutrição e do Hospital de Dia, que abre hoje a sua agenda.

Com o funcionamento dos seus serviços na totalidade, o Hospitalcuf Porto reúne todas as condições de um centro de excelência clínica, oferecendo cuidados de saúde de acordo com os mais exigentes padrões clínicos, tecnológicos e de conforto que caracterizam as unidades da rede saúdecuf.

Porto, 19 de Novembro de 2010



## Hospital de Braga cria concurso de fotografia

### “Se as paredes falassem...”

O Hospital de Braga convida todos os seus colaboradores a participar no concurso de fotografia “Se as paredes falassem...”. O objectivo deste concurso é a expressão de sentimentos, valores e emoções desenvolvidos dentro das paredes históricas do Hospital de Braga, através da arte da fotografia.

Para participar basta tirar fotografias originais, a cores ou a preto e branco, dentro do Hospital de Braga, e seleccionar no máximo duas que transmitam o significado que o Hospital tem para cada participante. O concurso realiza-se durante o mês de Novembro, sendo o prazo limite de entrega o dia 26 de Novembro, sexta-feira. A entrega das fotografias deverá ser feita no Serviço de Voluntariado, segundo os parâmetros e horário definidos no regulamento.

Posteriormente será realizada uma exposição com todas as fotografias, no novo Hospital de Braga. As melhores fotografias também serão utilizadas na criação de quadros que vão decorar os espaços da nova unidade hospitalar.

O Hospital de Braga incentiva a participação de todos, para que a 9 de Maio, quando passarmos para o novo hospital, levamos um pouco destas memórias connosco, fazendo-as perdurar no tempo.

Braga, 21 de Outubro de 2010





## Concurso de Fotografia

### Apresentação:

Encontramo-nos a oito meses de uma grande mudança cultural no Hospital de Braga. A 9 de Maio de 2011 vamos estar no novo hospital e é importante que todos os colaboradores abracem esta mudança com optimismo.

Alguns colaboradores sentem-se revolados e inseguros por abandonar as instalações actuais, repletas de história e significado sentimental e é neste âmbito que surge o projecto “Se as paredes falassem...”.



## Concurso de Fotografia

O concurso de fotografia a implementar no Hospital de Braga tem como principal objectivo fomentar uma transição harmoniosa e satisfatória a todos os colaboradores para as novas instalações.

O desafio, que tem como público-alvo o público interno do Hospital de Braga, irá decorrer no período do mês de Fevereiro, sendo o prazo limite de entrega das obras o dia 25 deste mês.

A exposição posterior de fotografias, a realizar no novo Hospital de Braga, está prevista somente a partir do mês de Maio (data a definir).

Escala  
Braga  
Uma equipa. Um projecto.

## Objectivos

Com este concurso pretendemos alcançar uma maior motivação dos públicos internos e, conseqüentemente, transmitir para o exterior uma imagem de estima pelo valor histórico agregado às instalações do Hospital de S. Marcos.

Despertar a criatividade dos participantes através da arte da fotografia, que constitui modo de expressão de sentimentos, valores e emoções.

Alimentar valores como o espírito de equipa, a união e valores de pertença em relação à José de Mello Saúde.

Escala  
Braga  
Uma equipa. Um projecto.

Aqui poderao por texto legal.

## Estratégia de Comunicação

Públicos-internos: Envio de comunicado interno no dia 24 de Janeiro+ fixação de cartazes em locais estratégicos do Hospital de Braga com limite máximo este dia (como no bar, na sala das máquinas de comida, etc)

Contratar um profissional para elaborar uma montagem com as melhores fotografias, com a finalidade de ficar afixada no novo Hospital de Braga.

Públicos-externos: Envio de comunicado de imprensa aos meios de comunicação sociais regionais e locais a divulgar a acção, somente depois do dia 9 de Março, dia em que serão divulgados os vencedores, e outro no mês da exposição das fotografias a divulgar a mesma.

Escala  
Braga  
Uma equipa. Um projecto.

Aqui poderao por texto legal.

## Estratégia de Comunicação

Teremos de constituir um júri.

Sugestões: Enfermeiro Helder do HCP, alguém de comunicação, Luís Ferreira Alves, Paulo Pimenta

.Contactar um fotografo externo para fazer parte do júri.

- Atribuir um prémio aos 3 primeiros lugares (A Vida é Bela: workshops de fotografia e fins-de-semana a dois...?)

Escala  
Braga  
Uma equipa. Um projecto.

Aqui poderao por texto legal.

## Como participar

Depois de tirar as fotografias segundo as normas estipuladas no regulamento, seleccionar no máximo duas por participante, e entregar no Serviço de Voluntariado.

As fotografias devem estar devidamente identificadas no verso, de acordo com os parâmetros referidos no regulamento, e no momento da entrega será atribuído um número a cada fotografia, para facilitar o registo em base de dados.

Escala   
Braga

Uma equipa. Um projecto.

Aqui poderao por texto legal.



hospital**cu**f  
porto



JOSÉ DE MELLO · SAÚDE

## Debates em Saúde no hospital**cu**f porto

Dezembro de 2010



hospital**cu**f  
porto



JOSÉ DE MELLO · SAÚDE

## Debates em Saúde

•O hospital**cu**f porto é uma unidade recente, com grande potencial e de elevado reconhecimento. Para reforçar a sua imagem e notoriedade, surge a ideia da realização dos Debates em Saúde.

•Os Debates em Saúde permitirão ao hospital**cu**f porto tornar-se num pólo de referência para profissionais e estudantes, na discussão dos temas de maior interesse e relevância da área da saúde.

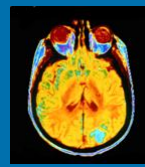
•Esta iniciativa deverá contar com a participação não só de professores e educadores, mas também de entidades mais institucionais, como vereadores da câmara, presidentes de associações de doentes e de sociedades médicas, presidentes de escolas secundárias, profissionais de saúde e estudantes de medicina e outras áreas da saúde.



## Temas:

As temáticas devem ser diversas e um tanto generalistas. O tema é muito importante e deve ser o mais abrangente e cativante possível, para contarmos com a participação de um elevado número de pessoas e alcançarmos resultados positivos com esta acção.

Este é um modo de atrairmos mais clientes para o Hospital e seduzirmos a comunicação social, conseguindo incrementar o número de notícias positivas referentes a esta unidade hospitalar.



## Objectivos:

A ideia fundamental é tornar o HCP num pólo onde se discutem os principais temas de saúde.

Com estas sessões pretendemos alcançar notoriedade junto dos profissionais de saúde, académicos da área da saúde, parceiros, *opinion leaders* e do público em geral.

Alcançar diferenciação ao transformar o hospitalcuf porto no local do Grande Porto onde mais se debatem temas relacionados com a saúde, quer de interesse geral para a população, quer de interesse mais científico para profissionais da área.

Difundir informação do âmbito da saúde aos clientes, investigada e veiculada por reconhecidos profissionais do HCP, aumentando a notoriedade da unidade hospitalar



## Públicos-Alvo:

Com esta acção pretendemos atingir diversos públicos-alvo, que se definem de acordo com a diversidade e especificação dos temas a serem abordados.

- Comunidade Académica e científica de áreas da saúde da Região Norte, sobretudo do Grande Porto;
- Profissionais da área da saúde
- Público em geral, sendo que este se divide consoante os temas.  
Exemplos de Subdivisão do público geral:
  - ✓ Associações de doentes e de sociedades médicas;
  - ✓ Idosos - Doenças Reumáticas ou Medidas para enfrentar o frio;
  - ✓ Pais - Conversas com o Pediatra, gravidez;
  - ✓ Professores do 2º e terceiro ciclo do secundário – Educação para a saúde nas Escolas;
  - ✓ Públicos interessados em temas de âmbito geral que venham a ser abordados, como problemas das costas, fibromialgia, Lupus...

## Periodicidade:

Após conversa com o João Pedro Marques concluí que para já não devemos definir, ou pelo menos divulgar, uma periodicidade, pois se, por algum motivo, uma sessão falhar nesta fase inicial, terá impacto negativo na credibilidade destes debates. Assim, devemos divulgar o início desta iniciativa num sentido de acção continuada e ir divulgando sessão a sessão.

As equipas ainda se estão a instalar e há certos temas que só devem ser apresentados quando já estiverem em funcionamento na unidade.

Numa fase mais consolidada, definiremos a periodicidade como mensal ou duas vezes por mês, sendo na primeira semana um tema de âmbito mais geral e na terceira semana do mês será apresentado um tema mais específico e científico.

## Como participar e Sugestão de temas:

As inscrições serão feitas por telefone (secretariado do serviço em causa ou secretariado da administração) e e-mail.

A participação é gratuita e limitada aos lugares existentes na sala.

## Sessões:

Janeiro:

Dia 22 - Dr. Victor Correia da Silva – Encontros de ORL;

Dia 29 – Dr. Emídio – 2ª Reunião temática do Centro da Criança e do Adolescente (de manhã)

Dia 29 - Dra. Filomena e Dr. Emídio com Revista Mamãs e Bebés - Workshop para grávidas (à tarde)

## Sessões:

Fevereiro:

Dias 4 e 5 – Jornadas de Ginecologia

Dia 5 - Prof. João Fonseca – Workshop de Imuno Alergologia para Enfermagem

Dr. Vítor Correia da Silva Encontros ORL

## Sessões:

Março:

Dr. Vítor Correia da Silva – Encontros de ORL

Dia 5 de Março – Prof. João Fonseca – Workshop em Imuno Alergologia para Técnicos de Córdio-Pneumologia



## Sessões:

Abril:

Dias 8 e 9 – Jornadas de ORL

Dr. Victor Correia da Silva - Encontros ORL

III Jornadas da Primavera

Dia 30 – Prof. João Fonseca – Workshop em Imuno Alergologia para Farmacêuticos

## Mensagem Final:

Temos os recursos humanos ideais para alcançarmos o sucesso com esta iniciativa e assim posicionarmos o hospitalcuf porto como o local a norte onde mais e melhor se debate saúde.



Temos um espaço arquitectónico inigualável e uma equipa que devemos dar a conhecer a todos os nossos potenciais clientes.

Temos todos os ingredientes para avançar com esta iniciativa e fazer dela o espelho do sucesso da saúdecuf a Norte do país!

# ANÁLISE DOS SUPORTES COMUNICAÇÃO

José de Mello Saúde

19 de Novembro de 2010



JOSÉ DE MELLO · SAÚDE

## Comunicação Interna

- **Newsletters**

**Público-alvo:** interno e externo, mas o interno é prioritário

**Objectivos:** informar, motivar, dar a conhecer, criar ambiente familiar

**Tom da linguagem:** informal, um tanto afectivo, familiar

**Periodicidade:** 6 x ano HCP e ICUF; Mensal - Braga



JOSÉ DE MELLO · SAÚDE

## Comunicação Interna

- **Comunicados Internos**

**Público-alvo:** interno, dividindo-se em subgrupos consoante áreas ou funções

**Objectivos:** informar sobre medidas a serem seguidas, ou algo de índole interna

**Tom da linguagem:** formal

**Periodicidade:** incerta



JOSÉ DE MELLO-SAÚDE

## Comunicação Interna

- **Comunicações Internas**

**Público-alvo:** interno, dividindo-se em subgrupos consoante áreas ou funções

**Objectivos:** informar sobre acções, projectos ou sustentabilidade

**Tom da linguagem:** informal ou formal, consoante o tema

**Periodicidade:** incerta



JOSÉ DE MELLO-SAÚDE

## Comunicação interna e externa

- **Revista + Vida**

**Público-alvo:** parceiros, fornecedores, entidades de relação, clientes e utentes e públicos internos

**Objectivos:** informar, criar sentimento de pertença, dar a conhecer o grupo

**Tom da linguagem:** formal

**Periodicidade:** Quadriannual



JOSÉ DE MELLO · SAÚDE

## Comunicação interna e externa

- **Cartazes, brochuras/panfletos**

**Público-alvo:** interno e externo

**Objectivos:** informar, convidar à participação

**Tom da linguagem:** formal

**Periodicidade:** incerta (quando há acções/acontecimentos a comunicar)



JOSÉ DE MELLO · SAÚDE

## Comunicação externa

- **WebSite**

**Público-alvo:** parceiros, fornecedores, entidades de relação, clientes e utentes e públicos internos

**Objectivos:** informar, criar sentimento de pertença, dar a conhecer o grupo

**Tom da linguagem:** formal

**Periodicidade:** Quadriannual



JOSÉ DE MELLO · SAÚDE

## Newsletter interna

### Linhas para uniformização

Porto, 27 de Dezembro de 2010



## Enquadramento

### Enquadramento

- Ferramenta de comunicação interna, que pretende dar voz aos serviços e colaboradores de cada unidade, bem como motivar os públicos internos.
- Ao constar nas recepções é também exposta aos clientes, pelo que devemos ter o público externo em conta na sua elaboração

## Enquadramento

### Objectivos

- Reforçar o espírito de equipa
- Motivar
- Fomentar o valor-estima perante a organização e o “vestir a camisola”
- Dar a conhecer as novidades e dados relevantes para o funcionamento das unidades e para a integração dos públicos internos na realidade do grupo José de Mello saúde.

## Newsletter interna

### Rúbricas

- Editorial: Deve ser elaborado pelos administradores das diversas unidades
- É notícia
- Breves 1ª página: Mais e melhor e Novos colaboradores
- 2ª página: Sabia que..., Novidades, Quem é quem, Sustentabilidade.
- Questão da primeira página: Alterar o formato somente para editorial e uma equipa?

## Newsletter interna

### Questões relacionadas com as rubricas:

- Na newsletter do HCP surge uma nova rubrica: “Equipa”. Sugiro excluirmos este e substituímos por “Sabia que”, falando à mesma sobre as equipas, por uma questão de uniformização.
- Na newsletter do icuf surge a “Em Foco”, e as breves têm designações autónomas. A meu ver, esta situação deve deixar de acontecer, passando todas as newsletters a assumir as designações das do HCD
- Considero que talvez seja interessante manter o “Em agenda”, que surgiu com a newsletter do icuf

## Newsletter interna

### Distribuição

- As newsletters chegam ao público através do mailing interno de cada unidade e encontram-se também disponíveis em versão impressa.
- A versão em papel é distribuída pelos serviços e salas de espera das respectivas unidades



## Newsletter interna

### Periodicidade:

**O padrão revela que a periodicidade das diversas newsletters é de 3 em 3 meses, quadrianual. No HCP será bimensal**

**ICUF** – N1-Junho, N2 – Setembro, N3 – Dezembro;

**HCP** – N1 Dezembro

**HCD** – N1- Junho, N2- Julho, N3- Setembro, N4- Dezembro;

**HCIS** – N1 Novembro;

**Braga** – N1- Setembro, N2- Dezembro;

## Newsletter interna

### Tipo de Letra:

**Títulos:** Scala Sans Pro-Black, tamanho não definido (variável)

**Corpo de texto:** Scala Sans Pro Regular, tamanho 9

### Excepção: Braga

**Títulos:** Franklin Gothic Book, tamanho não definido (variável)

**Corpo de texto:** Franklin Gothic Book, tamanho 10