

# Planejamento estratégico de comunicação interna na administração pública federal brasileira: a experiência de um Programa de Extensão em Saúde

Abordajes metodológicos en extensión /  
Intervenciones



**Ana Karin Nunes**

Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil.

[ana.karin@ufrgs.br](mailto:ana.karin@ufrgs.br)

<https://orcid.org/0000-0001-6683-2633>.

**Marina Rodrigues Martins**

Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Brasil.

[mrodriguesmartins@gmail.com](mailto:mrodriguesmartins@gmail.com)

<https://orcid.org/0000-0002-6815-815X>.

RECEPCIÓN: 29/03/24

ACEPTACIÓN FINAL: 22/05/24

**Strategic planning for internal communication in the Brazilian federal public administration: the experience of a Health Extension Program**

**Planificación estratégica de la comunicación interna en la administración pública federal brasileña: la experiencia de un Programa de Extensión en Salud**

## Resumo

Este artigo tem como objetivo apresentar e discutir o processo de elaboração do planejamento interno de comunicação do Núcleo de Comunicação, da Subsecretaria de Assuntos Administrativos, órgão vinculado à Secretaria Executiva e à Coordenação Geral de Documentação e Informação do Ministério da Saúde do Brasil. O trabalho foi realizado entre os anos de 2022 e de 2023 no escopo do Programa de Extensão denominado CAPAGIIC-Saúde, promovido pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul – Porto Alegre, a partir da metodologia de service-learning. O processo de elaboração do planejamento interno de comunicação foi desenvolvido na perspectiva participativa e integrada, visando à melhoria do relacionamento entre os públicos de interesse das instâncias envolvidas. De forma geral, conclui-se que o planejamento estratégico de comunicação interna pode oferecer boas condições para a estruturação do trabalho de equipes e para um melhor diálogo com gestores.

**Palavras-chave:** planejamento estratégico de comunicação interna, extensão universitária, Programa de Extensão CAPAGIIC-Saúde, service-learning.

## Abstract

This article aims to present and discuss the process of preparing the internal communication planning of the Núcleo de Comunicação, of the Subsecretaria de Assuntos Administrativos, a department linked to the Secretaria Executiva and the Coordenação Geral de Documentação e Informação of the Brazilian Ministério da Saúde. The work was carried out between 2022 and 2023 within the scope of the Extension Program called CAPAGIIC-Saúde, promoted by Universidade Federal do Rio Grande do Sul – Porto Alegre, based on the service-learning methodology. The process of preparing internal communication planning was developed from a participatory and integrated perspective, aiming to improve the relationship between the stakeholders of the bodies involved. In general, it is concluded that strategic internal communication planning can offer good conditions for structuring team work and for better dialogue with managers.

**Keywords:** strategic planning of internal communication, university extension, CAPAGIIC-Saúde Extension Program, service-learning.

## Resumen

Este artículo tiene como objetivo presentar y discutir el proceso de elaboración de la planificación de la comunicación interna del Núcleo de Comunicación, de la Subsecretaría de Asuntos Administrativos, órgano vinculado a la Secretaría Ejecutiva y a la Coordinación General de Documentación e Información del Ministerio da Saúde do Brasil. El trabajo se realizó entre 2022 y 2023 en el ámbito del Programa de Extensión denominado CAPAGIIC-Saúde, promovido por Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, basado en la metodología de aprendizaje-servicio. El proceso de elaboración de la planificación de la comunicación interna se desarrolló desde una perspectiva participativa e integrada, con el objetivo de mejorar la relación entre los actores de los órganos involucrados. En general, se concluye que la planificación estratégica de la comunicación interna puede ofrecer buenas condiciones para estructurar el trabajo en equipo y para un mejor diálogo con los directivos.

**Palabras-clave:** planeamento estratégico de comunicación interna, extensión universitaria, Programa de Extensão CAPAGIIC-Saúde, service-learning.

**Para citación de este artículo:** Nunes, A. K. y Rodrigues Martins, M. (2024). Planejamento estratégico de comunicação interna na administração pública federal brasileira: a experiência de um Programa de Extensão em Saúde. *+E: Revista de Extensão Universitária*, 14(20), e0008. doi: 10.14409/extension.2024.20.Ene-Jun.e0008

## **Introdução**

Este artigo tem como objetivo apresentar e discutir o processo de elaboração do planejamento interno de comunicação do Núcleo de Comunicação (NUCOM), da Subsecretaria de Assuntos Administrativos (SAA), órgão vinculado à Secretaria Executiva (SE) e à Coordenação Geral de Documentação e Informação (CGDI) do Ministério da Saúde (MS). O trabalho foi desenvolvido no âmbito do Programa de Extensão denominado Curso de Aperfeiçoamento em Gestão, Informação, Inovação e Conhecimento em Saúde, CAPAGIIC-Saúde, do qual fazem parte professores, estudantes e técnicos administrativos da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e do Instituto Federal do Rio Grande do Sul - Porto Alegre (IFRS).

O Programa de Extensão CAPAGIIC-Saúde ocorre na forma de Termo de Execução Descentralizada (TED) entre a UFRGS e o MS desde o ano de 2020 (CAPAGIIC-Saúde, 2024). Inicialmente, tratava-se da oferta de um Curso de Aperfeiçoamento em Gestão, Informação, Inovação e Conhecimento em Saúde para os trabalhadores do Ministério da Saúde (daí a sigla CAPAGIIC-Saúde que acabou sendo incorporada como nome do Programa). Os bons resultados da etapa inicial do Curso geraram novas frentes de trabalho e um novo termo, o qual ampliou-se para várias áreas da SAA e da CGDI a partir do ano de 2022. Uma dessas áreas foi a Comunicação, tendo em vista a existência de uma equipe designada para a articulação de ações de comunicação interna na SAA. Ao todo, o TED prevê a execução de 7 grandes metas, cada uma com submetas específicas, envolvendo: planejamento, criação e gestão de conteúdos, gestão da informação, Biblioteca, Comunicação, Editora e Rede BiblioSus. O público-alvo do Programa são os trabalhadores do Ministério da Saúde, em especial da CGDI.

A equipe Comunicação do CAPAGIIC-Saúde conta com professores e estudantes da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação (FABICO) da UFRGS e tem como responsabilidade a execução da meta denominada como 13 Ofertar ações de capacitação do Programa CAPAGIIC-Saúde 4.0, na modalidade presencial e em EAD, para a equipe da Comunicação. Por sua vez, esta meta possui cinco submetas assim denominadas: 13.1 Capacitação teórico-prática para elaboração e implementação de Plano de Comunicação; 13.2 Capacitação teórico-prática para mapeamento e estudo de públicos de interesse; 13.3 Capacitação teórico-prática para a acessibilidade em comunicação e produção de materiais acessíveis; 13.4 Capacitação teórico-prática para a gestão de projetos em comunicação; e 13.5 Capacitação teórico-prática sobre assessoria de comunicação. Este artigo tem como foco o processo de desenvolvimento desta meta, a qual culminou com a entrega do relatório contendo o mapeamento e diagnóstico dos públicos de interesse da SAA/SE/MS, no ano de 2023.

Este artigo traz o relato da experiência da execução da submeta 13.1 Capacitação teórico-prática para elaboração e implementação de Plano de Comunicação. Inicialmente apresenta-se o escopo geral do trabalho, abordando-se a perspectiva do local onde é realizado, a administração pública federal, e a metodologia geral do Programa de Extensão, o *service-learning*. Na sequência são trazidos aspectos teórico-práticos que balizaram o trabalho e os resultados obtidos.

## **Administração pública federal e a metodologia do *service-learning* em extensão**

A administração pública compreende os órgãos públicos, as autarquias e as fundações públicas da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Eles são criados e

extintos por ato do Poder Público (lei, decreto, portaria, resolução, etc.), destinam-se à prestação de serviços públicos e não têm personalidade jurídica própria, nem finalidade lucrativa. As autarquias e fundações são entidades criadas e extintas por lei, têm personalidade jurídica de direito público, patrimônio próprio e receita proveniente do orçamento do Poder Público ou de outras fontes. Executam atividades típicas do Estado ou de prestação de serviços públicos e não têm finalidade lucrativa (CONCLA, 2024).

Neste cenário, como um órgão público, a SE auxilia o MS na supervisão e coordenação das atividades das demais secretarias da estrutura organizacional e suas entidades vinculadas. É responsável pela supervisão e coordenação das atividades relacionadas aos sistemas federais de planejamento e orçamento; de organização e modernização administrativa; de contabilidade; de administração financeira e de recursos humanos; de informação e informática; e de serviços gerais. Como também, por assessorar o MS na formulação de estratégias de colaboração com organismos internacionais; supervisionar e coordenar as atividades relativas aos sistemas internos de gestão e aos sistemas de informação relativos às atividades finalísticas do Sistema Único de Saúde (SUS). À SAA, compete planejar, coordenar e avaliar as ações de inovação de processos e de estruturas organizacionais no MS; a gestão de pessoas; atividades de documentação, informação, arquivo, biblioteca, processo editorial e o Centro Cultural da Saúde. A SAA também é responsável por supervisionar e orientar as atividades referente à gestão administrativa dos Núcleos Estaduais do Ministério da Saúde, dentre outros assuntos administrativos (Ministério da Saúde, 2024).

Visando à qualificação das suas ações e rotinas de trabalho, os órgãos públicos federais podem fazer Termos de Execução Descentralizada (TED) com outras instituições públicas, tais como universidades, em consonância com o Decreto Federal Nº 10.426, de 16 de julho de 2020 e da Lei Federal Nº 8.958, de 20 de dezembro de 1994. Face a isso, a UFRGS, por meio do Grupo Leitura, Informação e Acessibilidade (LEIA), da Fabico, e o MS elaboraram e levaram a efeito um TED visando a qualificação das equipes da SAA e CGDI nas áreas da comunicação e informação em saúde.

A universidade brasileira, de acordo com o Art. 207 da Constituição Federal, deve obedecer a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão. Nessa perspectiva, a UFRGS entende que “a Extensão, realizada pela interação entre a Universidade e a sociedade, visa ao desenvolvimento mútuo, através de atividades de cunho científico, tecnológico, social, educacional e cultural” (UFRGS, 1994). As atividades de extensão na Universidade podem ser classificadas como programas, projetos, cursos e eventos. Por sua vez, os programas são conjuntos articulados de projetos, cursos e eventos, executados a médio e longo prazo, com objetivos pré-determinados (UFRGS, 2019).

O Programa CAPAGIIC-Saúde é desenvolvido na metodologia do *service-learning*. De acordo com Sigmon (1979), o termo *service-learning* era utilizado para descrever numerosas ações e experiências de programas educacionais da época, apresentando desde então diversos significados e podendo ser aplicado em diferentes áreas do conhecimento, proporcionando assim uma abordagem interdisciplinar para o aprendizado. O autor indicou três princípios fundamentais para a proposta, são eles: 1) aqueles que são atendidos controlam o(s) serviço(s) prestado(s); 2) aqueles que são servidos se tornam mais capazes de servir e de serem servidos pelas suas próprias ações; e 3) aqueles que servem também aprendem e têm um controle significativo sobre o que se espera que seja aprendido.

De acordo com Felten e Clayton (2011) o *service-learning* visa desenvolver conhecimentos e competências acadêmicas, bem como a aprendizagem cívica e o crescimento pessoal, envolvendo três atores fundamentais: universidade, estudantes e membros da comunidade. A metodologia é uma abordagem educacional que integra o aprendizado acadêmico com o engajamento em serviços comunitários significativos. Os participantes não apenas adquirem conhecimento teórico, mas também o aplicam em situações do mundo real, promovendo uma compreensão mais profunda dos conceitos estudados. A proposta enfatiza a reflexão crítica, incentivando os participantes a analisar suas experiências de serviço, conectar essas experiências com o conteúdo acadêmico e desenvolver uma compreensão mais profunda do impacto social. Para tanto, o sucesso do *service-learning* depende de parcerias eficazes e efetivas entre seus integrantes e as organizações/instituições envolvidas, garantindo assim que os projetos atendam às reais necessidades locais.

Especificamente no caso da Equipe Comunicação do CAPAGIIC-Saúde, a metodologia de trabalho desenvolvida, com caráter exploratório-descritivo, contou com levantamento bibliográfico que contemplou os conceitos sobre comunicação integrada, fluxos, redes, canais e públicos em comunicação, planejamento estratégico de comunicação, identidade (posicionamento, atribuições, missão, valores, filosofia) imagem e reputação. As referências foram utilizadas nas capacitações teórico-práticas durante a preparação para a elaboração do Plano de Comunicação Interna.

Visando a melhoria do contexto comunicacional macro e micro, a estratégia metodológica contou com encontros quinzenais, predominantemente na modalidade on-line, via plataforma Zoom. Também foram realizadas missões de trabalho presenciais, no Ministério da Saúde, em Brasília, no período de 2022 a 2023. O ambiente de aprendizagem Moodle foi utilizado para disponibilização de conteúdo, materiais didáticos, tarefas e demais atividades assíncronas.

O processo incluiu o reconhecimento das experiências vivenciadas pela equipe de comunicação da SAA/SE/MS no dia-a-dia, a escuta ativa e muitos momentos de reflexão crítica. O foco do trabalho, durante todo o percurso, foi o desenvolvimento de ações práticas que servissem ao aprendizado contínuo e à melhoria das rotinas de trabalho. O mapeamento e a análise dos produtos e processos de comunicação já existentes, por exemplo, foi essencial neste reconhecimento, a fim de apresentar resultados condizentes com a realidade e proporcionar a aplicação dos conhecimentos adquiridos nas formações.

### **Planejamento estratégico de comunicação interna**

O planejamento estratégico de comunicação é um processo pelo qual organizações de diferentes naturezas e tamanhos podem estabelecer relacionamento de confiança a longo prazo com seus públicos estratégicos, visando atingir seus objetivos e construir imagem e reputação favoráveis. A imagem é entendida como construção mental, inconstante. Ela é formada com base em diversas interações, experiências e informações que as pessoas recebem. Assim, a gestão da imagem ajuda a criar uma percepção positiva e coerente por meio de estratégias de comunicação e engajamento com o público. A reputação é entendida como imagem consolidada, a avaliação geral que as partes interessadas fazem sobre a credibilidade, confiabilidade e responsabilidade da organização (Lasbeck, 2007).

Na esfera da administração pública, o planejamento estratégico de comunicação também busca promover a transparência e a prestação de contas, estimular a participação cidadã e articular ações de reforço da identidade organizacional. Na área dos estudos em Comunicação, especialmente de Relações Públicas, as referências teóricas utilizadas para o planejamento estratégico são predominantemente advindas da Administração. Nesse contexto, “o planejamento pode ser conceituado como um processo, [...] desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada, de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com melhor concentração de esforços e recursos pela empresa” (Oliveira, 2010, p. 04). Trata-se de um processo contínuo que envolve o exercício mental de todos os envolvidos, tanto em nível analítico quanto reflexivo.

“O propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. Dentro deste raciocínio, pode-se afirmar que o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidos para a empresa”. (Oliveira, 2010, p. 5).

Especificamente no caso da administração pública, de forma geral, difundiu-se a ideia da dificuldade de desenvolver o processo de planejamento estratégico frente à natural falta de cultura de planejamento no país e à descontinuidade de equipes natural da alternância de governos e projetos político-partidários. Contudo, cabe a ressalva de que:

“Apesar de existirem certas limitações na aplicação do Planejamento Estratégico em órgãos públicos (visto que o foco não é lucro nem busca de vantagens competitivas, uma vez que não existe a concorrência na forma como é verificada na esfera privada), este tema tem sido muito difundido nos últimos tempos, pois a excelência na prestação dos serviços ao cidadão passou a ser priorizada”. (Silva e Gonçalves, 2011, p. 8)

A esfera da administração pública tem, ao longo dos últimos anos, desenvolvido muitas iniciativas de qualificação de suas equipes para processos gerenciais como um todo, o que também envolve o planejamento estratégico. Além disso, há um esforço de compreender o planejamento estratégico como processo fundamental para uma melhor gestão de recursos e pessoas em torno de objetivos visam a qualificação dos serviços oferecidos à sociedade.

Quanto aos tipos, o planejamento, de acordo com Oliveira (2010), pode ser dividido em estratégico, tático e operacional. Enquanto o planejamento em nível estratégico oferece sustentação metodológica para a organização, o planejamento tático visa a otimização de uma área (tal como a Comunicação) e o planejamento operacional trata da implantação de ações e busca de resultados específicos. Dito isso, é importante destacar que se pode denominar como Planejamento Estratégico de Comunicação aquele que prevê o desenvolvimento de metodologias e ações específicas de comunicação integrada ao propósito estratégico da organização.

“Em consonância com os propósitos da organização (missão, visão, princípios e valores), cabe avaliar o que é permitido realizar em comunicação, considerando tanto as opor-

tunidades e ameaças existentes no ambiente externo e os públicos a serem atendidos, quanto as capacidades gerenciais internas disponíveis (recursos, processos, inteligência corporativa, relacionamentos com públicos, etc.). Depreende-se daí que a elaboração do planejamento de comunicação deve ser adequada a cada realidade organizacional” (Baseggio, 2012, p. 21)

O planejamento estratégico de comunicação, segundo a visão adotada neste artigo, é um processo continuado e participativo que envolve a visão sistêmica da organização para o qual é desenvolvido na relação com o seu entorno. Ademais, envolve profundo conhecimento dos públicos<sup>1</sup> de interesse da organização e da forma como se relacionam com ela. O planejamento estratégico de comunicação também pode se constituir de um processo que auxilia no engajamento das pessoas em torno de objetivos comuns e contribui para um melhor direcionamento de recursos e esforços. Tendo como perspectiva a comunicação interna, visa compreender os indivíduos e grupos que compõem o público interno da organização, seus interesses básicos e reconhecer o tipo de relacionamento que se pretende estabelecer com eles. É essencial para promover o entendimento, o engajamento e a coesão entre os membros internos, contribuindo para uma imagem positiva e uma reputação sólida (Lemos, 2011).

Tão importante quanto planejar a comunicação é consolidar estruturas que, na esfera da administração pública, sejam capazes de dar visibilidade e credibilidade a políticas e ações. Na saúde, em especial, essas estruturas envolvem o entendimento do papel da comunicação e da informação para o dia-a-dia do cidadão. “A confecção de um projeto estratégico de comunicação para a saúde e instituições depende do entendimento da comunicação como política e meta” (Weber, 1995, p. 156). Um entendimento que deve partir de uma análise apurada do cenário no qual se insere, de determinantes políticos, econômicos, sociais e internos, como também lembra a autora.

A necessidade de planejar no âmbito da Comunicação é bastante significativa, especialmente na esfera pública. Por meio do planejamento busca-se compreender os contextos e relacionamentos de um órgão público, suas interfaces, e como a Comunicação pode auxiliar no reforço de sua institucionalidade perante a sociedade. Soma-se a isso o benefício de que uma área gerencial de Comunicação que conduz as suas ações e práticas de acordo com os princípios e metodologias do planejamento estratégico pode ter uma atuação mais profissional e perene ao longo do tempo.

### **Elaboração do Plano de Comunicação Interna: dinâmica de trabalho e resultados**

Entre as metas a serem desenvolvidas pela Equipe de Comunicação do Programa CAPAGII-C-Saúde estava a Capacitação teórico-prática para elaboração e implementação de Plano de Comunicação. O objetivo da Meta era elaborar e implementar o Plano de Comunicação, na perspectiva da comunicação estratégica e integrada. As estratégias de comunicação in-

1) Público é um grupo de pessoas que enfrenta um problema semelhante, reconhece a existência desse problema e se organiza para fazer algo a respeito. Pode ser entendido também como grupos de indivíduos ou organizações que são influenciados ou influenciam as ações das organizações no alcance de seus objetivos (Grunic e Hunt, 1984, Simões, 2001).

tegrada requerem que as várias áreas da SAA e da CGDI realizem ações positivas, enquanto o NUCOM deve empregar uma variedade de fluxos, redes e canais<sup>2</sup> de disseminação (Mendes e Yanaze, 2018).

O produto a ser desenvolvido era o Plano de Comunicação Interna da SAA implementado e validado. O público-alvo da meta foi a Equipe de Divulgação – EDI/SAA/SE/MS, coordenação da Coordenação-Geral de Documentação e Informação (CGDI) e demais coordenações da SAA. A execução da meta foi iniciada em março do ano de 2022 e o produto foi entregue, com validação e revisão, em abril de 2023. Para tanto, foram realizados encontros com periodicidade quinzenal entre a equipe de Comunicação do CAPAGIIC-Saúde e a Equipe de Divulgação – EDI/SAA/SE/MS, a qual passou a ser chamada como Núcleo de Comunicação/SAA/SE/MS a partir do mês de janeiro de 2023 - já como um resultado do processo crítico-reflexivo propiciado pelo planejamento. Os encontros tiveram duração média de 1h30min e foram realizados no formato on-line, via plataforma MS Teams. Também foram feitas duas intervenções presenciais junto à equipe do Núcleo de Comunicação/SAA/SE/MS, em março de 2022 e em dezembro de 2023.

Ao longo do período foram desenvolvidos conteúdos de suporte à elaboração do Plano de Comunicação, tais como: fluxos, redes, canais e públicos em comunicação; planejamento estratégico de comunicação; comunicação integrada; identidade (posicionamento, atribuições, missão, valores, filosofia) imagem e reputação. Os conteúdos contribuíram para a capacitação da equipe e auxiliaram na orientação para a elaboração do Plano de Comunicação.

No ano de 2022, quando se iniciou o trabalho, a então EDI/SAA/SE/MS era composta por cinco profissionais, sendo quatro destes servidores públicos concursados. Quanto à formação dos profissionais, duas pessoas tinham formação em Publicidade e Propaganda, duas pessoas em Jornalismo e uma pessoa em Letras. A equipe contava com estrutura física e de suporte no prédio do Ministério da Saúde, em Brasília, DF. Também cabe salientar que a equipe trabalha no âmbito da comunicação interna, ou seja, de ações e estratégias que visam os servidores do Ministério da Saúde, especialmente na estrutura a qual estão ligados.

O primeiro passo da Equipe Comunicação do CAPAGIIC-Saúde, em termos de capacitação, foi instrumentalizar a equipe para a necessidade do planejamento estratégico, funções e características desta metodologia. Explorou-se muito a relação entre imagem, reputação, estratégia organizacional, comunicação, públicos de interesse e planejamento. Como a equipe também passava por um momento de reestruturação e vinha de uma série de troca de gestores em nível hierárquico superior, também foram feitas várias abordagens no sentido de recuperar a autonomia e senso de pertencimento do grupo.

Em paralelo, a equipe de Comunicação do CAPAGIIC-Saúde também realizou um mapeamento dos fluxos, redes, canais e públicos de interesse da EDI/SAA/SE/MS. Como resultado desse mapeamento, foram validadas as seguintes atividades-chave da área:

1. Produção e publicação de notícias para a Integra MS (site interno).

**2)** Fluxo se refere aos padrões ou direções em que a informação segue dentro da organização. Os três tipos principais são: vertical, horizontal e diagonal. As redes são as estruturas de conexões entre indivíduos da organização, podem ser formais, como a estrutura organizacional definida, ou informais, como as relações de amizade ou confiança entre colegas de trabalho. Os canais são os meios/veículos pelos quais a informação é transmitida dentro da organização (Kunsch, 2003).

2. Produção de conteúdo informativo para veiculação externa (portal e redes sociais do MS).
3. Atualização de informações das áreas técnicas da SAA na Integra MS e no Portal Saúde.
4. Publicação de manchetes no SAA Informa (TVs localizadas nos corredores da Subsecretaria).
5. Apoio e/ou coorganização de mostras culturais.
6. Cobertura jornalística de eventos.
7. Produção e envio de e-mails marketing sobre as Datas da Saúde.
8. Concepção e desenvolvimento de brindes para os trabalhadores da SAA.
9. Respostas às demandas de informação encaminhadas pela Assessoria de Imprensa do MS (Ascom/GM).
10. Envio de e-mails marketing (âmbito DF e/ou Brasil).

De forma geral, num primeiro momento foi possível identificar que a equipe da EDI/SAA/SE/MS possuía várias frentes de atuação e, em muitos momentos, sobrecarga de atividades e rotinas. Esse cenário era agravado pelo fato de que, apesar de terem formação na área de Comunicação e compreenderem a importância estratégica do planejamento neste contexto de atuação, não dispunham de tempo para análise crítico-reflexivas de seus afazeres diários. Nesse sentido, acordou-se que as capacitações também seriam momentos para os quais a equipe da EDI/SAA/SE/MS deveria priorizar tempo e dos quais deveria produzir resultados para a sua rotina de trabalho.

Como resultado dos primeiros passos, após muitos encontros, gerou-se o conjunto de aspectos estratégicos da identidade<sup>3</sup> da EDI/SAA/SE/MS: missão, visão, valores e resgate do mascote símbolo da área. Como Missão, a equipe definiu: Promover a comunicação efetiva com os públicos estratégicos do Ministério da Saúde e a integração entre os trabalhadores da SAA. Como Visão, foi definido: Ser uma área técnica estruturada, reconhecida por sua excelência, referência e apoio para a SAA, por meio da implementação de uma política de comunicação eficiente. Os Valores expressos no documento do planejamento estratégico de comunicação dão conta de ideais de atitude, comportamento e resultados que devem estar presentes nos membros da equipe e nas relações com os nossos públicos. São eles: a) Profissionalismo: Capacidade de desenvolver o trabalho com competência, proatividade, responsabilidade e ética; b) Excelência: Capacidade de desenvolver com eficiência e eficácia produtos e serviços com qualidade técnica elevada; c) Comprometimento: Capacidade de se conectar institucionalmente, de maneira engajada e comprometida, desenvolvendo o trabalho com empenho e dedicação, buscando o melhor para a organização; d) Transparência: Estabelecer uma comunicação clara, comprometida com a realidade dos fatos e com as obrigações legais da Administração Pública perante a sociedade, transmitindo informações fidedignas e relevantes para os públicos estratégicos; e, e) Inovação: Capacidade de trans-

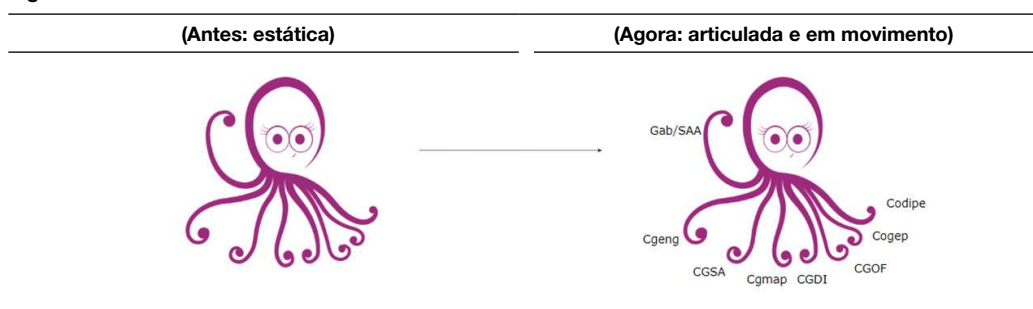
**3)** A identidade organizacional é formada pela combinação de elementos como história, valores fundamentais, visão de futuro, cultura interna, símbolos e comportamentos. Ela parte da realidade concreta, podendo ser planejada e modificada com ações (missão, visão, valores) (Clemente, 2019).



formar uma ideia com criatividade, desenvolvendo novos produtos, serviços, projetos ou processos, que agreguem valor e gerem benefícios à organização.

O mascote símbolo da EDI/SAA/SE/MS era um polvo, chamado Pilar. O nome escolhido foi para representar a atuação multidisciplinar da Subsecretaria, com uma capilaridade que atende a diferentes áreas, chegando até a ponta do Sistema Único de Saúde (SUS). Como o mascote já existia há algum tempo, com reconhecimento do público interno, foi incorporado como elemento dos aspectos estratégicos no Plano de Comunicação Interna. A fim de melhorar a imagem do mascote, a Equipe Comunicação do CAPAGIIC-Saúde fez animações e vídeos da Pilar, tentando humanizar seus movimentos. Cada um dos seus tentáculos também foi nomeado de acordo com os órgãos que atuam integradamente no contexto da SAA (Figura 1).

**Figura 1. Mascote Pilar**



Fonte da imagem: arquivo Equipe de Divulgação SAA.

Ainda no início do trabalho entre a EDI/SAA/SE/MS e a equipe do CAPAGIIC-Saúde, identificou-se a necessidade de desenvolver um plano de comunicação que tanto resgatasse o entendimento de comunicação estratégica na própria equipe quanto junto aos públicos com os quais se relaciona. Frente a isso, a criação dos aspectos estratégicos foi determinante tanto para a equipe ter mais clareza do seu papel no contexto de uma comunicação mais assertiva quanto para a identificação dos públicos estratégicos para a SAA.

A segunda etapa do trabalho, portanto, foi na direção de capacitar a equipe para que compreendesse o que são os públicos estratégicos no contexto de um planejamento de comunicação interna e como é possível mapeá-los. O resultado dessa fase foi o mapeamento dos públicos de interesse da SAA, a partir de uma metodologia específica, desenvolvida pela Equipe Comunicação do CAPAGIIC-Saúde. Com isso, esperava-se garantir uma visão mais sistêmica dos canais e meios de comunicação que deveriam ser priorizados no planejamento das ações.

Desenvolvidos os aspectos estratégicos do NUCOM/SAA e mapeados os públicos, partiu-se para a sistematização da Matriz SWOT - terceira etapa. Trata-se de uma metodologia que permite a identificação de pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças. Da língua inglesa: *strengths* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades), *threats* (ameaças). Desta etapa depreendeu-se que a EDI/SAA/SE/MS tinha como principais forças a qualificação, profissionalismo e credibilidade da equipe. Entre as fraquezas, estava a necessidade de legitimar a estrutura dentro da estrutura formal do MS (já que

não era prevista no organograma). A partir daí, começou-se também a discussão sobre a necessidade de um reposicionamento gerencial da equipe e da mudança de nome. Ao invés de Equipe de Divulgação, era urgente denominar a área como um Núcleo, a exemplo do que já ocorria em outras instâncias e estruturas públicas. Nasce, então, o Núcleo de Comunicação - NUCOM/SAA/SE/MS.

Importa dizer que essa mudança não repercutiu apenas no nome, mas foi fundamental para que a equipe se reconhecesse mais dentro das suas funções, competências e habilidades. De forma geral a confiança e autoestima do grupo ganharam novas dinâmicas, o que foi ainda mais positivo para a continuidade da elaboração do Plano de Comunicação Interna.

A quarta etapa do trabalho consistiu na definição dos objetivos estratégicos e ações do Plano de Comunicação Interna, considerando um horizonte de tempo de três anos. O processo de planejamento, na perspectiva da comunicação, deve resultar em um conjunto de objetivos e ações a serem executados na perspectiva dos aspectos estratégicos de uma organização na relação que estabelece com os ambientes interno e externo. Ou seja, o planejamento deve direcionar equipes para que tenham mais clareza sobre o que fazer dentro do ambiente no qual estão inseridas.

Os objetivos estratégicos e ações desenvolvidas para o NUCOM no horizonte 2023-2026 foram resultado das etapas de construção dos aspectos estratégicos, mapeamento de públicos e sistematização da Matriz SWOT. Portanto, estão alicerçados na realidade vivenciada pela equipe, nos seus propósitos, forças, fraquezas, bem como na relação estabelecida com o ambiente externo, oportunidades e ameaças. São eles: 1) Ser o Setor de Comunicação (SCOM) da SAA, área técnica estruturada, atuando de forma estratégica junto ao gabinete e a todas as coordenações-gerais; 2) Consolidar uma política de comunicação e relacionamento com todos os públicos estratégicos, alicerçada em ações e estratégias de comunicação de mão-dupla; e 3) Promover estratégias de comunicação e relacionamento interno que contribuam para a integração dos trabalhadores da SAA. Para atender esse conjunto de objetivos foram desenvolvidas dezessete ações. Cada uma delas contou com detalhamento quanto ao que deveria ser feito, como, período, responsabilidades e custos.

O Plano de Comunicação Interna resultou de um documento de pouco mais de trinta páginas, explicitando aspectos estratégicos, mapeamento de públicos de interesse, diagnóstico, objetivos e ações. A apresentação do material também foi realizada aos gestores da SAA, os quais validaram o material para início de execução no ano de 2023.

### **Análise crítica do processo de *service-learning* junto aos atores envolvidos**

A metodologia adotada pelo Programa de Extensão CAPAGIIC-Saúde busca valorizar o papel da relação universidade-sociedade e o compromisso entre todos os atores abrangidos, desde o início do processo. O estabelecimento do TED materializou a cooperação interinstitucional na promoção da melhoria de processos e fluxos no âmbito do serviço público, mobilizando o compartilhamento de saberes e experiências entre o contexto acadêmico e o primeiro setor. Por sua vez, a execução do trabalho do Plano de Comunicação Interna demandou o envolvimento ativo dos órgãos públicos federais e da universidade, representados pela equipe de comunicação do Programa CAPAGIIC-Saúde, a qual atuou como facilitadora do processo, NUCOM e gestores da SAA/SE/MS. A parceria entre a UFRGS e o MS foi es-

sencial para a implantação bem-sucedida do Programa, beneficiando os trabalhadores do MS, estudantes e professores envolvidos no Programa.

A metodologia do *service-learning* se concretizou por meio de uma abordagem colaborativa e participativa, essencial para o êxito de iniciativas desse tipo. A reflexão crítico-reflexiva e a revisão permanente das etapas e da condução do trabalho buscaram criar vínculos de respeito e confiança entre as equipes, enfatizando a valorização das experiências prévias de todos os envolvidos e a conexão com o conteúdo acadêmico-profissional. Trata-se de um processo fundamentado em uma abordagem holística, de valorização de múltiplos saberes e de reconhecimento de que nem sempre a academia terá respostas para todas as demandas que a ela se apresentam. Ou seja, no *service-learning*, o atingimento dos objetivos propostos requer uma construção “com” e não “para” os atores envolvidos no processo.

A elaboração do Plano de Comunicação Interna evidenciou o compromisso com o desenvolvimento organizacional e a melhoria das práticas de comunicação da SAA/SE/MS. Para o NUCOM, a intervenção proporcionou uma oportunidade de reestruturação, por meio de um plano robusto e alinhado com os objetivos estratégicos da SAA. Ao longo do processo, foram identificadas diferenças significativas na situação antes, durante e após a intervenção. Antes, a equipe enfrentava desafios relacionados à sua identidade e seu papel organizacional, o que resultava em dificuldades na definição e gestão de suas responsabilidades. A sobrecarga de atividades e rotinas era uma constante, o que comprometia a eficiência e a produtividade do grupo. Durante o processo, a equipe trabalhou em estreita colaboração com estudantes e professores do CAPAGIIC-Saúde para desenvolver o Plano de Comunicação Interna. Esse fluxo proporcionou uma oportunidade de reconhecimento e desenvolvimento profissional transformando a EDI no NUCOM. Ao longo do trabalho, a identidade organizacional foi alinhada, definindo-se missão, visão e valores, além da reorganização das atividades e processos de comunicação, beneficiando tanto o serviço público de forma ampla, quando os servidores da área da saúde.

Os estudantes envolvidos tiveram a oportunidade de reforçar seus conhecimentos sobre planejamento estratégico de comunicação, além de desenvolver habilidades de trabalho em equipe, liderança e resolução de problemas. Os alunos trabalharam em conjunto com os profissionais do NUCOM e com os professores do CAPAGIIC-Saúde, recebendo feedbacks ao longo de todo o processo. O relacionamento aluno-professor-instituição foi pautado pela colaboração e troca de experiências. Essas interações proporcionaram uma aprendizagem prática enriquecedora, permitindo aos estudantes entenderem melhor o contexto organizacional da administração pública federal e as demandas de um órgão de comunicação.

Com relação aos professores envolvidos no processo, cabe destacar que o Programa de Extensão CAPAGIIC-Saúde possibilitou a produção e publicação de novos conhecimentos, especialmente quanto à condução da elaboração do planejamento estratégico de comunicação. Também desafiou o grupo a se apropriar de novas metodologias de intervenção na área da extensão, caso do *service-learning*, que até então não havia sido experienciado pelos professores em questão. De forma geral, foi possível vivenciar a ação efetiva da extensão universitária na comunidade, auxiliando na melhoria de processos, fluxos, atividades e rotinas na área da saúde.

### Considerações finais

Este artigo se propôs apresentar e discutir o processo de elaboração do planejamento de comunicação interna do Núcleo de Comunicação (NUCOM), da Subsecretaria de Assuntos Administrativos (SAA), órgão vinculado à Secretaria Executiva (SE) e à Coordenação Geral de Documentação e Informação (CGDI) do Ministério da Saúde (MS). Para tanto, apresentou-se a metodologia de trabalho desenvolvida no escopo do Programa de Extensão CAPAGIIC-Saúde junto ao MS.

A experiência aqui relatada teve, ainda, a pretensão de contribuir para o entendimento da relevância do processo de planejamento no âmbito da comunicação, no sentido de servir de sustentação metodológica para a prática profissional. Acredita-se que os resultados positivos alcançados não se deram apenas em função de questões técnicas, mas primordialmente do fortalecimento da identidade profissional do NUCOM.

As etapas de trabalho, desenvolvidas de modo processual, na perspectiva do *service-learning*, possibilitaram a participação ativa dos integrantes da equipe durante todo o desenvolvimento da meta. O conceito de *service-learning*, aplicado cuidadosamente, proporcionou uma experiência de aprendizagem pragmática e progressiva, atendendo às necessidades reais da equipe. Ademais, a relação de parceria e confiança estabelecida entre a Equipe Comunicação CAPAGIIC-Saúde e o NUCOM foi essencial para os resultados obtidos.

De forma geral, acredita-se que a metodologia do *service-learning* se mostrou exitosa no ambiente para o qual foi desenvolvida. Contudo, isso se deu, em grande parte, pela postura de reconhecimento e valorização dos múltiplos saberes dos públicos envolvidos, sempre com o cuidado de não tentar impor aos servidores do MS regras ou modelos prontos a partir do ambiente universitário. Isso foi importante para o estabelecimento de uma relação de confiança durante o trabalho.

Quanto à elaboração do Plano de Comunicação, cabe destacar que elementos como participação e avaliação poderiam ter sido mais explorados no que diz respeito à integração do olhar de diferentes públicos estratégicos do NUCOM. Ou seja, esse é um ponto que se configura como desafio para intervenções futuras. Igualmente, a indefinição quanto às estruturas de gestão, característica marcante da administração pública, também é um desafio permanente no planejamento de comunicação a médio e longo prazo.

No que diz respeito aos impactos no Programa de Extensão CAPAGIIC-Saúde, em seus diferentes atores, cabe destacar que: 1) para a universidade, o Programa contribuiu para o compartilhamento de saberes com a administração pública no contexto da saúde, gerando novas formas de trabalho e de valor social; 2) para o Ministério da Saúde, na figura do NUCOM, o Programa contribuiu para o aperfeiçoamento dos servidores no que diz respeito ao planejamento estratégico de comunicação e ao reconhecimento de seu papel na inovação e conhecimento em saúde; 3) para os estudantes envolvidos, o Programa contribuiu para uma maior aproximação com o mundo do trabalho; e 4) para os professores envolvidos, o Programa contribuiu para a revisão de suas práticas e metodologias de ensino e extensão.

Como grandes desafios, apresentam-se a continuidade da mobilização das equipes para o trabalho e a ampliação do seu escopo para todos os públicos estratégicos do NUCOM. Ademais, observa-se que existem pontos críticos que devem ser considerados para uma efetiva gestão de comunicação na perspectiva da administração pública federal como, por exemplo, as transições político-partidárias e os ajustes orçamentários. Cada grupo de go-

verno possui seu planejamento e prioridades, os orçamentos podem ser realocados ou alterados. A administração pública precisa se adaptar rapidamente às novas diretrizes e agendas, o que pode exigir revisão de projetos em andamento e o desenvolvimento de novas estratégias. Com a transição governamental, geralmente ocorre uma rotatividade nos cargos de liderança, o que pode levar à perda de conhecimento institucional e experiência, além de exigir que as equipes se ajustem a novos estilos e abordagens de gestão. Esses pontos críticos contribuem para novas observações e análises que podem beneficiar o serviço público.

A equipe de comunicação do CAPAGIIC-Saúde segue seu trabalho atualmente, mantendo a proposta de aprendizado contínuo tanto na revisão da meta de elaboração do Plano de Comunicação Interna quanto de outras metas a serem executadas até dezembro de 2024.

## Referências

- Baseggio, A. (2012). Planejamento Estratégico de Comunicação. Em S.M.G. Dornelles (Org.). *Relações Públicas: planejamento e comunicação*. (pp. 15-26). Edipucrs.
- Brasil (1988). Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)
- Brasil (1994). Lei nº 8.958, de 20 de Dezembro de 1994. [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8958.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8958.htm)
- Brasil (2020). Decreto nº 10.426 de 16 de julho de 2020. <https://legislacao.presidencia.gov.br/atos/?tipo=DEC&numero=10426&ano=2020&ato=f78c3YE9EMZpWT5ac>
- CAPAGIIC-Saúde – Curso de Aperfeiçoamento em Gestão, Informação, Inovação e Conhecimento em Saúde (2024). [https://www.ufrgs.br/capagiic/#\[object%20Object\]](https://www.ufrgs.br/capagiic/#[object%20Object])
- Clemente, F. (2019). *Identidade, Imagem, Reputação: conceitos centrais para o trabalho da Assessoria de Imprensa*. [https://www.professores.uff.br/flaviaclemente/wp-content/uploads/sites/179/2019/09/Aula-03-Identidade\\_Imagem\\_Reputa%C3%A7%C3%A3o.pdf](https://www.professores.uff.br/flaviaclemente/wp-content/uploads/sites/179/2019/09/Aula-03-Identidade_Imagem_Reputa%C3%A7%C3%A3o.pdf).
- CONCLA – Comissão Nacional de Classificação. Administração Pública (2016). <https://concla.ibge.gov.br/estrutura/natur-estrutura/natureza-juridica-2016/1-administracao-publica.html>
- Felten, P. e Clayton, P. H. (2011). *Service-learning: new directions for teaching and learning*. Villey.
- Grunig, J. E. e Hunt, T. (1984). *Managing public relations: holt, rinehart and Winston*. [https://www.researchgate.net/publication/322802009\\_Managing\\_Public\\_Relations](https://www.researchgate.net/publication/322802009_Managing_Public_Relations)
- lasbeck, L. C. A. (2007). Imagem e reputação na gestão da identidade organizacional. *Organicom*, 4(7), 84-97.
- Kunsch, M. M. K. (2003). *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. Summus.
- Lemos, E. (2011). Comunicação interna como diferencial em relações públicas. Em L.A. Farias (Org.). *Relações públicas estratégicas: técnicas, conceitos e instrumentos*. (pp. 151-164). Summus.
- Mendes, F. C. M. e Yanaze, M. H. (2018). Marketing e Relações Públicas promovendo diálogo com os públicos nas redes sociais. *Organicom*, 15(29), 21-29.
- Ministério da Saúde (2024). Secretaria Executiva. <https://www.gov.br/saude/pt-br/composicao/se>
- Oliveira, D. P. R. (2010). *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. Atlas.
- Sigmon, R. (1979). *Service-learning: three principles*. Synergist.
- Silva, F. A. e Gonçalves, C. A. (2011). O processo de formulação e implementação de planejamento estratégico em instituições do setor público. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 4(3), 458-476. <https://www.redalyc.org/pdf/2734/273421614010.pdf>
- Simões, R. P. (2001). *Relações públicas e micropolítica*. Summus.

Universidade Federal do Rio Grande do Sul (1994). Estatuto Regimento Geral. <http://www.ufrgs.br/ufrgs/a-u-frgs/estatuto-e-regimento>

Universidade Federal do Rio Grande do Sul (2019). Res. Nº 75 de 2019, do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão. <https://www.ufrgs.br/prorext/wp-content/uploads/2023/12/Res-75-Normas-Gerais-para-Atividades-de-Extensao-Alterada-37-2023.pdf>

Weber, M. H. (1995). Comunicação: estratégia vital para a saúde. Em Pitta, A. M. R. *Saúde & comunicação: visibilidades e silêncios*. (pp. 151-165). Hucitec.

### **Contribución del autor/a (CRediT)**

Conceitualização: Nunes, A. K. e Rodrigues Martins, M. Curadoria de dados: Nunes, A. K. e Rodrigues Martins, M. Análise formal: Nunes, A. K. e Rodrigues Martins, M. Pesquisa: Nunes, A. K. e Rodrigues Martins, M. Metodologia: Nunes, A. K. e Rodrigues Martins, M. Administração de projetos; Nunes, A. K. Supervisão: Nunes, A. K. Validação: Nunes, A. K. e Rodrigues Martins, M. Visualização: Nunes, A. K. e Rodrigues Martins, M. Redação: Nunes, A. K. e Rodrigues Martins, M.

### **Biografía del autor/a**

**Ana Karin Nunes:** Professora da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação (FABICO) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Doutora em Educação (UFRGS), Mestre em Comunicação Social (PUCRS), Especialista em Gestão Universitária (UNISC), Graduada em Comunicação Social - Relações Públicas (UNISC). Atua como pesquisadora e extensionista nos temas de planejamento estratégico de comunicação, comunicação de risco, comunicação de crise e desastres.

**Marina Rodrigues Martins:** Professora da Escola da Indústria Criativa da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos). Doutora em Comunicação, Mestra em Comunicação e Informação e Estudante de Pós-Graduação Lato Sensu da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Especialista em Marketing Digital pela Escola Superior de Propaganda e Marketing do Rio Grande do Sul (ESPM-Sul). Graduada em Comunicação Social - Relações Públicas (Unisinos).