



## A Humanização Como Processo Planejado de Comunicação nas Organizações<sup>1</sup>

Paulo Henrique Ferreira<sup>2</sup>  
Zilda Aparecida Freitas de Andrade<sup>3</sup>  
Universidade Estadual de Londrina, Londrina, PR

### RESUMO

A comunicação no terceiro milênio adquire, a cada dia, novas perspectivas de atuação em seu nicho de atividades e encontra, na humanização, uma vertente favorável ao desenvolvimento de práticas e ações com diversos públicos de uma organização. As Relações Públicas e demais atividades da área de comunicação são, por sua excelência, são capacitadas para trabalhar essas questões em instituições de qualquer segmento. Este trabalho estudou as afinidades entre comunicação e humanização e o reconhecimento dessa relação por profissionais que atuam em uma instituição hospitalar, por ser uma organização que tem, *a priori*, uma cultura de humanização em seu cotidiano. Por meio de duas pesquisas, quantitativa e qualitativa, foram desenvolvidos parâmetros que destaquem o papel da comunicação nas práticas de humanização e que contribuam para estreitar os relacionamentos.

**PALAVRAS-CHAVE:** Comunicação Organizacional; Humanização; Relações Públicas; Processos Comunicacionais.

### 1 INTRODUÇÃO

A comunicação é uma área social que lida com as experiências humanas que ocorre a partir do estabelecimento de contato entre as pessoas ou grupos. O desenvolvimento social, ao longo dos séculos, permitiu que a comunicação se aperfeiçoasse e, da mesma forma, grandes e importantes mudanças de postura das instituições diante de seus públicos foram desencadeadas. Dentro desse contexto, as se espera que as organizações estejam preocupadas em como estabelecer um bem relacionar com esses públicos, visto que esse fator influencia em sua existência. Nessa perspectiva, se tem a assessoria de comunicação, em especial de Relações Públicas, que compreende o objetivo de auxiliar, por meio dos processos comunicacionais, a administração organizacional em seus relacionamentos com seus respectivos públicos. Black (2004, p.18) percebe que isto como “o esforço planejado e sustentável para estabelecer e manter uma boa vontade e compreensão mútuas entre uma organização e seus públicos” (tradução livre).

<sup>1</sup> Trabalho submetido ao XX Prêmio Expocom 2013, na Categoria RP 10 Projeto de Comunicação Integrada, modalidade de Relações Públicas e Comunicação Organizacional.

<sup>2</sup> Estudante Graduado no Curso de Comunicação Social – Habilitação em Relações Públicas da Universidade Estadual de Londrina-UEL, email: [paulo\\_ferreira@hotmail.com.br](mailto:paulo_ferreira@hotmail.com.br)

<sup>3</sup> Orientadora do Trabalho. Professora do Curso de Comunicação Social – Habilitação em Relações Públicas da Universidade Estadual de Londrina-UEL, email: [zilda@sercomtel.com.br](mailto:zilda@sercomtel.com.br)



Já o tema humanização ganha espaço em ambientes organizacionais que se preocupam com o relacionar com seus públicos. Humanizar significa ir além das técnicas, habilidades e competências de uma profissão, pois é dar sentido e significado por ações que valorizem as perspectivas e expectativas da pessoa e/ou dos grupos de pessoas diante de uma determinada situação. Para Silva (2000, p.4) cada ser humano e profissional precisa “reconhecer a experiência e a expectativa interna e ter coerência entre suas crenças e seu comportamento [...], pois, nossas crenças afetam nossa autoimagem, que por sua vez afeta nossas ações”. Por outro lado, os pesquisadores de comunicação contemplam o assunto há alguns anos. Isso se dá pela não aceitação de um sistema automático de gestão, mas pela busca de um contexto que gere significado para seus participantes. Para Kunsch (2010, p. 52), “quando se introduz a comunicação na esfera das organizações, o fator humano, subjetivo, relacional e contextual constitui um pilar fundamental para qualquer ação comunicativa duradora produtiva”.

## **2 OBJETIVO**

Analisar como a comunicação se relaciona com as práticas de humanização hospitalar. Verificar o entendimento dos profissionais de saúde sobre as ações de humanização e sua importância para os pacientes. Compreender as funções da comunicação hospitalar em virtude da humanização. Entender a humanização como processo não planejado de comunicação na instituição pesquisada. Apontar como as Relações Públicas são contribuem para a construção e manutenção dos relacionamentos em hospitais.

## **3 JUSTIFICATIVA**

Entende-se que os frutos da humanização não se baseiam diretamente nos fins lucrativos, mas o ganho se dá em outras proporções. Sabe-se que a humanização tem sua principal vertente na área de saúde e, portanto, na comunicação hospitalar. Assim, o trabalho busca amplificar o conhecimento e as práticas de comunicação integrada ao utilizar a humanização como processo nas propostas da assessoria de comunicação, que na instituição pesquisada é chefiada por um profissional de jornalismo, e de Relações Públicas, não só para a assistência em saúde, mas para organizações de vários segmentos. Afinal, acredita-se que a humanização será o grande diferencial para políticas e práticas organizacionais neste século. Portanto, o presente trabalho discute parâmetros que percebam o papel da comunicação nesses projetos de humanização e



destacar quais fundamentos de Relações Públicas atendem às necessidades do setor e que podem contribuir para estreitar os relacionamentos por meio da humanização.

#### **4 METODOLOGIA**

Foram realizadas duas pesquisas, uma qualitativa e outra quantitativa, num complexo hospitalar da cidade de Londrina, no Paraná, que não tem sua identificação publicada conforme orientação do Comitê de Ética e Pesquisa local. Sua estrutura física inclui quase 340 leitos de internação e Unidade de Terapia Intensiva (UTI), o que equivale a 20% do total disponível na cidade. O hospital possui, em torno de, 1.500 funcionários e seu corpo clínico chega a cerca de 850 médicos em quase 40 especialidades. Esse conjunto é responsável por realizar mais de 280 mil atendimentos por ano, sendo 13.400 cirurgias, 17.400 mil internações e 362 mil exames. O hospital reflete a filosofia e a missão de assistir aos enfermos, familiares e entes diante das enfermidades e situações de vulnerabilidade. É válido ressaltar que a entidade possui assessoria de comunicação com profissional de jornalismo e estagiários de relações públicas e, por isso, este trabalho não se resume apenas para a esfera de Relações Públicas, mas sim numa perspectiva ampla dos processos comunicacionais e também de comunicação integrada.

Na pesquisa qualitativa foi realizada com os profissionais de enfermagem, que estão nos cargos de coordenação de enfermagem, enfermeiras representantes da Comissão de Controle da Infecção Hospitalar (CCIH) e Comissão Intrahospitalar de Doação de Órgãos e Tecidos (CIHDOTT) e gerência multiprofissional. Essa pesquisa foi necessária para traçar o entendimento sobre o tema, as expectativas quanto as práticas desenvolvidas e os resultados obtidos nessas ações ao perceber a colaboração entre as áreas envolvida. A pesquisa foi aplicada por meio de entrevistas em profundidade, que compreendem em perguntas abertas, em que os sujeitos de pesquisa contribuem livremente com as informações e detalhes necessários sobre os assuntos determinados.

Já a quantitativa foi realizada com 78 representantes de enfermagem das unidades/setores de atendimento ao paciente, psicólogas, nutricionistas, coordenadores de atendimento, atendimento, gerentes, analista de recursos humanos, enfermagem do trabalho e equipe de comunicação. Nessa fase, foram aplicados questionários com a maior parte das respostas já pré-definidas, e isso se dá a fim de obter a percepção dos entrevistados sobre os conteúdos analisados. O estudo da pesquisa qualitativa foi



realizada por meio da análise de conteúdo desenvolvida por Bardin (2007) e para a quantitativa, foi realizada uma tabulação simples. Com isso, esperou-se verificar como a humanização é vista pelos profissionais, na prática, percebendo a importância da comunicação como veículo que promove esse interagir entre as equipes. Este trabalho apresenta alguns resultados significativos das pesquisas.

## **5 COMUNICAÇÃO, RELAÇÕES PÚBLICAS E HUMANIZAÇÃO**

A comunicação é fundamental para o desenvolvimento da organização, tendo responsabilidades na construção de significado, por sua vez, na cultura e relacionamentos. Para Marchiori (2009, p. 295), ainda existe a necessidade que a comunicação aja, na contemporaneidade, com um novo comportamento, em que assume uma postura estratégica, responsável pela criação de fatos e contextos, sendo participante no presente e no futuro das organizações. Pode-se entender a comunicação como um processo proativo e estratégico, que respeita os limites de suas ações perante outros processos organizacionais, mas tem autonomia para coordenar e orientar todas e quaisquer interações que venham ocorrer nos ambientes e contextos da instituição.

Por consequência, a comunicação organizacional pode ser estudada a partir das experiências e processos que a instituição vivencia. Duarte e Monteiro (2009, p. 334) observam que a comunicação deve ser utilizada de tal modo, que sua gestão se utilize dos recursos e processos necessários para garantir o alcance dos objetivos e metas organizacionais diante do contexto social em que atua. Essa ideia pode ser relacionada ao que afirma Scroferneker (2010, p. 189), pois, uma vez que há o processo de comunicação dentro das perspectivas histórica, social, cultural e econômico daquela organização, “os sentidos serão (re)construídos considerando as trajetórias e experiências de vida individuais. O sistema imaginário, por sua vez, (re)produzida pela organização para viabilizar os sistemas culturais e simbólico”.

Dessa forma, pensar em comunicação é compreender toda e qualquer relação de sentido e significados entre os indivíduos que compõem a organização ou que de alguma forma se relacionam com uma organização. É a pura percepção dos públicos e de suas realidades a fim de elaborar um planejamento eficaz e não meramente estratégico. Nesse contexto, as Relações Públicas são um processo de comunicação social, que visa promover a resolução de conflitos, o diálogo e o bem entender entre as partes. França



(2004, p. 97) explica essa concepção ao afirmar que as “Relações Públicas são uma atividade de relacionamentos estratégicos das organizações, públicas ou privadas, com seus públicos e se objeto é gerenciar de maneira adequada esses relacionamentos”. Tendo esses relacionamentos as características que apresentarem no sentido de temporalidade, comportamento, ambientes, cenários e outros fatores. Desta maneira, a gestão de comunicação e de relacionamento a partir das funções de Relações Públicas auxiliam nas mais diversas práticas, que são fruto daquilo que as organizações pregam e estão envolvidas por meio de suas atividades, negócios, objetivos e de sua cultura.

Para Choo (2006, p. 118), os indivíduos, e, aqui, se usa o também a públicos, buscam pela informação a partir do momento em que não possuem determinado conhecimento que modifique sua visão e experiências. Isso se dá a partir de uma seleção rigorosa de quais informações impactam, de fato, em seu contexto com a organização. Por isso, o autor ainda reflete que, nessa contínua procura, a “criação de significado é social”, ou seja, qualquer experiência que possa provir, há a preocupação em como outras pessoas irão receber e reagir a determinada ação ou comportamento seja ele individual ou em grupo (CHOO, 2006, p. 127). A geração de significados passa pelo entendimento de como se estabelecem essas relações e o papel de cada ser humano nas mesmas.

Assim, na sua construção histórica, cada ser humano é responsável pelo seu entorno, cada experiência de vida suas e ações, que por sua vez influenciam diretamente no desenvolvimento social de outras pessoas. A partir dessa visão, a enfermeira Silva (2000, p.3) acredita que o ser humano “é um ser único, indivisível, que constrói sua identidade num contexto sociocultural que inclui família, trabalho, educação e lazer”. Pois, os relacionamentos são processos de construção contínua e, assim, é cada ser humano e sua história, que está em constante mudança. Ao considerar esses fatores, o processo de comunicação, de relacionamentos pode ser mais humanizado nas organizações. Ela pode ser planejada, sim, porém deve ocorrer como um processo na cultura organizacional. Ainda de acordo com o Ministério da Saúde (2010, p.8), a tentativa de humanizar é formar ações viáveis, especialmente para o setor de saúde. Portanto, pode-se afirmar que a humanização visa apoiar as relações humanas nas mais diversas atividades e setores da economia. A humanização não substitui, e nem pretende substituir, outras atividades que promovam o bem relacionar, mas soma ao oferecer sentido para as mesmas.



Ora, considerando que a comunicação trabalha com símbolos e seus significados nas organizações e possui elementos interacionais; tomando em conta que as ações de humanização implicam em atividades que também trabalham a perspectiva de interação e construção de significados; apreciando que as Relações Públicas, como uma habilitação da comunicação social, gerem relacionamentos, ou seja, as interações que ocorrem nas, e com as, organizações, pode-se afirmar que tratar a comunicação humanizada também é abordar as Relações Públicas no seu caráter mais excelente e em seu mais puro sentido de existir, quanto profissão e quanto área da comunicação que visa o bem relacionar em controvérsias. Pode-se, portanto, pressupor que Relações Públicas é a humanização prática por meio dos processos de comunicação social.

A partir das pesquisas realizadas foi possível perceber que os profissionais de saúde, pelo menos na realidade pesquisada, possuem entendimento sobre o tema, acreditando que a assistência humanizada deve ser uma prática constante nos hospitais. Pelas respostas obtidas, talvez seja permitido afirmar que as práticas sejam mais presentes no discurso das organizações, que, por algum motivo (seja interesse, recursos humanos, financeiros, estrutura, de materiais ou outros) ainda não aplicam um planejamento que abranja essa temática. Os pesquisados, tanto da qualitativa quanto da quantitativa, perceberam que o oferecimento de assistência humanizada envolve o acolhimento dos pacientes e familiares, um bem relacionar com os mesmos e, acima de tudo, um diálogo compreensivo, onde o profissional enxerga, no paciente, um ser humano, dotado de expectativas, anseios, medos, esperanças e que se encontra num estado de fragilidade.

Nesse contexto, os entrevistados ainda percebem a necessidade de que os próprios profissionais de saúde e áreas afins se envolvam com os processos de humanização, visto que 53,8% dos pesquisados acreditam que, mesmo que a humanização seja valorizada, ainda há a necessidade de capacitar os profissionais de sua respectiva área de atuação sobre o tema. Infelizmente, humanização não é um processo que possua uma receita a ser seguida, mas pode ser trabalhada pelo desenvolvimento de práticas que a envolvam. Nessa perspectiva, se faz necessário criar estratégias que contemplem primeiro a valorização dos profissionais que prestam assistência e dos processos de humanização para os mesmos. A partir do momento em que esses profissionais são humanizados, esse fenômeno se reflete na relação com os pacientes. Nas palavras de Silva (2000, p. 4), “quando nos sentimos respeitados, valorizados e motivados enquanto



pessoas e profissionais, podemos mais facilmente estabelecer relações interpessoais saudáveis e respeitadas com os pacientes, familiares e equipe multiprofissional”.

Aliás, um fator para a prática de humanização muito apontado, na pesquisa quantitativa, foi a formação profissional e pessoal dos funcionários. Essa formação talvez seja compreendida não somente como parte de um sistema educacional, mas em contextos organizacionais, conduz para a necessidade de formação continuada e treinamentos específicos para as equipes. Afinal, segundo as informações coletadas na pesquisa qualitativa, mesmo que uma formação seja imprescindível, o que se pratica ainda está envolvido com a iniciativa individual dos funcionários ou pela experiência que adquirem ao passar dos anos. Além disso, deve-se considerar que nem todos os funcionários possuem conhecimento e instrução educacional para entender, logo de início, o que é a humanização e como praticá-la. De fato, pode-se pensar que é justamente o contrário: o número de profissionais que entende a humanização e possui condições para praticá-la é bem inferior ao que se necessita.

Talvez, um dos principais equívocos quando se trata sobre este assunto, é considerar que apenas as equipes multiprofissionais sejam o público-alvo de treinamentos e formações. Afinal, 67,5% dos pesquisados da entrevista quantitativa afirmam que as práticas de humanização apresentam mais resultados positivos quando esses profissionais são treinados. É claro que as equipes multiprofissionais são os que mais se relacionam com pacientes e familiares, são a linha de frente da assistência hospitalar. É válido notar que 33,3% dos entrevistados não tem conhecimento de possíveis atividades de humanização na instituição, dado que se torna ainda mais emblemático ao lado dos: 35,1% que reconhecem que não há treinamentos constantes, mas acham que os profissionais se sentem capacitados; 33,8% que acreditam na falta de treinamentos constantes e também da capacitação dos profissionais; 18,2% que percebem a existência de treinamentos constantes, mas não a capacitação dos profissionais e; 12,9% que visualizam os treinamentos constantes e profissionais capacitados.

Essas informações podem sugerir que as práticas de humanização não podem ser resumidas ou apenas trabalhadas em treinamentos e formações. Ao tomar a liberdade de quantificar as respostas que apontam a apenas o elemento “profissionais capacitados” dos resultados acima, seria possível entender que 52% dos pesquisados não enxergam que os funcionários da instituição pesquisada se sentem capacitados enquanto que 48%



acreditam que os profissionais estão capacitados no que se refere a essa temática. Os resultados polarizados podem sugerir que a entidade selecionada não tem visibilidade clara de suas políticas de humanização ou que quando essas são colocadas em práticas possuem certa deficiência. As políticas e as atividades de humanização não podem apenas se referenciar apenas a um grupo de profissionais. Afinal, os respondentes da entrevista qualitativa indicaram a necessidade de envolvimento e integração de todas as equipes, setores e funcionários da organização. Para eles, esse é o caminho para a valorização e a prática de uma assistência humanizada nas instituições hospitalares.

Boa parte dos entrevistados demonstrou o entendimento de que comunicação ocorre por meio das conversas, diálogos e entendimento entre os setores e também entre funcionários e pacientes/familiares. Portanto, a comunicação informal é um dos principais passos de humanização e, portanto, fica evidenciado o desafio de planejar a comunicação em virtude da humanização. Por outro lado, dos entrevistados da quantitativa, nota-se que alguns não percebem como a assessoria de comunicação auxilia na humanização no seu ambiente de trabalho e poucos percebem a comunicação, num sentido mais amplo, como algo não essencial para a humanização. No entanto, todos os pesquisados afirmam que a comunicação é positiva para as práticas de humanização. Além disso, mesmo que alguma parcela desses profissionais não saiba ou não perceba a presença da comunicação no seu dia-a-dia, a sua totalidade afirmou entender que “humanizar é comunicar” é verdadeira, pois as duas áreas convergem.

Com essas informações, pode-se apontar mais uma vez que a humanização é um processo não planejado de comunicação, pelo menos na entidade pesquisada. Mas compreender essa relação somente neste nível não é satisfatório, pois haveria o risco de marginalizar essa afinidade e de esquecer os ganhos que os profissionais das áreas envolvidas podem obter a partir de um novo olhar sobre o assunto. É necessário, portanto, outras perspectivas que sejam capazes de emergir contextos organizacionais humanizados e que sejam baseados num processo planejado de comunicação relacionado ao tema. Visto todas essas considerações, o próximo passo é o desafio de inserir a humanização no planejamento estratégico de comunicação.

A relação mútua entre esses dois processos precisa ser consolidada por meio de práticas firmes e, portanto, pensar em planejamento estratégico, não significa propor ideias que operacionalizem a humanização. Não há como elaborar um planejamento que não



envolva comunicação entre a organização e seus públicos. Nisso, as organizações precisam assumir uma postura conforme suas condições permitirem. Afinal, como França (2009, p.242) percebe, “o êxito de qualquer ação provém da determinação correta dos objetivos que devem ser atingidos, tangíveis e intangíveis. Tais objetivos variam de acordo com as características de cada público e a missão da empresa”. Para o planejamento, a organização deve considerar qual sua meta, sua missão, o motivo de sua existência, seu negócio e sua filosofia. Deve avaliar as condições que possui para desenvolver as atividades para que a instituição a determine quais objetivos a serem alcançados inicialmente e verificar quais propostas e estratégias são aplicáveis.

Visto essas colaborações dos pesquisados e o conteúdo teórico já estudado, um planejamento de comunicação humanizada nas organizações deve contemplar, em síntese, três pontos fundamentais: análise organizacional: avaliação das condições internas e externas que permitam a inserção orientada dos processos de humanização juntos aos objetivos institucionais; assessoria de comunicação: valorização e promoção do setor, de seus processos e práticas no contexto organizacional; relacionamentos: desenvolvimento de atividades que favoreçam integração das equipes de trabalho e canais de diálogo com os demais públicos que envolvem com a organização. Nessa realidade, os profissionais de comunicação podem atuar, num planejamento de comunicação e humanização, ao desenvolver: um diagnóstico organizacional; reformulação dos treinamentos e formações; propor melhorias no ambiente físico e clima organizacional; comunicação visual efetiva; Serviço de Atendimento ao Cliente mais ativo e; outras estratégias que sejam convenientes para um cenário específico.

## **6 CONSIDERAÇÕES**

É indiscutível que tanto para as práticas de comunicação quanto de humanização, os entendimentos discutidos ao longo do trabalho contribuem para tornar os processos menos operacionalizados nas organizações. Assim, se tornam o resultado de uma reflexão profunda sobre os direcionamentos que as instituições e as assessorias de comunicação vêm tomando nos últimos anos. A pretensão do debate foi chamar a atenção para a necessidade de novas posturas, pois a realidade social é modificada a cada dia e as organizações e profissionais precisam se atentar a essas novas cobranças e transformações. A humanização, que se apresenta em maior frequência em organizações hospitalares, deve ser estimulada nas demais instituições de todos os setores. Uma vez



inserida nos processos organizacionais, a comunicação humanizada tem a capacidade de amplificar as estratégias e contribuir ainda mais para os entendimentos entre os públicos. Com esta compreensão, o tema se torna mais um desafio aos profissionais de comunicação, sendo necessário o estudo contínuo sobre o assunto.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARDIN, Laurance. **Análise de conteúdo**. Lisboa, Portugal: Edições 70, 2007.

BLACK, Sam. **ABC de las relaciones públicas: todos los secretos y fundamentos de las relaciones públicas, com ejemplos reales**. Barcelona, Espanha: Gestión 2000, 2004.

CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. 2ª ed., São Paulo: Senac, 2006.

DUARTE, Jorge; MONTEIRO, Graça. Potencializando a comunicação nas organizações. IN: KUNSCH, Margarida (org.) **Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2009, v.2.

FRANÇA, Fábio. **Públicos: como identificá-los em uma nova visão estratégica**. São Caetano do Sul, SP: Yendis, 2004. \_\_\_\_\_, Como construir relacionamentos corporativos eficazes. IN: GRUNIG, James E.; Ferrari, Maria Aparecida; França, Fábio. **Relações públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009.

KUNSCH, Margarida M. Krohling (org.). **A comunicação como fator de humanização das organizações**. 1ªed., São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010.

MARCHIORI, Marlene. As interconexões entre cultura organizacional e comunicação. IN: KUNSCH, Margarida (org.) **Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2009, v.2.

SAÚDE, Ministério (org.). **Cadernos HumanizaSUS: formação e intervenção**. Brasília: Editora MS, 2010, v.1. Disponível em Biblioteca Virtual em Saúde <[http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/humanizacao/pub\\_destaque.php](http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/humanizacao/pub_destaque.php)> Acesso em 27 de julho de 2012.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. Comunicação e cultura organizacional: a complexidade dos diálogos '(in) visíveis'. IN: MARCHIORI, Marlene (org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010, v.2.

SILVA, Maria Júlia Paes da. Humanização em UTI. IN: CINTRA, Elaine de Araújo; NISHIDE, Vera Médice; NUNES, Wilma Aparecida (org.). **Assistência de enfermagem ao paciente crítico**. São Paulo: Atheneu, 2000.