

Os In.fluencers no Hospital das Clínicas

Rede de Multiplicadores como estratégia para o engajamento



O Hospital das Clínicas

Referência nos campos da assistência, pesquisa e ensino

Referência nos campos da assistência, pesquisa e ensino, o Hospital das Clínicas (HC) da Faculdade de Medicina da USP, ligada à Secretaria de Estado da Saúde de São Paulo, foi fundado em 19 de abril de 1944.

O Complexo HC ocupa uma área total de mais de 600 mil metros quadrados, na capital paulista, com cerca de 2.400 leitos distribuídos entre os seus oito institutos especializados e dois hospitais auxiliares.

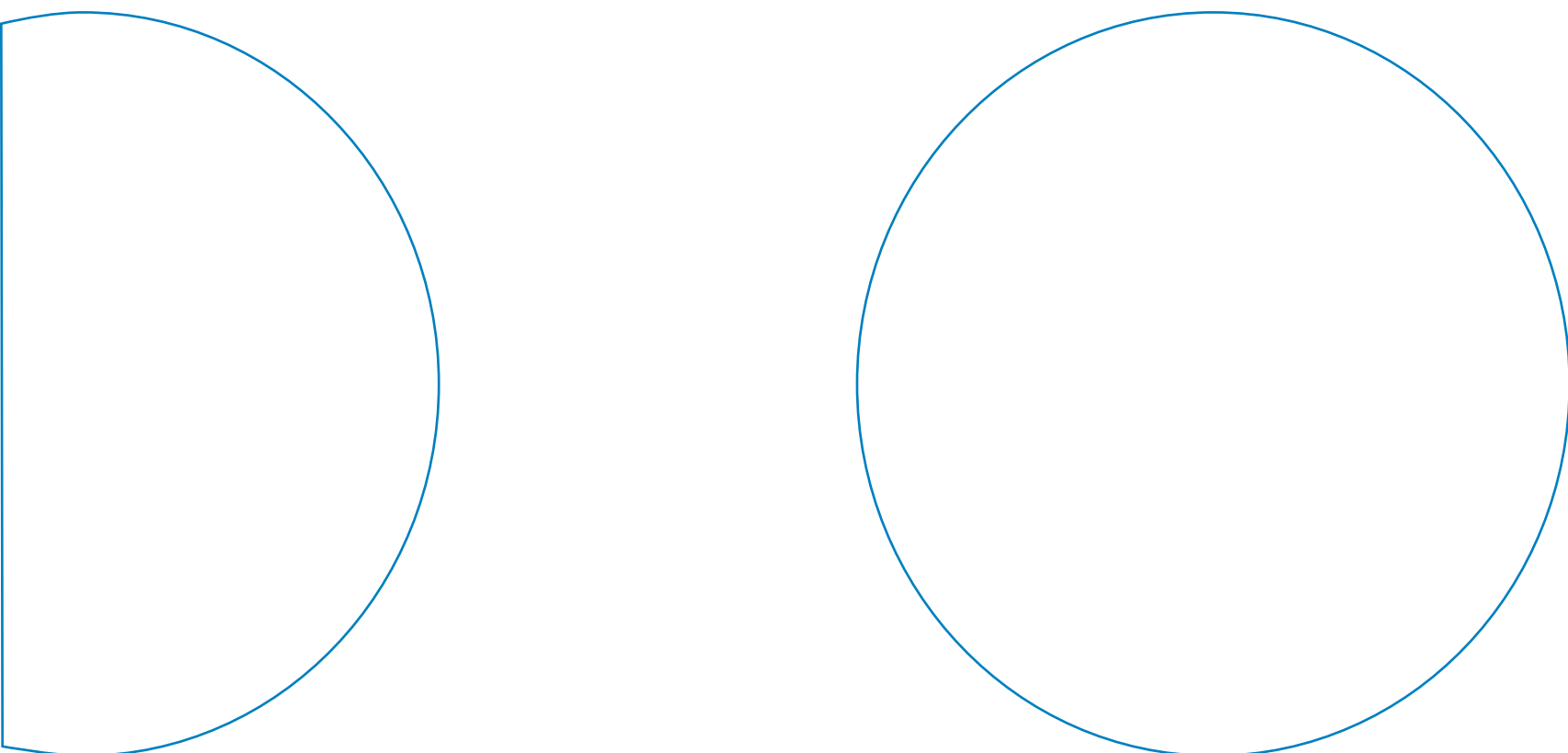
São mais de 20 mil colaboradores, entre próprios e terceiros, distribuídos nas áreas administrativas e de back-office (apoio), no corpo clínico (médicos), na residência (egressos e estudantes de medicina) e na área multiprofissional (enfermeiros, nutricionistas, fisioterapeutas, psicólogos, assistentes sociais etc.).

Os institutos são áreas especializadas e atuam diretamente no front do atendimento de alta complexidade aos pacientes que chegam, em geral, encaminhados pelo Sistema Único de Saúde (SUS) – UBS, embora o Complexo HC também ofereça atendimento médico-hospitalar via saúde suplementar (planos) ou de modo particular (privado).

Os institutos que fazem parte do Complexo HC são: Central (o mais antigo), de Ortopedia, de Psiquiatria, da Criança, do Câncer do Estado de São Paulo, do Coração, de Radiologia e de Medicina Física e de Reabilitação.

Valores do HC

- Ética
- Humanismo
- Responsabilidade Social
- Pluralismo
- Pioneirismo
- Compromisso Institucional



Cenário

Anualmente, o HC realiza um planejamento estratégico que envolve cerca de 250 lideranças de todas as suas áreas, com o objetivo de desenvolver e aperfeiçoar processos, abordando diversos eixos temáticos, entre eles, o de Comunicação.

Nesses encontros, é recorrente a afirmação de que as iniciativas empreendidas pela área de Comunicação nem sempre conseguem ser efetivas junto aos perfis tão heterogêneos de públicos internos.

Mais alinhamento

Além disso, denota-se a necessidade de maior alinhamento entre as mensagens-chave internas e as informações que precisam ser desdobradas para todos os níveis de colaboradores, em todos os institutos, hospitais e departamentos que fazem parte do Complexo.

Senso de Pertencimento

Há uma percepção de que o senso de pertencimento também precisa ser melhor trabalhado, de modo que os funcionários - sobretudo as lideranças do HC - tornem-se verdadeiros embaixadores da marca e enxergue uma perspectiva de carreira na instituição.

Comunicação mais Próxima

Outro ponto observado é a falta de proximidade entre a Comunicação Corporativa do HC e as comunicações dos institutos e demais órgãos do Complexo, o que por vezes gera falta de sinergia em ações e campanhas de endomarketing ou, até mesmo, alguns ruídos no que tange ao melhor direcionamento das demandas da população dentro da visão do HC de ser uma instituição calcada em um modelo de atendimento referenciado e de alta complexidade na área da saúde.

Os In.Fluencers

Desta forma, era preciso construir um projeto capaz de não só organizar e melhorar processos e ferramentais de Comunicação Interna mas, também, criar e manter a cultura do HC coesa, enfrentando a complexidade dos inúmeros perfis de colaboradores, despertando em cada um deles o orgulho de pertencer e tornando tangível a prática dos valores no dia a dia da instituição.





Desafio

Diagnóstico

Diagnosticar os perfis de consumo de informação e entretenimento por parte dos colaboradores do Complexo HC, identificando o grau de aderência aos canais vigentes da matriz e a necessidade de atendimento a novas demandas;

Matriz de CI

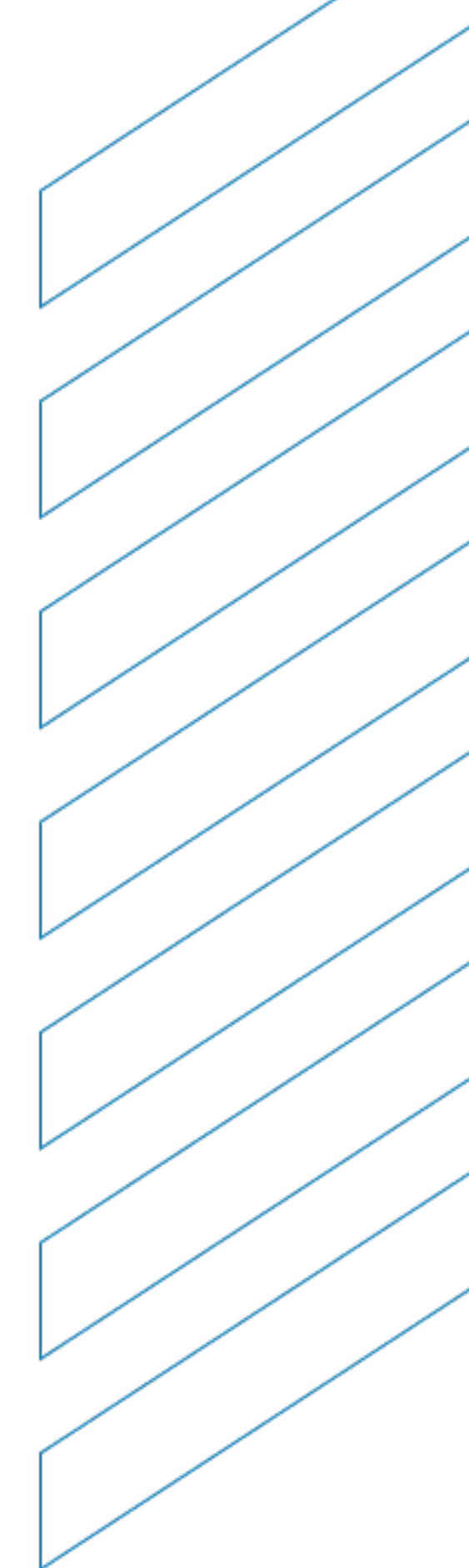
Revitalizar a matriz de comunicação interna do Complexo HC, visando à ampliação do engajamento dos colaboradores aos pilares de cultura organizacional e às estratégias de gestão definidas pela liderança;

Política de Comunicação Corporativa

Desenvolver nova Política de Comunicação Corporativa para todas as unidades do Complexo HC, com segmentação de mensagens por canal e por público;

Comitê Central de Comunicação Interna

Implantar Comitê Central de Comunicação Interna, bem como a rede de multiplicadores do HC com o objetivo de despertar e ampliar o senso de pertencimento, conferindo maior protagonismo às ações e empoderamento aos influenciadores internos.



Estratégia



Coconstrução

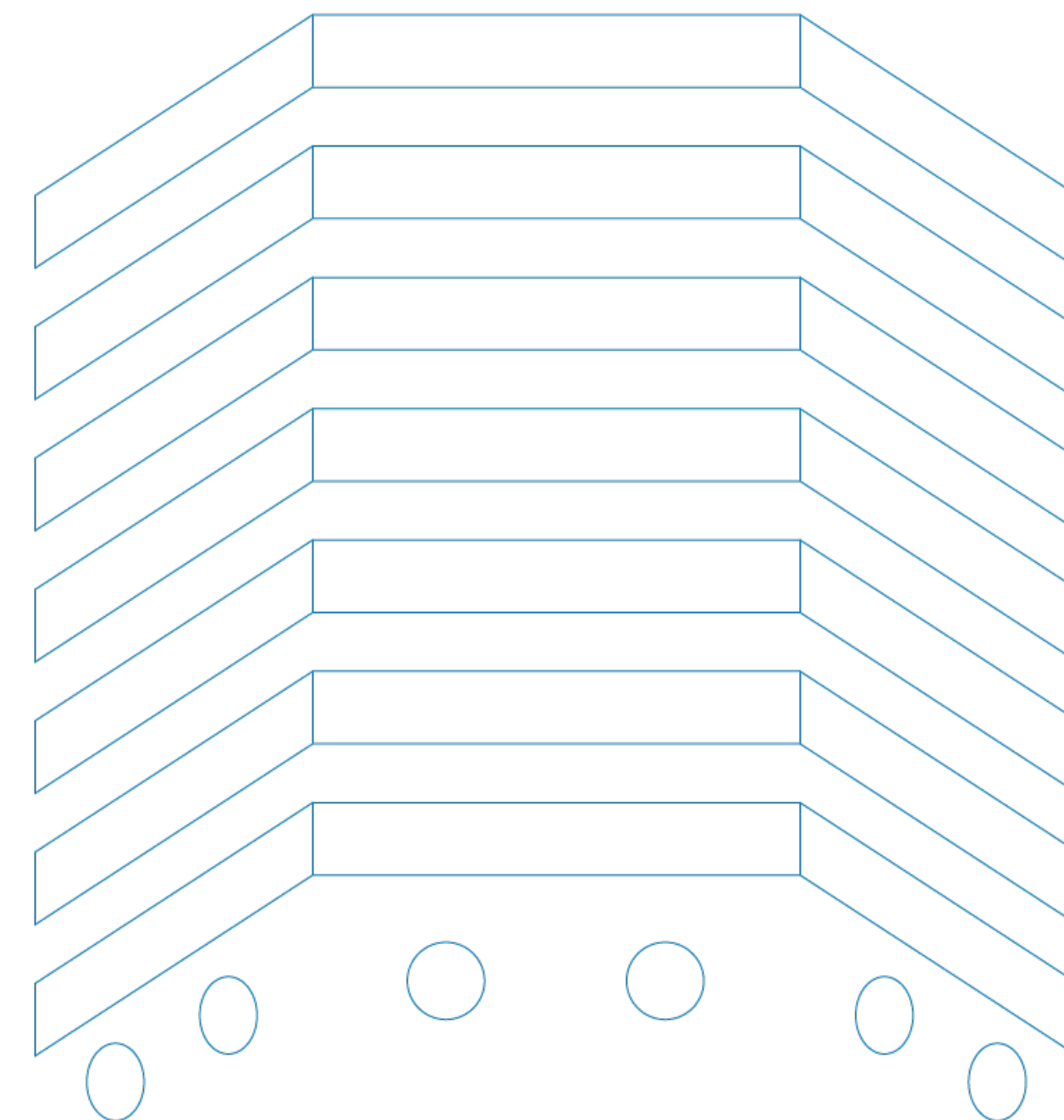
Com a necessidade de engajar lideranças e capacitar os agentes de comunicação interna (ou influenciadores) do Complexo HC, optamos por investir em processos de inteligência e narrativa coletivas.

Humanização e Protagonismo

Mais do que diagnosticar, era preciso despertar uma comunicação que, primeiramente, fizesse sentido ao coração e à mente dos mais variados públicos (entre médicos, enfermeiros, residentes, estudantes, auxiliares administrativos e, principalmente, às médias e altas lideranças). Deixar de lado uma comunicação institucional, mais burocrática e entrar de era da humanização e do protagonismo autoral;

Accountability

Também era necessário criar lastros para essa comunicação nascente, fazendo com que todos se comprometessem de fato com o novo modelo de gestão do Complexo HC, acreditando nele e se tornando “guardiões” de sua governança.



Etapa 1 - Diagnóstico

Realização de Diagnóstico de Comunicação Interna, com aplicação de pesquisas quanti e qualitativa junto aos colaboradores, por amostragem, nos oito institutos e dois hospitais auxiliares, além de entrevistas individuais com as 17 principais lideranças de área e dois focus group com perfis de funcionários distintos.

Exemplos de e-mails marketing encaminhados aos colaboradores:



O Núcleo de Comunicação Institucional do HCFMUSP está desenvolvendo o Projeto "Comunica HC", que tem como objetivo identificar os desafios da comunicação institucional para propor novas formas de transmitir a informação e transformar os funcionários HC em Agentes de Comunicação. Com isso, reforçaremos o nosso slogan "Juntos Somos + HC, Juntos Somos Melhores"!

Nesse sentido, gostaríamos de convidá-lo(a) para uma entrevista presencial para que possamos conhecer melhor o seu ponto de vista sobre os canais de comunicação internos (corporativos e dos Institutos), além dos seus anseios por melhorias, projetos e sugestões.

Para facilitar, reservamos duas datas, basta **CLICAR AQUI** e escolher o dia e horário mais adequado.

As entrevistas serão realizadas na Sala de Reuniões da Superintendência do HCFMUSP, 5º andar, no Prédio da Administração.

A sua participação é muito importante para nós!

O material coletado durante a entrevista é confidencial.



Com o objetivo de identificar os desafios comunicacionais para propor novas formas de transmitir a informação, o Núcleo de Comunicação Institucional está desenvolvendo o Projeto "Comunica HC". A ideia é ampliar as formas de comunicação da Instituição e melhorar as já existentes, possibilitando a participação efetiva dos colaboradores nas divulgações internas.

A partir do dia 8 de abril, você receberá uma pesquisa onde poderá nos contar a sua opinião sobre os canais de comunicação internos e os seus anseios por melhoria.

Participe! A sua contribuição é muito importante para nós.

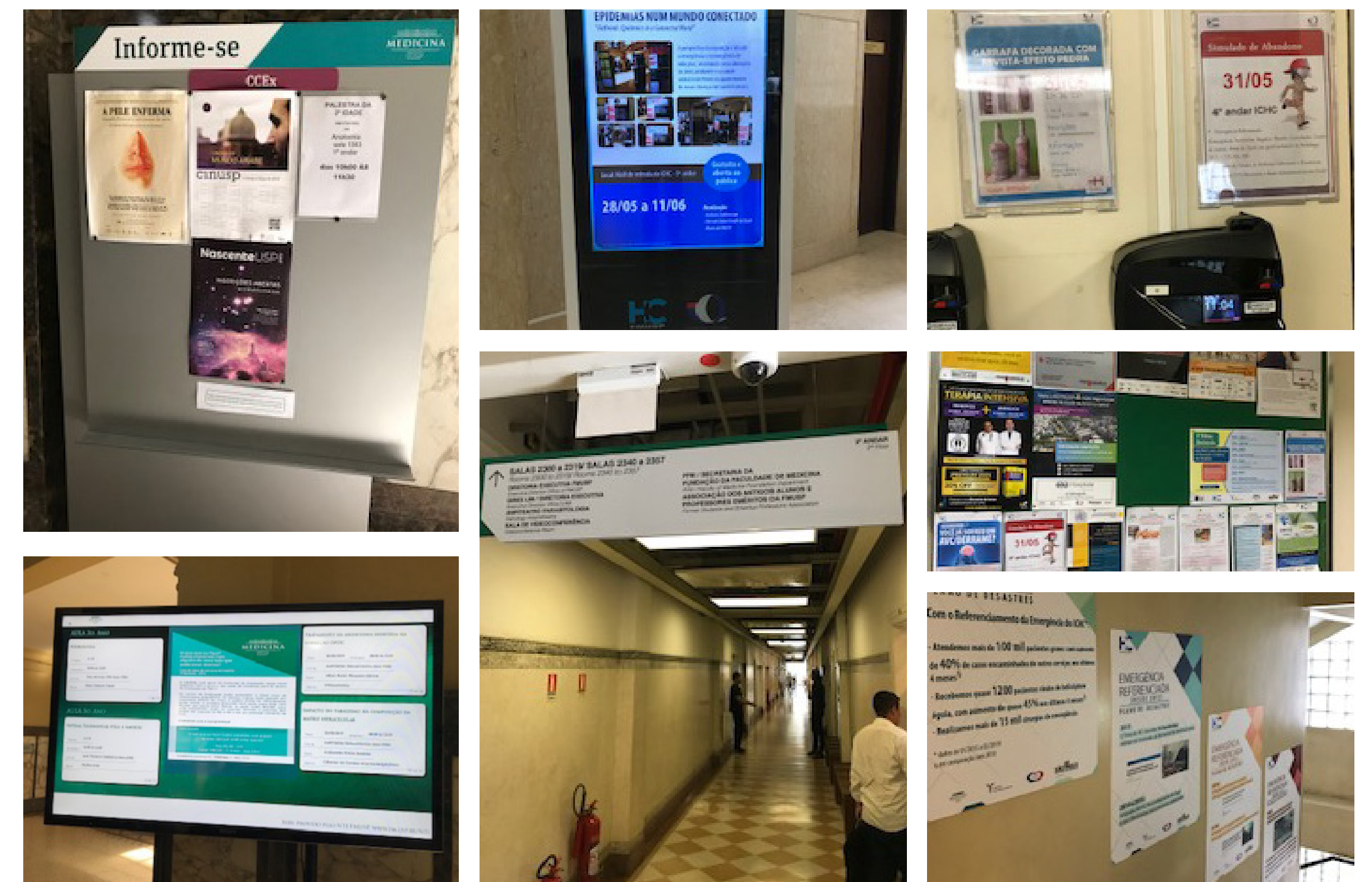
O material coletado durante a entrevista é confidencial.



Etapa 2 - Escuta Ativa

Realização de visitas técnicas e de imersão aos institutos, hospitais auxiliares e departamentos do Complexo HC com o objetivo de avaliar o sistema de canais de comunicação interna vigentes, formais e informais e identificar novas demandas.

Fotos de alguns dos canais existentes no Complexo HC:



Etapa 3 - Pensar e Agir Coletivamente

Workshop com alta liderança do Complexo HC para apresentação dos resultados do Diagnóstico de Comunicação Interna e coconstrução da nova matriz de canais e mensagens-chave internas por meio de metodologia de design thinking.

Fotos de alguns dos encontros:



- Colaboradores com **perfil crítico e introspectivo**. Porém, anseiam por maior interatividade entre departamentos e institutos, bem como entre líderes e equipes;



- Apresentam **predileção por mídias e formatos digitais**, com maior apelo e tratamento visual e que sejam mais amplos em seu alcance, sem perder a segmentação por interesses;



- Demonstram **maior confiança em si mesmos e em seus pares**, tendo especialistas/técnicos como fonte secundária de informação e instituições de ensino como terciária.



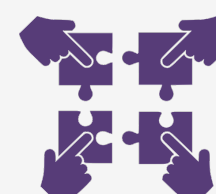
- Maior **interesse na discussão de temas pragmáticos**, ligados ao cotidiano da organização. Além disso, afirmam que a proximidade da liderança é uma de suas principais carências.



- **Canais:** É preciso redefinir canais, reduzindo seu volume nos institutos, regimentando seus fluxos de desenvolvimento e estabelecendo periodicidade fixa, com atenção para formatos digitais e melhor tratamento visual.



- **Interesses:** É preciso contemplar, em uma nova matriz, o direcionamento dos temas por canal e público, considerando a densidade dos assuntos tratados.



- **Integração** Faz-se necessária uma definição de macrotemas de interesse comum para compartilhamento corporativo, em canais pré-definidos, sem ampla divulgação de assuntos pontuais e de interesse exclusivo.



- **Cultura:** deve-se estabelecer, de maneira clara, as mensagens-chave, objetivos de comunicação e pilares de marca, bem como seus respectivos desdobramentos para aplicação efetiva nos canais internos, de acordo com seu propósito.

Etapa 4 - Direcionamento e Construção das Personas do HC

Consolidação da nova matriz de canais, com segmentação por público-alvo e nível de mensagem, segundo metodologia preconizada por Mitsuru Yanaze. Definição das quatro personas de comunicação interna do HC.

Matriz de Comunicação Interna:

MATRIZ DE OBJETIVOS DE COMUNICAÇÃO X CANAIS CI		CANAIS DE CI							
		Boletim	Intranet	E-mail Marketing	Workplace	Mural	Display de Elevador	Eventos	Campanhas
OBJETIVOS	Conscientizar		X		X	X	X		X
	Chamar Atenção	X	X	X		X	X	X	
	Criar Interesse sobre um Tema			X		X	X	X	X
	Dar Conhecimento / Detalhar Informação	X	X						
	Criar Expectativa			X	X	X	X		
	Estimular Discussão	X						X	X
	Estimular Ação		X	X		X	X		X
	Orientar Comportamentos		X		X	X	X	X	X
	Promover e Manter a Satisfação no Ambiente de Trabalho	X						X	X
	Criar Integração	X	X		X			X	
	Promover Orgulho		X					X	X
	Disseminar Informação	X	X	X	X	X	X		
Estimular Comentários/Boca-a-Boca		X		X		X		X	

MÔNICA
1 a 5 anos de casa
20,18%

PERFIL

- Tem entre **26 a 35 anos**, é pós-graduado, **não tem filhos** e costuma passar o tempo livre com **família e amigos**.
- Leva de **1 a 2 horas** para ir ao trabalho e gosta de **conversar com colegas** nas pausas e almoço.
- Usa mídias sociais por **mais de 3 horas** por dia, sendo essa sua principal fonte de informações. **Confia em especialistas**.
- Boletim** é o canal preferido e quer uma **comunicação mais visual**, ampla em alcance e segmentada por interesses.

EDUARDO
5 a 10 anos de casa
24,23%

PERFIL

- Tem entre **36 a 45 anos**, é pós-graduado, **não tem filhos** e costuma passar o tempo livre com **família e amigos**.
- Leva de **1 a 2 horas** para ir ao trabalho e **prefere realizar atividades do cotidiano** em pausas e almoço.
- Usa mídias sociais por **mais de 3 horas** por dia, sendo essa sua principal fonte de informações. **Confia em colegas e amigos**.
- Boletim** é o canal preferido e quer uma **comunicação mais visual, objetiva, aproximativa e integradora**.

ANA JÚLIA
10 a 20 anos de casa
21,42%

PERFIL

- Tem entre **36 a 45 anos**, é pós-graduado, **tem 1 filho** e costuma passar o tempo livre com **família e amigos**.
- Leva de **1 a 2 horas** para ir ao trabalho e **prefere realizar atividades do cotidiano** em pausas e almoço.
- Usa mídias sociais por **até 3 horas** por dia, porém, se informa pela TV e portais de notícias. **Confia em colegas e amigos**.
- Boletim** é o canal preferido e quer uma **liderança mais próxima e presente nos canais e pautas**, bem como mais histórias internas.

MARVIN
Mais de 20 anos
26,47%


PERFIL

- Tem entre **46 a 55 anos**, é pós-graduado, **não tem filhos**. Gosta de passar o tempo livre com **família e amigos e praticando atividades físicas**.
- Leva de **1 a 2 horas** para ir ao trabalho e **prefere realizar atividades do cotidiano** em pausas e almoço.
- Usa mídias sociais por **menos de 2 horas** por dia e se informa pela TV e portais de notícias. **Confia em colegas e amigos**.
- Intranet e Site** são canais preferidos. Quer uma **liderança mais próxima e presente nos canais**. Além disso, gostaria de espaços de convivência.

Etapa 5 - Engajamento

Elaboração e apresentação da Nova Política de Comunicação Interna do Complexo HC para os agentes de comunicação dos institutos, hospitais auxiliares e demais áreas através de workshop conduzido pela agência parceira. Definição de papéis e responsabilidades dos agentes com envolvimento das partes interessadas.

Trechos da Política de Comunicação Interna do HC:

	Autor: Kaili Blanco	Ciente: Hospital das Clínicas Universidade de São Paulo
	Revisão: Adriano Zanni	Interfaces: Vera Vellutini
	Versão: 1.2	Data: 10/02/2020

Posicionamento

Nossa personalidade (posicionamento interno)

Somos o maior complexo hospitalar da América Latina; reconhecida nacional e internacionalmente como centro de referência em ensino, pesquisa e assistência. Nossos pioneirismos, inovações e expressivo crescimento consolidam a importante contribuição do HCFMUSP à saúde pública.

A responsabilidade social, o compromisso institucional, o humanismo, a ética, o pioneirismo e o pluralismo são os valores que nos movem e definem nosso jeito de ser e de fazer.

Compartilhando histórias de nossa gente, das pessoas que atendemos e das comunidades nas quais estamos presentes, é como mantemos nossa memória viva, valorizando as nossas conquistas e reconhecendo aqueles que, todos os dias, são protagonistas do nosso sucesso.

Sobre o que falamos (macrotemas)

Qualidade Clínico-Assistencial – Referência na oferta de atendimento médico de alta complexidade e como fonte de qualidade de vida e prevenção

Aprimorar o atendimento ao paciente é um dos objetivos contínuos do HCFMUSP. Os projetos da gestão são os resultados de grandes ideias colocadas em prática em nome da qualidade do atendimento e que podem mudar a vida de milhares de pessoas.

Geração e Difusão de Conhecimento – Excelência no ensino

Ao longo dos anos, o ensino de excelência da Faculdade de Medicina da USP foi aperfeiçoado e a área de pesquisa trouxe importantes descobertas.

Simultaneamente, o HC desempenhou com maestria o desenvolvimento de seus colaboradores.

Eficiência Operacional – Governança, eficiência e autorresponsabilidade

A Gestão Corporativa trabalha para aprimorar as condições de acolhimento do paciente, sem esquecer de olhar com cuidado para os colaboradores, que são a base do atendimento de excelência pelo qual a instituição é reconhecida nacional e internacionalmente.

Inovar para Conquistar o Futuro – Inovação e pioneirismo em pesquisa

Em um cenário permanente de transformação, o HCFMUSP vem se reinventando e investindo forte em inovação. No mundo digitalizado, onde a informação pode ser um potente agente de promoção da saúde, a Instituição é a protagonista de sua história, explorando e construindo um novo movimento que traga inúmeros benefícios para o nosso sistema de saúde.

4

Tom de voz (orientações gerais para discurso)

Simples e Direto

Linguagem coloquial, sempre franca e equilibrada, empática e inteligível a todos os públicos, com textos objetivos, claros e concisos, sem excesso de detalhes complementares ao tema principal que é comunicado.

Evitamos: gírias, apelidos, ditados ou expressões populares, informalidade excessiva, palavras ríspidas, de baixo calão ou expressões grosseiras, estrangeirismos, termos excessivamente técnicos e tom professoral.

Coletivo

Privilegiar narrativas em 1ª pessoa do plural (NÓS): nosso discurso sempre deve privilegiar o aspecto coletivo, o trabalho e as conquistas em grupo.

Depoimentos pessoais são, normalmente, escritos em 1ª pessoa do singular (EU) e devem sempre evitar a autopromoção.

Positivo e Confiante

Tom deve ser otimista em todas as comunicações, mesmo para temas nos quais seja necessário destacar a necessidade de ação para mudança de um cenário, ou resultados, inadequados. Nestes casos, devemos focar na confiança de obter sucesso por meio do esforço e trabalho coletivos.

Didático

Somos especialistas naquilo que fazemos e referência em pesquisa, ensino e atendimento em saúde e devemos nos comunicar como tal, com abordagens fundamentadas e relevantes sobre os temas nos quais manifestamos.

(CUIDADO! Devemos transmitir as mensagens e informações da forma mais transparente e fácil de compreender possível, sempre que possível nos apoiando em: dados, números, gráficos, diagramas, imagens ou ilustrações).

Postura

SOMOS	NÃO SOMOS
Disponíveis	Inacessíveis
Proativos	Reativos
Transparentes	Inexatos
Idôneos	Duvidosos
Pioneiros	Ambiciosos
Inovadores	Conservadores
Inclusivos	Excludentes
Solidários	Assistencialistas
Sólidos	Instáveis
Parceiros	Individualistas
Creriosos	Imprudentes
Especialistas	Arrogantes
Simples	Sofisticados
Orgulhosos	Vaidosos

14

Etapa 6 - Capacitação e Empoderamento

Elaboração e aplicação de ciclos de capacitação profissionais para os novos agentes de comunicação interna do Complexo HC, através de encontros mensais, com reconhecimento de boas práticas empreendidas por eles nos institutos e demais áreas, debates sobre os pilares e comunicação e cultura já definidos, compartilhamento de projetos e desenvolvimento de atividades in loco para experimentação de novos conceitos com base na Metodologia 70-20-10.

Fotos das capacitações:



Resultados

1.209

colaboradores
participaram
do diagnóstico

17

entrevistas qualitativas
realizadas com lideranças
e agentes de CI

50

agentes de CI
capacitados

24h

de treinamentos com
lideranças e agentes de CI



Cronograma, Orçamento e Equipe

Todas as atividades descritas para elaboração do projeto foram realizadas de setembro de 2019 a janeiro de 2020, conforme calendário a seguir:

Cronograma Geral	set/19				out/19				nov/19				dez/19				jan/20			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Campanha de CI + Início do Diagnóstico Geral	■	■	■	■																
Pesquisa Qualitativa com líderes					■	■	■	■												
Análise dos Canais Existentes																				
Apresentação do Resultado Diagnóstico									■	■	■	■								
Elaboração da Política de CI													■	■	■	■				
Escolha dos novos multiplicadores + Workshop																	■	■	■	■

O Hospital das Clínicas investiu no projeto R\$ 39.900 (trinta e nove mil e novecentos reais).

Equipe HC

Antonio José Pereira (Tomzé)
CEO

Dra. Elizabeth de Faria
Chefe de Gabinete

Vera Lúcia Vellutini
Coordenadora do Núcleo de
Comunicação Institucional

Solange Cirélo
Núcleo de Comunicação Institucional

Equipe Trama Comunicação

Leila Gasparindo
CEO

Adriano Zanni
Diretor de Comunicação Interna,
Conteúdo e Engajamento

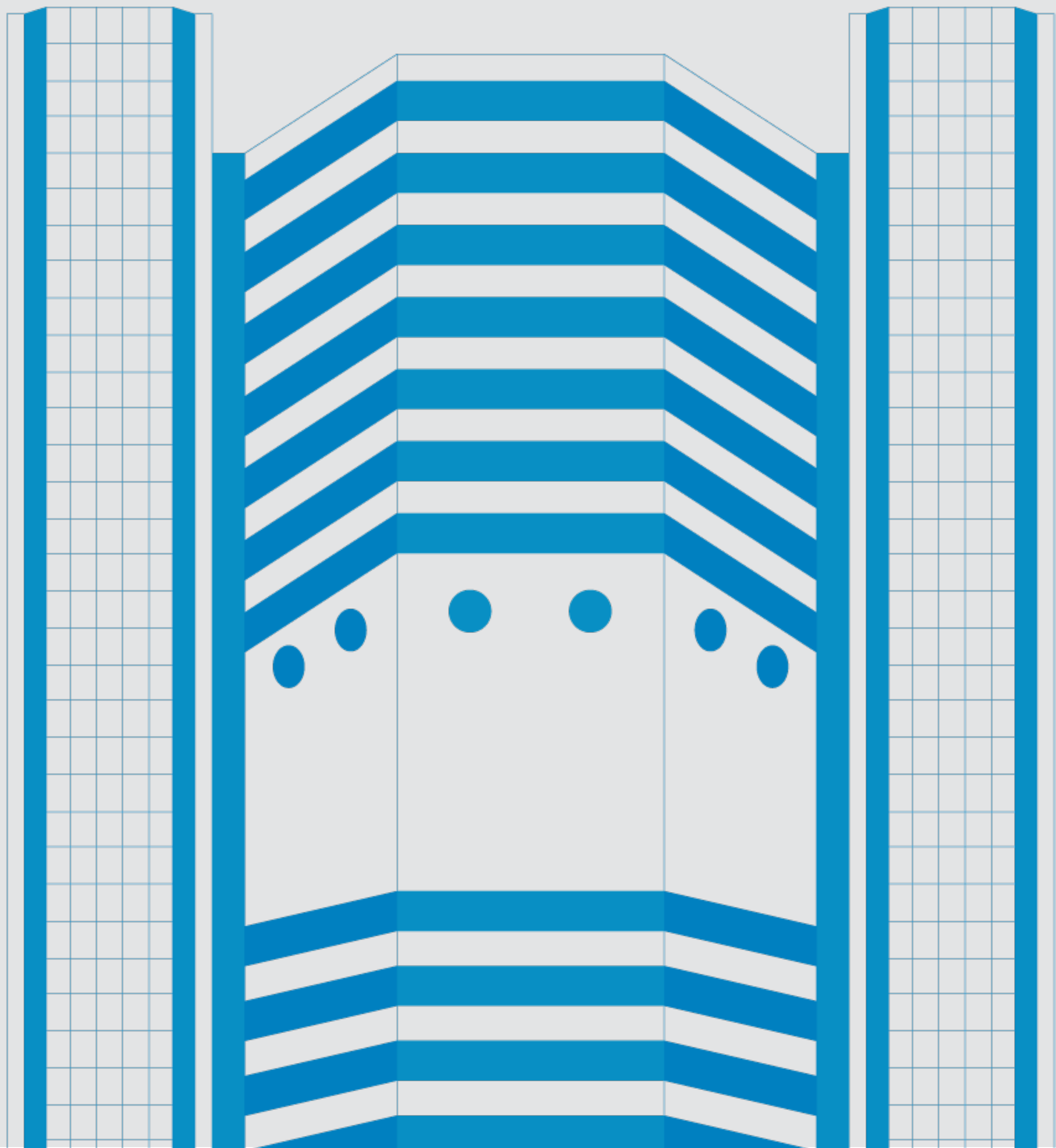
Kalil Blanco
Gerente de Atendimento

Ester Galvão Serragiotto
Executiva de Atendimento

Fernanda Pimenta
Assistente de Atendimento

Juliana Berti
Direção de Arte

André Las Casas
Assistente de Arte



Obrigado!

