

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO  
CURSO DE RELAÇÕES PÚBLICAS

CÁSSIA LACI DE CAMPOS MAISTER

**COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL HOSPITALAR NA WEB: A SANTA CASA  
DE MISERICÓRDIA DE PORTO ALEGRE NO FACEBOOK**

Porto Alegre

2016

CÁSSIA LACI DE CAMPOS MAISTER

**COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL HOSPITALAR NA WEB: A SANTA CASA  
DE MISERICÓRDIA DE PORTO ALEGRE NO FACEBOOK**

**PORTO ALEGRE  
2016**

CÁSSIA LACI DE CAMPOS MAISTER

**COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL HOSPITALAR NA WEB: A SANTA CASA  
DE MISERICÓRDIA DE PORTO ALEGRE NO FACEBOOK**

Trabalho de Conclusão de Curso de graduação apresentado ao Departamento de Comunicação Social da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Relações Públicas.

**Orientadora:** Prof<sup>a</sup>. Dra. Mônica Pieniz

PORTO ALEGRE  
2016

CÁSSIA LACI DE CAMPOS MAISTER

**COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL HOSPITALAR NA WEB: A SANTA CASA  
DE MISERICÓRDIA DE PORTO ALEGRE NO FACEBOOK**

Trabalho de Conclusão de Curso de graduação  
apresentado ao Departamento de Comunicação  
Social da Universidade Federal do Rio Grande do  
Sul como requisito parcial para obtenção do grau  
de Bacharel Relações Públicas.

Aprovado em \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2016.

Banca Examinadora:

---

Prof<sup>a</sup>. Ma. Ana Cristina Cypriano Pereira - UFRGS

---

Prof<sup>a</sup>. Dra. Karla Maria Müller – UFRGS

Orientadora:

---

Prof<sup>a</sup>. Dra. Mônica Pieniz

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente aos meus pais Romeu e Laci por terem me passado seus valores e com isso me permitido iniciar e concluir essa jornada com ética e perseverança. Aos meus irmãos/padrinhos Nici e Rogério que da mesma forma me apoiaram a seguir pelos caminhos da graduação sem nunca pensar em desistir.

Ao meu noivo Alexandre que de maneira muito compreensiva esteve ao meu lado me ajudando a enfrentar momentos naturais da vida acadêmica como cansaço, preocupações e minha quase falta de controle emocional na fase de elaboração deste trabalho.

Em especial agradeço a minha sobrinha/amiga Isadora que me inspira e foi fundamental em todos os momentos dessa fase, dispondo-se sempre a me auxiliar com dicas, métodos e com toda a paciência se propôs a me ensinar de diferentes formas como que se deve montar um referencial teórico.

Agradeço a minha sócia e grande amiga Bruna, que de maneira muito profissional e responsável atendeu a todas as demandas de nossos clientes em comum. Aproveito para agradecer meus clientes e amigos que mantiveram a compreensão e apoio até o fim.

Agradeço a todas as empresas em que tive a oportunidade de atuar enquanto acadêmica de comunicação, em especial ao PROCAC, primeiro local em que atuei como estagiária de Relações Públicas. Agradeço também à D'agua Natural Cosméticos pela compreensão na fase em que tive que cursar as cadeiras diurnas, para que enfim chegasse neste dia e por todas as oportunidades que me foram dadas e que também contribuem para os conhecimentos trazidos aqui.

Por fim agradeço à professora Mônica Pieniz, não somente por esta orientação magnífica, cheia de ensinamentos e compreensão, mas por todos os momentos em que passamos juntas nessa jornada. Foste competente, profissional, motivadora. Com certeza este trabalho é uma vitória nossa, pois, sozinha eu jamais conseguiria.

## RESUMO

Considerando que cada vez mais as organizações têm se apropriado dos diversos meios tecnológicos para aproximar-se de seus públicos de interesse, o presente trabalho buscou compreender de que forma essa realidade que convida as organizações à inserção nas redes sociais, oriunda do advento da Internet, tem se manifestado nos processos comunicacionais da organização hospitalar Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre. O método utilizado foi o Estudo de Caso e para que este fosse operacionalizado, foram adotadas as técnicas de análise de conteúdo, análise documental e entrevista semi-aberta. A entrevista semi-aberta foi realizada para verificar qual o olhar da organização sobre gestão da comunicação nas redes sociais. Já a análise documental buscou verificar como a instituição busca comunicar-se com o seu público interno sobre demandas que surgem a partir da presença da organização no ambiente digital. A análise de conteúdo foi utilizada para sistematizar os temas tratados pela organização na página do Facebook, no período de 23 de maio a 23 de julho de 2016, o que gerou um corpus de 67 postagens analisadas. Para verificar como se dá a interação no canal, foram analisados os 20 primeiros comentários de cada publicação, gerando um volume de 446 comentários. Os resultados mostram que as organizações hospitalares, pela natureza do serviço que prestam e pela diversidade de seus públicos, tornam-se complexas e que essas questões também podem interferir nos fluxos comunicacionais. Verifica-se também que, a exemplo da organização analisada, a comunicação quando pensada de maneira estratégica no ambiente digital e fazendo parte do planejamento estratégico da instituição, proporciona efeitos que impactam sensivelmente e positivamente à comunicação organizacional como um todo, tornando-se cada vez mais essencial para aquelas instituições que buscam estabelecer o bom relacionamento com seus públicos.

**Palavras-chave:** Comunicação Organizacional; Comunicação na Web; Organizações Hospitalares; Redes Sociais.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Departamento de Relações Públicas Excelente, segundo Grunig.....	22
Figura 2 - Rede de Públicos... 33	
Figura 3 - Facebook Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre.....	53
Figura 4 - Facebook Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre.....	53
Figura 5 - Capa do Guia de Boas Práticas.....	59
Figura 6 - Captura de imagem da tela do aplicativo para agendamento de consultas .....	60
Figura 7 - “#SeLiga” - acesso às redes sociais.....	61
Figura 8 - Sobre sigilo e informações confidenciais.....	62
Figura 9 - Post da Categoria “Eventos, Solenidades e Ações que ocorrem dentro do hospital” .....	65
Figura 10 - Post da categoria “Divulgação de Serviços e Cursos de Especialização” .....	66
Figura 11 - Post da categoria “Campanhas” .....	67
Figura 12 – Post com maior número de curtidas no período analisado .....	68
Figura 13 – Post com maior número de comentários no período analisado.....	68
Figura 14 – Comentário insatisfeito da funcionária .....	72

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Categorias de conteúdo.....	66
Tabela 2 – Categorias de comentários.....	71



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>10</b>
<b>2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E AMBIENTE HOSPITALAR</b> .....	<b>15</b>
2.1 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	15
2.2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NO AMBIENTE HOSPITALAR .....	24
<b>3 DIFERENTES PÚBLICOS DA ORGANIZAÇÃO E AS ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO</b> .....	<b>29</b>
3.1 COMUNICAÇÃO DIRIGIDA FRENTE ÀS REDES SOCIAIS.....	29
3.2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NO CONTEXTO DAS REDES SOCIAIS DIGITAIS .....	37
<b>4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS E ANÁLISE DE DADOS</b> .....	<b>44</b>
4.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	44
4.1.2 GESTÃO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NAS REDES SOCIAIS DA SANTA CASA DE MISERICÓRDIA DE PORTO ALEGRE .....	48
4.1.3 A ORGANIZAÇÃO HOSPITALAR SANTA CASA DE MISERICÓRDIA DE PORTO ALEGRE .....	49
4.1.4 SANTA CASA DE MISERICÓRDIA DE PORTO ALEGRE E AS NOVAS MÍDIAS, UMA VISÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	51
4.1.5 GUIA DE BOAS PRÁTICAS EM MÍDIAS SOCIAIS DA SANTA CASA - “#SE LIGA”.....	58
4.1.6 ANÁLISE DO FACEBOOK DA SANTA CASA DE MISERICÓRDIA DE PORTO ALEGRE .....	63
4.2 AFINAL, COMO ACONTECE O FENÔMENO DAS REDES SOCIAIS NA INSTITUIÇÃO HOSPITALAR SANTA CASA DE MISERICÓRDIA DE PORTO ALEGRE?.....	72
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>75</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>77</b>
<b>ANEXO</b> .....	<b>79</b>
<b>APÊNDICE</b> .....	<b>81</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As mídias sociais apresentam-se como uma possibilidade de potencializar as relações entre as pessoas e também estão alterando a maneira como as organizações se relacionam com os seus públicos. Diante desse cenário, é necessário que as organizações façam o bom aproveitamento dessas novas ferramentas para compreenderem os seus públicos e transmitirem as suas mensagens através de conteúdos customizados e claros, mantendo assim, um canal aberto e transparente de diálogo.

O Facebook, criado num primeiro momento para servir como uma opção para relacionamentos interpessoais virtuais, além de ser um canal onde as organizações conseguem divulgar produtos e serviços, pode ser também utilizado como suporte e meio para a comunicação institucional, dentro da sua estratégia de comunicação organizacional e relações públicas. Empresas que nasceram na era digital já falam essa nova linguagem e demonstram maior preparo para lidar com esse “*upgrade*” que sofre a postura de determinados públicos. Porém, resta saber como organizações acostumadas com o as características confortáveis da era analógica estão se munindo para tais mudanças, de que forma estão aproveitando as oportunidades da instantaneidade da web e como buscam estabelecer afinidade com os seus públicos no ambiente digital.

O presente trabalho tem como tema o uso das mídias sociais na comunicação organizacional voltada para a área da saúde, tomando como objeto de análise a comunicação da organização hospitalar da Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre<sup>1</sup>.

Ao observarmos que cada vez mais as empresas têm se apropriado dos diversos meios tecnológicos para aproximar-se de seus públicos, podemos perceber que a nova realidade, oriunda do advento da Internet, convida a uma reconfiguração dos processos comunicacionais das organizações.

O que ocorre agora, é que estamos vivenciando o momento da comunicação multifacetada onde, o diálogo passa a ser mais do que nunca essencial, sem existir chances para o silêncio. A dinâmica da Web 2.0 permite sim que as organizações

---

<sup>1</sup> Esta pesquisa faz parte do projeto de pesquisa "Reconfigurações da comunicação organizacional a partir da mediação estrutural da tecnicidade", coordenado pela professora Monica Pieniz, registrado e aprovado nas diferentes instâncias do Comitê de Ética em Pesquisa, o qual consta na Plataforma Brasil com o número 50850015.9.0000.5347

manifestem-se cada vez mais, assim como os seus públicos. A oportunidade de estabelecer uma comunicação interacional e síncrona está lançada e cabe às instituições fazerem o bom uso da dimensão estratégica da comunicação, bem como das relações públicas para atingir os seus objetivos.

No caso de uma organização hospitalar, assim como em qualquer outro segmento, mas principalmente por lidar diretamente com saúde, é fundamental que exista um relacionamento pleno com os seus públicos, e que a comunicação seja pautada pela ética e flua com o máximo de transparência, nos mais diversos níveis.

Por já ter vivenciado a rotina de um ambiente organizacional dentro da área da Saúde, a pesquisadora motivou-se a escolher um tema que relacionasse comunicação e saúde, mais especificamente a comunicação e as organizações hospitalares. Entende-se a comunicação estratégica bem planejada e aplicada seja primordial para as organizações desse segmento, uma vez que a informação correta e clara impactará diretamente na credibilidade e na formação de uma imagem positiva perante os seus públicos de interesse.

Partindo para o que tange o território das mídias sociais, outro assunto que a pesquisadora também identifica-se plenamente, o trabalho justifica-se por entender-se que na era digital e da Internet, onde as relações se modificam e são modificadas pelas novas tecnologias, e em especial pelas redes sociais da internet (RSIs), se faz necessário que a organização, através de uma efetiva gestão da comunicação e das relações públicas, esteja preparada para utilizar essas novas tecnologias e assim alcançar os públicos da organização, e ampliar os canais de diálogo para com esses.

Levando em conta o cenário em que as organizações hospitalares se encontram, que é de grande exposição e exige uma imagem positiva e credibilidade perante os públicos que interagem com ela, é imprescindível que seja oferecido um serviço de qualidade e eficiente aos usuários. Mas cabe ressaltar que uma gestão, para ser eficaz, precisa considerar a comunicação como parte desse processo de qualidade do atendimento e relações com os seus usuários. Sendo assim, a comunicação torna-se fundamental, uma vez que assume lugar estratégico na construção de uma gestão adequada e efetiva com os públicos.

Considerando a fala muito pertinente de Simões (1992), a atividade profissional de Relações Públicas significa a “gestão do processo de comunicação, realizado pela ação e pelo discurso da organização”. É preciso preocupar-se,

portanto, não somente com a imagem que a organização passa aos seus públicos, através das ações e discurso, mas também em estabelecer uma comunicação direta e fluida com eles. As mídias sociais podem e devem ser aproveitadas como ferramenta de aproximação entre a organização e seus públicos. E é também com esse estreitamento de relacionamento, que o profissional vai buscar construir a reputação e a identidade da empresa, gerenciando crises, mediando conflitos e desenvolvendo alianças estratégicas. Em tempos de grande interação via mídias sociais as organizações, principalmente as hospitalares, que lidam com saúde, devem adotar uma postura ética e de grande responsabilidade frente aos seus clientes internos e externos. A possibilidade de compartilhamento em alta velocidade permite ao público obter as informações necessárias sobre qualquer organização que desejar. Por esse motivo, o profissional designado para planejamento e gerenciamento das mídias sociais deve ser ágil, além de pensar estrategicamente sobre todos os públicos que deseja atingir.

A organização hospitalar previamente selecionada foi a Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre e mantém presença na rede social Facebook e no YouTube.

O trabalho pretende planejar um estudo sobre as redes sociais como instrumento de aproximação dos públicos, tendo como foco a Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre e o uso do Facebook, buscando verificar como se dá a estratégia de relacionamento com os diversos públicos que a permeiam.

Diante do contexto anteriormente exposto, a questão que emerge é: como se dá a gestão da comunicação organizacional nas mídias sociais da Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre?

A questão nos levou a propor como objetivo geral da pesquisa Compreender a gestão da comunicação organizacional da Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre nas redes sociais.

Para buscar a resposta ao questionamento trazido e atingir o objetivo geral proposto, foram determinados dois objetivos específicos: (a) Investigar os processos decisórios no departamento de Marketing e Comunicação quanto à gestão da comunicação organizacional nas mídias sociais; (b) Identificar quais assuntos movimentam o Facebook da instituição e (c) Analisar a interação da instituição com os públicos nas mídias sociais.

Para embasar o estudo proposto, foi adotado como procedimento metodológico a pesquisa bibliográfica, com o intuito de revisitar alguns conceitos já discutidos por outros autores. Visando obter informações mais profundas sobre como se dá o processo comunicacional da organização nas mídias sociais e para verificar qual a percepção da Santa Casa a respeito desse fenômeno, optou-se pela utilização da entrevista como técnica de pesquisa, escolhendo como sujeito um representante do setor de marketing organização. Para analisar como se dá a interação entre a organização e o público, por meio da página institucional no Facebook, e comparar com as informações obtidas na entrevista, foi realizada análise de conteúdo das publicações efetuadas pela Santa Casa no período de 23 de maio de 2016 até 23 de julho de 2016, ou seja, um mês antes e um mês depois da data que foi realizada a entrevista com o representante da instituição. O recorte determinado compreendeu um total de 67 postagens, que puderam ser analisadas no âmbito dos assuntos tratados, engajamento, conteúdo e interação do público. A fim de ampliar a investigação sobre as práticas comunicacionais da organização, também foi realizada uma pesquisa documental abrangendo o histórico da Santa Casa e o documento de uso interno, “Se Liga”, manual de boas práticas nas redes sociais, direcionado ao público interno.

O trabalho é estruturado em cinco capítulos. Após a introdução, o segundo capítulo busca fazer a contextualização sobre a comunicação organizacional, utilizando-se dos conceitos de Farias (2009), Kunsch (2009), Marchiori (2011), Baldissera (2009) e Grunig e Hunt (2009). A seguir, para falar sobre comunicação em organizações hospitalares, são visitados os autores Michel (2008), Nassar (2009) e Senhoras (2007), pois é importante a compreensão da comunicação organizacional de um modo geral e os desafios específicos desta no ambiente hospitalar, ainda mais no caso da Santa Casa, sendo essa um complexo hospitalar.

O terceiro capítulo aborda o tema públicos da organização e para a construção da base teórica referente ao tema, foram trazidas ponderações de Fortes (2003), Andrade (2005), França (2009, 2012). Foram trazidas também perspectivas sobre comunicação dirigida, com o autor Torquato (1984) e comunicação organizacional no contexto digital com base em Corrêa (2009), Kunsch (2007), Bastos, Lima e Neiva (2012), Recuero (2012), Primo (2001) e Terra (2012).

No quarto capítulo é apresentada a Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre, descrevendo a estratégia metodológica, como foram coletados os dados a

traz a análise da gestão da comunicação nas redes sociais da instituição, através das técnicas de pesquisa: entrevista semi-aberta, baseada em Duarte (2006), análise documental segundo Moreira (2008) e análise de conteúdo, amparada por Bardin (1977).

Por fim o quinto capítulo apresenta as considerações da autora sobre a pesquisa, as respostas aos objetivos previamente estabelecidos assim como as conclusões a respeito do trabalho.

## 2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E AMBIENTE HOSPITALAR

O presente estudo, que realiza uma investigação sobre a comunicação organizacional da Instituição Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre, busca com este capítulo trazer os conceitos trabalhados pelos autores da área e propor uma reflexão sobre o tema. Para fins de contextualização e aprofundamento do assunto, entende-se que seja válido fazer uma breve visita ao histórico do conceito, trazendo em paralelo alguns pontos de ponderação sobre as teorias expostas. Na sequência, serão trazidos os teóricos que discorrem sobre a comunicação no ambiente hospitalar.

### 2.1 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Ao visualizarmos uma organização com reconhecimento positivo no mercado onde está presente, e que tenha boa aceitação da opinião pública, estamos certamente diante de um caso de sucesso sobre comunicação organizacional. O campo do estudo, que nasce a partir de contribuições interdisciplinares e dá os seus primeiros passos na década de 1950 (FARIAS, 2009), mantém-se em voga e essencial para as instituições que queiram ter um posicionamento estratégico no segmento em que atuam e frente aos seus públicos de interesse.

Farias (2009) traz o conceito de A. Nogueiro i Grau (s.d.,p.28) que diz que a comunicação organizacional possa ter surgido da necessidade de se obter um conhecimento “prático e operativo” do contexto empresarial. Para o autor, três fatores principais circundam o conceito:

- a. a teoria da retórica tradicional, que se baseia no estudo da forma do discurso público, fazendo lastro na persuasão;
- b. modelos informais das relações humanas e da interação interpessoal;
- c. primeiras versões do gerenciamento organizacional (NOGUEIRO i GRAU, s.d., p.28 apud FARIAS; 2009, p. 53)

Sendo assim, Farias salienta que as inter-relações entre os atores da organização são fundamentais para o desenvolvimento de ações comunicacionais e complementa com o conceito de Deetz, (2001, p.5), que traz que a comunicação organizacional é “um conjunto de variáveis que afetam a organização ou que são afetadas por ela”.

No entanto, até a década de 1980, havia uma visão ainda muito instrumental da comunicação, focando muito nos aspectos administrativos.

Seguindo na história, expondo agora um olhar mais próximo da atualidade, Margarida Kunsch (2009), cita Dennis K. Mumby (2007) para trazer uma abordagem sobre outra fase dos estudos sobre a comunicação organizacional e os novos entendimentos sobre o conceito, que não inviabilizam os primeiros de 1950, mas mostram-se evolutivos, caracterizando a década de 1980 como aquela em que ocorre a mudança de paradigmas sobre o tema:

No começo dos anos 1980, a restrita linha de pesquisa que Goldhaber descreveu deu lugar a uma abordagem mais ampla e universal no campo da comunicação organizacional. Esta nova linha de pesquisa é bem resumida por Pacanowsky e O'Donnell-Trujillo, que alegam que “existem mais coisas acontecendo nas organizações do que o trabalho. [...] As pessoas também fofocam, brincam, falam mal uns dos outros, iniciam romances, [...] falam sobre esportes, organizam piqueniques” (p. 116). Frequentemente identificada como abordagem cultural, interpretativa ou centrada no significado, esta pesquisa levou a sério a ideia de que as práticas “informais” de comunicação são o que movem a organização. Enquanto as pesquisas anteriores tinham como pressuposto a organização e, logo, a comunicação era estudada como uma variável que acontecia “nas organizações”, a perspectiva interpretativa removeu o rótulo [de] “variável”, privilegiando a comunicação como constitutiva do processo de organizar. (MUMBY, 2007 apud KUNSCH, 2009, p. 69).

Então, conforme a citação acima percebe-se que vivemos agora o paradigma interpretativo da comunicação, que segundo observa Marchiori, trata-se “da cultura de uma organização como um constante aprender, ou como um texto constantemente reescrito e reinterpretado, produzindo diferentes sentidos, bem o oposto da postura positivista instrumental.” (MARCHIORI, 2011, p.6).

O termo foi mencionado primeiramente por Linda Putnman e Michael E. Pacanowsky, em 1983, no livro *Comunicação e organizações: uma abordagem interpretativa*. Segundo Kunsch (2009), a partir dessa abordagem cultural, é possível perceber que há uma migração do olhar que antes pairava somente sobre os aspectos administrativos, para as práticas cotidianas, a construção social, as interações entre as pessoas e para os processos simbólicos. Há então, “uma valorização da cultura, das falas e das narrativas das pessoas” (KUNSCH, 2009, p.69).

Essa perspectiva respalda a visão de que é essencial para uma comunicação organizacional efetiva, saber qual o impacto que o discurso dessa causa no outro.



No caso, entende-se aqui como “o outro” os diversos públicos com os quais as organizações dialogam. Todo o dito institucional deve ser entendido da mesma forma como a organização a interpreta ter dito. Tampouco não há como enxergar a comunicação organizacional, sem considerar os aspectos simbólicos intrínsecos nas relações por ela/nela estabelecidas. As empresas são ambientes propícios às redes de conversações, incluindo o seu próprio falar enquanto instituição. Os atores que fazem parte do ambiente organizacional e que agora são percebidos por essa nova perspectiva interpretativa praticam continuamente o relacionamento.

Mas nada pode ser simplificado quando tratamos de relações no ambiente organizacional. A complexidade está posta a partir do momento em que indivíduos, ao se relacionarem com os outros, já trazem consigo as suas crenças, juízos, modelos mentais em relação ao outro e são exatamente essas questões que poderão vir a ser impeditivas para que esse indivíduo receba o que o outro tem para oferecer. Então, a construção de relacionamentos produtivos deve passar pela percepção desses modelos mentais e iniciar um processo de desconstrução dos paradigmas internos para, junto com o outro, construir uma comunicação efetiva. Toda a qualidade dessa interação bem estruturada terá resultados positivos, e esses serão essencialmente o desenvolvimento de relacionamentos construtivos. A ideia exposta é válida tanto para indivíduos como para as próprias organizações.

Outro ponto que cabe destacar é que quando pensamos em comunicação organizacional, diversas áreas do conhecimento estão entrelaçadas, assim como o próprio conceito aqui colocado. O autor Farias (2009) lembrando o conceito “comunicação integrada” de Margarida Kunsch (2003a, p.151), discorre sobre a interdependência de diferentes áreas que se relacionam, porém sem que percam a sua independência no processo comunicacional. No que tange às ações mercadológicas, por exemplo, as responsabilidades ficam com a área de publicidade, já quanto ao discurso institucional, segundo o autor, o jornalismo seria o responsável em fazer essa interface com a sociedade, enquanto os recursos humanos interagem com o público interno, o marketing se responsabiliza pela criação e estratégias de produtos e de marcas da organização e a administração traz a base teórica, fonte para os trabalhos e pesquisas da área de comunicação organizacional.

É interessante essa questão apresentada pelo autor que nos faz refletir sobre a dinâmica dos fluxos organizacionais. As ações comunicacionais são pensadas e

guiadas a partir de um planejamento estratégico, com o objetivo de se obter uma “opinião pública favorável” (FARIAS, 2009, p. 57) podendo, a partir dessas estratégias, relacionar-se de maneira excelente com os seus diversos públicos de interesse. Se trabalhada de maneira integrada, terá naturalmente uma maior abrangência e maior sucesso no alcance desses objetivos, pois cada área terá o seu papel no processo, de maneira independente, porém ligadas à mesma estratégia e ao mesmo ambiente, trazendo um enriquecimento do pensar e do fazer organizacionais.

Baldissera (2009) nos apresenta como proposta o entendimento da comunicação organizacional a partir da Teoria da Complexidade de Edgar Morin (BALDISSERA, 2009, p. 143). Morin acredita que tenhamos que pensar a ordem, a desordem e a organização juntas, pois são termos que se remetem um ao outro e formam uma espécie de circuito em movimento. Dentro dessa perspectiva, baseado nos princípios dialógico, recursivo e hologramático, Baldissera (2009) afirma que a comunicação organizacional deva ser compreendida como “processo de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais”. No princípio dialógico, assim como no conceito de Morin, o cerne é exatamente “dualidade no seio da unidade”, quando o antagônico complementa-se e produz no processo do sistema complexo. É entender que a realidade se constitui a partir de princípios e forças contrárias. Ao transpor para o campo da comunicação organizacional, o autor considera a partir desse princípio, a organização como meio para que possa ser expressada a multiplicidade dos sujeitos e que eles possam

se realizar como diversidade, atualizando suas ideias, seus pensamentos, suas concepções e/ou suas diferenças sem que uns sobreponham aos outros. Tem-se então, que a comunicação, no prisma do dialogismo, compreende sujeitos-força em relação de tensão, influenciando e sendo influenciados, isto é, os sujeitos realizam-se como forças em relação - não se trata de sobredeterminação - e, portanto, a significação da /na comunicação se atualiza no acontecer, pela disputa de sentidos que os sujeitos materializam no ato comunicacional. (BALDISSERA, 2009, p.143).

No princípio recursivo, a ideia chave é a de quebra na linearidade causa/efeito, onde num processo em que os produtos e efeitos são ao mesmo tempo causas e produtores daquilo que produziram. Os produtos são necessários para a própria produção do processo que se dá em espiral crescente. Ao fazer relação com esse princípio, o autor (2009) discorre sobre os sistemas organizacionais:

a) são resultados provisórios (mudam permanentemente) da interação dos diferentes sujeitos-força (cada um dos indivíduos que compõem a organização ou que, de alguma forma a ela se articulam), mesmo quando da sua concepção/criação; b) ecossistemicamente tensionadas sofrem influências diversa, seja do entorno cultural, social, ecológico e/ou político, entre outros; c) ao mesmo tempo em que são (re)tecidas, também são agentes na tessitura do entorno ecossistêmico, bem como dos sujeitos-força que nela/com ela interagem. (BALDISSERA, 2009, p.144)

Chegando por fim no princípio hologramático, que considera que a parte está no todo, mas também o todo está na parte, ultrapassando o reducionismo que só vê as partes e o holismo que só vê o todo, Baldissera o conecta com as organizações, fazendo os seguintes apontamentos:

as organizações (todo) atualizam características que podem não estar presentes nas partes, isto é, algumas características da organização, por exemplo, alguns dos significados presentes na cultura organizacional - resultantes dos processos dialógicos, dialéticos e recursivos que tomam lugar na organização - podem não se fazer presentes nas partes. Da mesma forma, nem todas as significações da cultura dos sujeitos (partes) se realizam na cultura organizacional. (BALDISSERA, 2009, p.144)

Seguindo a linha de pensamento de Baldissera (2009) que compreende a comunicação organizacional a partir do paradigma da complexidade, trouxemos aqui as três dimensões da comunicação organizacional propostas pelo autor: *organização comunicada*, *organização comunicante* e a *organização falada*. Segundo essa perspectiva, a comunicação organizacional ultrapassa o que é planejado e posto pela organização. Por exemplo, ao desenhar um planejamento, a organização só consegue ter o controle sobre o que está ali colocado. Através de estudos e instrumentos comunicacionais, vai buscar tornar visível aspectos de sua identidade que entende serem os mais apropriados para converterem em retornos positivos no que diz respeito à ideia que o público terá referente à imagem organizacional e é considerando essa prática, que nasce o conceito *organização comunicada*. É, dessa forma, o discurso oficial da instituição, aquilo que é autorizado a ser exposto aos seus públicos. Segundo o autor, a dimensão da organização comunicada é constituída pelos:

processos formais e, até, disciplinadores, da fala autorizada; àquilo que a organização seleciona de sua identidade e, por meio de processos comunicacionais (estratégicos ou não), dá visibilidade objetivando retornos de imagem-conceito<sup>s</sup>, legitimidade, capital simbólico (e reconhecimento, vendas, lucros, votos etc.). Portanto, a ideia de organização comunicada

compreende os processos de comunicação autorizada, muitos deles orientados para o auto-elogio. (BALDISSERA, 2009, p.118)

Entretanto, quando a comunicação ultrapassa o que é outorgado, chegamos à dimensão da organização comunicante, ou seja, quando comunicação da instituição não fica somente no âmbito do que ela mesma produz e pode controlar e sim passa a acontecer a partir dos fluxos comunicacionais decorrentes também do relacionamento dos públicos com a instituição. Entram em consideração aqui, junto com os processos planejados, aqueles que se dão de maneira informal e muitas vezes fogem do conhecimento da organização, exigindo que ela tenha que investir em soluções corretivas para situações inesperadas. Segundo as palavras do autor:

Além dos processos planejados, também assumem relevo os processos que se realizam na informalidade; inclusive aqueles que irrompem sem que a organização tenha conhecimento. Assim, mesmo que a organização não deseje comunicar, se alguém – alteridade – atribuir sentido a algo e/ou alguma coisa dela e assumir isso como comunicação, então será comunicação (perspectivas de Eco, 1997; e de Watzlawick; Beavin; Jackson, 1993). (BALDISSERA, 2009, p.118)

A terceira dimensão proposta por Baldissera, diz respeito a tudo aquilo que é dito em relação à organização fora do ambiente organizacional. O autor denomina esse fenômeno como a *organização falada*. Digamos que toda a vez em que o público de determinada organização fala sobre ela, mesmo em ambientes informais, entre familiares, amigos, etc., segundo Baldissera, essa fala torna-se e deve ser considerada comunicação organizacional. Pois embora a organização muito dificilmente possa ter o controle sobre essas manifestações, ainda sim é interessante que de alguma forma busquem o monitoramento disso “até porque, caso desses encontros surjam boatos sobre a organização, à medida que se tornarem visíveis e forem identificados por ela, é possível que exijam algum tipo de investimento em ações e/ou comunicação formal para neutralizá-los, se for o caso.” (BALDISSERA, 2009, p. 119).

Após as diversas teorizações a respeito da comunicação organizacional que vimos aqui, para fazer um fechamento, entende-se que seja de extrema importância falar sobre o papel das relações públicas e de que forma contribuem para a gestão dessa comunicação. Aliás, já de início vale lembrar Farias (2009), ao destacar que embora complementares, os campos da comunicação organizacional e das relações públicas são independentes, mas que ambas as áreas sempre devem atuar juntas e

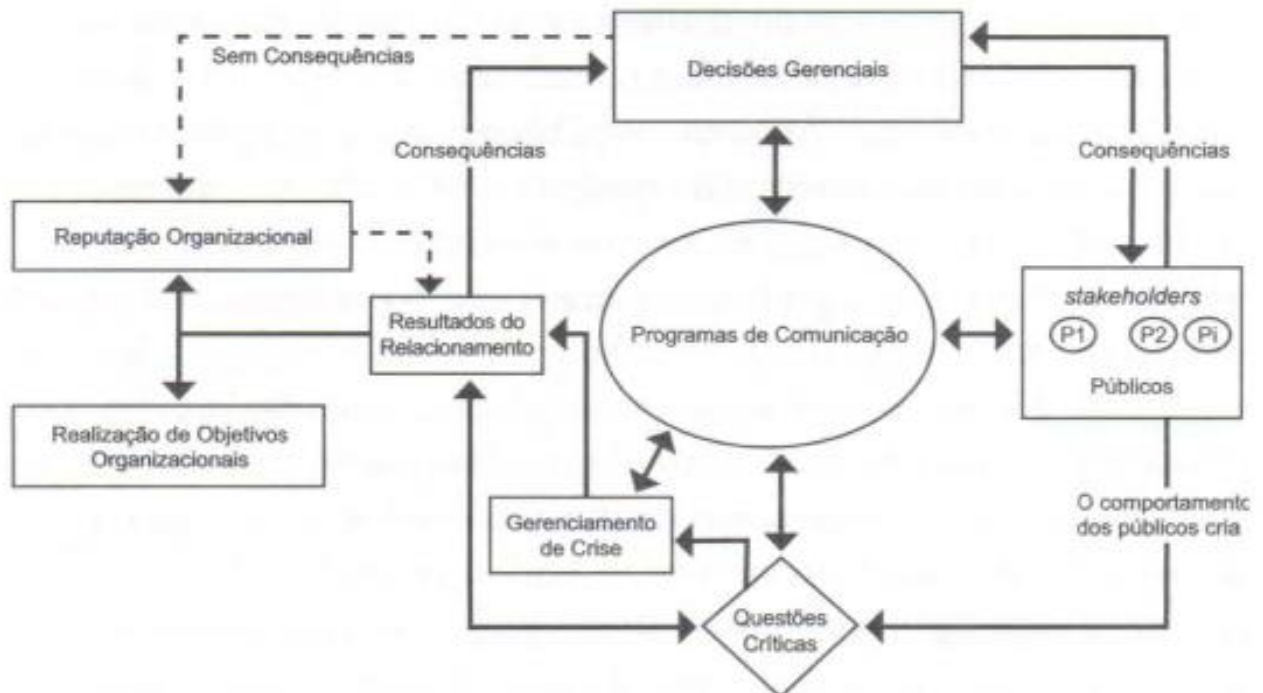
serem parte do planejamento estratégico. Para o autor a primeira está no campo do pensar, enquanto a segunda, no campo do fazer, mas que juntas participando da organização no âmbito estratégico, serão sempre associadas à obtenção de bons resultados. Para Farias,

Desse modo, comunicação organizacional é a área do pensamento responsável pela permanente busca de teorias e pela transformação destas em modos interpretáveis pelos agentes da comunicação, representados pela área de relações públicas, as quais, por sua vez, são as teorias, as estratégias, e os conjuntos de técnicas e de instrumentos - estes utilizados de modo articulado entre si - que buscam a opinião pública favorável a um determinado objetivo. (FARIAS, 2009, p. 57)

Direcionando agora especificamente para atuação dos profissionais de relações públicas nas organizações, Grunig (2009) propõe a partir da Teoria de Excelência um roteiro para a prática de relações públicas excelente, além de trazer contribuições sobre a postura estratégica da área dentro das instituições. O autor acredita que é na construção do relacionamento com os públicos da organização que está uma das maneiras das relações públicas contribuírem efetivamente para essa gestão da estratégica. O autor fala ainda na importância da “análise de cenários”, onde o profissional de relações públicas poderá, através de pesquisa, diálogo e relacionamento com os públicos, perceber e antecipar possíveis “assuntos emergentes” e com os dados levantados e fazendo uso dos instrumentos comunicacionais, contribuir para a resolução de conflitos que possam vir a ocorrer.

Para ilustrar um departamento de Relações Públicas excelente, Grunig (2009) propõe o esquema representado na Figura1:

Figura 1- Departamento de Relações Públicas Excelente, segundo Grunig



Fonte: Grunig (2009)

O que o autor pretende, é demonstrar como ocorre quando as relações públicas estão atuando na gestão estratégica e busca também ilustrar a “essência da gestão estratégica dos programas de relações públicas.” (GRUNIG, 2009, p. 77) O autor explica os conceitos centrais colocados no esboço:

Decisões Gerenciais no topo, 'Stakeholders e Públicos à direita e Resultados do Relacionamento à esquerda. Conectando as decisões gerenciais e os públicos estão as consequências que o comportamento de cada um exerce sobre o outro, ou seja, a interdependência entre a organização e seu meio de atuação que cria a necessidade da prática das relações públicas. As setas duplas entre as decisões gerenciais e stakeholders, na parte superior direita da figura, mostram que os responsáveis pelo processo decisório estratégico de uma organização devem interagir com os stakeholders por meio da função de relações públicas. (GRUNIG, 2009, p. 77)

Ainda sobre as funções dos profissionais de relações públicas, Grunig (2009), afirma que existem duas principais colocações nas quais esses atuam, são elas a técnica e a gerencial. Segundo o autor, aquele que exerce a função gerencial, tem por compromisso realizar o planejamento e gerenciamento dos programas de relações públicas. Já enquanto técnicos, os profissionais ficam a cargo da operacionalização das ações estipuladas nos programas. Grunig defende que as

duas funções são fundamentais para o programa de relações públicas e que muitas vezes, dependendo do porte da organização, o mesmo profissional acaba por exercer as duas atividades. O que é essencial, segundo o autor, é que esses programas de relações públicas sejam gerenciados por um profissional que os pense estrategicamente e os direcione aos públicos que influenciam a organização e por ela são influenciados, para que possa aconselhar a alta administração na tomada de decisão frente às demandas que possam surgir referentes a esses determinados públicos.

Vale lembrar que, segundo o autor, foi identificado através do estudo da excelência, que os departamentos mais eficazes estavam ligados à alta gestão participando das decisões estratégicas, porém para isso é preciso que haja o devido reconhecimento da organização sobre o seu real valor.

Para propor um entendimento sobre a natureza e o propósito das relações públicas, em 1984, Grunig e Hunt observaram quatro modelos que caracterizam a atividade ainda nos tempos de hoje. São eles “assessoria de imprensa/divulgação jornalística”, “informação pública”, “assimétrico de duas mãos” e “simétrico de duas mãos”.

O primeiro modelo proposto por Grunig e Hunt é considerado o mais antigo e predominante. O modelo denominado como “assessoria de imprensa/divulgação jornalística”, visa tornar públicas notícias sobre a organização e despertar “publicidade favorável”. Nesse modelo, não há troca de informações, e assim como o modelo a seguir, é uma comunicação de mão única, que não tem como base a pesquisa ou estratégia.

O segundo modelo, “informação pública”, compreende as relações públicas como jornalistas institucionais que tem como função a disseminação de informações objetivas por meio da mídia massiva ou de instrumentos de comunicação específicos. Segundo o autor, este, bem como o primeiro modelo, são “assimétricos ou desequilibrados”, pois tentam, seja através de propaganda (agência de imprensa) ou pela divulgação somente das informações favoráveis (informação pública), promover a imagem positiva da organização como se estivessem tentando protegê-la de seu ambiente.

O terceiro modelo é o “assimétrico de duas mãos” e já faz o uso da pesquisa e outros métodos de comunicação, o que o faz mais eficaz que os dois primeiros modelos. Mas utiliza esses instrumentos para criar e planejar mensagens

persuasivas e que venham a manipular públicos, beneficiando apenas a organização. Grunig diz que é uma visão mais “egoísta”, pois objetiva somente os interesses da organização, não se importando com os interesses dos públicos. O feedback é usado para determinar quais atitudes do público são favoráveis à organização e como podem ser modificadas.

O quarto modelo é o “simétrico de duas mãos” e representa a visão mais moderna de Relações Públicas. Ele busca uma linearidade entre os interesses da organização e os de seus respectivos públicos. Baseia-se em pesquisas e utiliza a comunicação para administrar conflitos. Busca a melhora do entendimento com os públicos estratégicos e, por esse motivo, dá mais atenção aos públicos de interesse, tornando-os prioritários, do que à mídia.

O que vimos até aqui é que mesmo sendo complexo e desafiador, o universo da comunicação organizacional, se entendido como pilar estratégico, permitirá que as organizações tenham maior vantagem competitiva, pois existe um cenário em que a “mesmice” e a repetição de paradigmas ameaçam o futuro das organizações e para fazer a diferença é necessário que haja a prática da comunicação dialógica e ética, superando velhos modelos e considerando todas as dimensões da comunicação, não somente as que disserem respeito ao mercadológico. A comunicação organizacional estratégica deve tornar claros os objetivos da organização, sendo parte de um todo social, comunicando-se bem com os diferentes públicos que a permeiam.

Para complementar o que foi exposto neste capítulo e em virtude do tema que norteia o presente trabalho, enxergou-se a necessidade de um levantamento teórico sobre a dinâmica dos processos culturais e comunicacionais nas organizações hospitalares em específico, pois pressupõe-se que existam características particulares desse tipo de ambiente organizacional que possam vir a afetar a gestão estratégica da comunicação, bem como do relacionamento com os seus públicos.

## 2.2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NO AMBIENTE HOSPITALAR

De acordo com o levantamento realizado sobre comunicação organizacional, fica claro, segundo os teóricos, que a comunicação assume papel relevante nas organizações para que essas atinjam melhores resultados com os seus públicos de interesse. A comunicação deve deixar o lugar da tarefa para assumir o lugar da estratégia, sempre sendo planejada junto à alta administração da organização,



participando dos processos decisórios e contribuindo de maneira efetiva no planejamento e na gestão dos processos, não somente na operação de ações pontuais.

Neste capítulo serão trazidas perspectivas de diferentes autores a respeito das especificidades que envolvem os processos culturais nas organizações hospitalares, uma vez que essas apresentam características muito peculiares em relação às demais organizações. Também serão trazidos os desafios que os profissionais da área da comunicação têm de enfrentar para a gestão da comunicação de maneira estratégica nesses ambientes.

Sobre a diversidade de segmentos encontrados no ambiente hospitalar, a autora Margareth Michel (2008) destaca:

Se nas organizações de forma geral estas questões são de fundamental importância para seu desenvolvimento e sobrevivência, há algumas nas quais essa interface é ainda mais relevante, pela natureza do serviço que prestam. É o caso das organizações que lidam com a saúde, em que diversos segmentos interagem: a assistência ao doente e seus familiares, os funcionários (que vão dos médicos, enfermeiros, assistentes sociais até o pessoal de segurança e limpeza, entre outros) até pesquisadores e cientistas. (MICHEL, 2008, p.1)

Com base em Michel (2008) pode-se dizer que por possuírem esses diferentes públicos e segmentos, as organizações hospitalares diferenciam-se de outros tipos de organização e acabam por se caracterizar como organizações complexas. Além disso, existe uma questão emocional inserida no contexto hospitalar, o que acaba tornando essa rede de relacionamentos mais delicada e singular.

A multiplicidade de áreas profissionais que se encontram no ambiente hospitalar também faz com que a cultura organizacional apresente particularidades que vão desde a riqueza de culturas trazidas desses diferentes berços acadêmicos até mesmo conflitos oriundos dessas diferenças na prática do cotidiano. “A existência de grupos profissionais com diferentes competências e formações profissionais, que se reúnem sob a égide das especialidades, torna o hospital uma organização típica no que tange às relações que lá se estabelecem.” (NASSAR, 2009, p.5).

Senhoras (2007) confirma essa visão ao afirmar que esse tipo de organização se torna complexa por compreender em seu ambiente diferentes segmentos profissionais “que estão organizados, predominantemente, em torno de uma base

hierárquica composta de operação médica, técnica e administrativa.” (SENHORAS, 2007, p.46). O autor, citando Rodrigues Filho (1990), também aponta algumas diferenças entre as organizações hospitalares e as demais, dentre as quais destacamos:

a dificuldade de definir e mensurar o produto hospitalar; b) a frequente existência de dupla autoridade gerando conflitos; (...) c) a preocupação dos médicos com a profissão e não com a organização, d) a alta variabilidade e complexidade do trabalho, extremamente especializado e dependente de diferentes grupos profissionais; e) muitas das inovações tecnológicas implicam não mudanças no método de prestação de um dado serviço, mas a introdução de um novo serviço que se soma aos anteriores e exige pessoal adicional para sua prestação; (...) g) a produtividade do trabalho depende, sobretudo, de uma combinação adequada entre os vários tipos de profissionais; h) ao pessoal de nível superior, e, principalmente, aos médicos, são atribuídas as funções mais complexas, envolvendo a gerência administrativa e o comando técnico do trabalho dos auxiliares, além de sua normalização e supervisão; (RODRIGUES FILHO, 1990 *apud* SENHORAS, 2007, p. 46).

Dessa maneira, assim como todas essas características interferem nos resultados da instituição, a comunicação organizacional também acaba sendo o reflexo disso. Nassar (2009) afirma que a comunicação tende então a ser “fragmentada, operacional e pouco eficiente quanto aos resultados: baixa produtividade, atendimento repreensível, baixa estima do pessoal, não cumprimento dos objetivos e desgastes para imagem institucional” (NASSAR, 2009, p. 6). E, além disso, Michel (2008) chama a atenção para a questão de que essa densa rede de relacionamentos, por ser tão diversificada, pode aumentar a chance de insucesso no que diz respeito à estratégia de relacionamento e comunicação, podendo inclusive essas falhas, resultarem em prejuízos junto à opinião pública, pois a imagem que a organização tem de si, nem sempre está de acordo com a imagem que os seus respectivos públicos têm a seu respeito. Sobre os diferentes segmentos profissionais que os hospitais abrangem, a autora afirma que a comunicação é fundamental na intermediação desses diferentes grupos intraorganizacionais e que deve ser clara e objetiva independente de posições hierárquicas:

A boa comunicação entre todos os funcionários, independente dos níveis hierárquicos, resulta em produtividade, melhor atendimento, autoestima pessoal e até mesmo realizações de objetivos e um melhoramento da imagem já que a comunicação e a imagem do hospital estão sempre interligadas. Como processo a mensagem emitida deve ser entendida em diferentes níveis, pois cada pessoa pode chegar a diferentes interpretações, já que os códigos utilizados pelos receptores são distintos, então é

necessário ter muito cuidado com a emissão de informações. (MICHEL, 2008, p.8)

Em relação à multiplicidade cultural e a contribuição que a comunicação pode dar às complexidades decorrentes disso, Senhoras (2007) afirma que o tratamento dessa diversidade não deve ser na base da massificação e que a gestão deve reconhecer as individualidades dessas “subculturas existentes, e, através de mecanismos de comunicação, incentivar a participação e integração dos atores na busca de uma nova cultura e de um novo aprendizado.” (SENHORAS, 2007, p.47).

Uma questão que fica evidente, é que a gestão hospitalar, quando fundada em uma administração que centralize as decisões e trabalhe com uma hierarquia rígida, acaba por impor certas barreiras comunicacionais. Senhoras (2007) faz uma análise da cultura organizacional hospitalar e faz uma crítica ao modelo clássico de administração em hospitais, que muitas vezes é verticalizada, individualizando interesses e fragmentando os processos de planejamento, vindo dessa forma inclusive a trazer impactos no desempenho financeiro da instituição. Outro fator característico dessas organizações é que elas são “(...) em grande número gerenciadas por profissionais da área da saúde, com pouco ou nenhum conhecimento administrativo. Este fato tem acarretado grandes dificuldades à sobrevivência dessas instituições.” (SENHORAS, 2007, p.49).

Assim como qualquer outra organização, os hospitais precisam de um posicionamento adequado no mercado, pois é importante que os serviços e produtos oferecidos tenham uma boa receptividade e aderência, Michel (2008). Também se faz necessária a boa gestão da comunicação e que esta seja capitaneada por profissionais qualificados na área da comunicação para que além disso, seja estabelecido e mantido o bom relacionamento com os públicos de interesse, sejam internos ou externos, pois estes estão tornando-se cada vez mais exigentes. E sobre a relação dessas demandas com a comunicação, salienta:

[...] é necessário que a comunicação organizacional seja desenvolvida de forma adequada, clara e transparente, não só para satisfazer os públicos, pautar as notícias nos meios de comunicação de massa, mas também para auxiliar na fixação de um conceito, de uma identidade adequada e de uma boa imagem organizacional, agregando valor à organização. Para isto é necessário o trabalho de profissionais da área, que tenham uma boa formação acadêmica e que possa atender a essas demandas (...). (MICHEL, 2008, p. 15-16)

Sobre os desafios que gestores de comunicação possam vir a enfrentar ao atuarem nas organizações hospitalares, tomamos por base a reflexão de Senhoras (2007) que traz como particularidade dos hospitais a questão do relacionamento e transmissão da cultura organizacional para públicos bem específicos como, por exemplo, o dos Conselhos Profissionais, que influenciam a dinâmica interna, porém por terem os seus próprios interesses ligados a cada segmento profissional, acabam “pulverizando uma possível missão coletiva de um hospital devido aos diferentes objetivos que atravessam a missão da organização, por vezes a não considerá-la como algo do coletivo.” (SENHORAS, 2007, p.50). E ainda sobre a importância da comunicação para um ambiente organizacional favorável, afirma:

Dois fatores críticos para garantir o sucesso e a continuidade de uma efetivação cultural em uma instituição de saúde são a valorização dos funcionários e a comunicação, que devem ser garantidas não só pela remuneração, mas, sobretudo, pelo compartilhamento das informações, por investimento permanente em capacitação e pela disponibilidade de um espaço de participação, integrando-os ao processo de planejamento, no que diz respeito à elaboração de metas, definição de indicadores e concepção dos planos operacionais. (SENHORAS, 2007, p.50).

O que Senhoras (2007), Michel (2008) e Nassar (2008) deixam claro é que as organizações hospitalares são ambientes dinâmicos, por serem sítio de uma grande diversidade de eventos e ocorrências, oriundos de diferentes segmentos, tipos de público e culturas. Todos concordam que a organização hospitalar caracteriza-se dessa forma como uma organização complexa, principalmente pela amplitude de serviços oferecidos bem como pelo fato de abrangerem “profissionais de áreas muito diversificadas (médicos, psicólogos, assistentes sociais, enfermeiros, nutricionistas, farmacêuticos, bioquímicos, administradores, engenheiros, serviços gerais, entre muitos outros)” (MICHEL, 2008, p.6).

Sendo assim, com base em Senhoras (2007), entende-se que seja fundamental a realização de ações concretas, com planejamento “organizado e permanente”, para que seja cumprida de fato a missão da organização, deixando de lado a “cultura do planejamento ocasional”, considerando “políticas e diretrizes às quais a organização se vincula o conhecimento das expectativas dos funcionários e levando em conta as condições e os meios de que dispõe.” (SENHORAS, 2007, p.49).

Para buscarmos um conhecimento mais aprofundado sobre como se dá a relação público-organização, e qual o papel desses nos processos comunicacionais, e também pensando nos desafios que podem surgir na gestão desses diferentes públicos frente ao contexto digital, no capítulo a seguir, serão trazidas reflexões teóricas a respeito do tema.

### **3 DIFERENTES PÚBLICOS DA ORGANIZAÇÃO E AS ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO DIRIGIDA FRENTE ÀS REDES SOCIAIS**

O que vimos até agora é que independente do modelo de organização é de suma importância que as organizações estabeleçam relacionamentos construtivos com os seus públicos de interesse ou públicos estratégicos e que esse relacionamento seja pensado a partir de um planejamento bem estruturado de comunicação, de preferência sob o gerenciamento de um profissional de Relações Públicas. Também pudemos perceber que uma das principais características das organizações hospitalares é exatamente a diversidade de públicos com os quais precisa estabelecer relacionamento.

O que ainda parece ser um desafio para os gestores das instituições sejam hospitalares, ou não, é identificar a necessidade de um gerenciamento eficaz desse relacionamento com os mais diferentes tipos de atores envolvidos no contexto organizacional, para que assim pudessem ser identificados corretamente quais são esses públicos que de alguma maneira influenciam ou são influenciados pela organização. A partir daí, então, verificar quais as melhores estratégias a serem adotadas para que haja uma interação positiva e duradoura. A intenção deste capítulo é fazer uma síntese sobre o entendimento de diferentes autores sobre o tema públicos e a comunicação dirigida a esses, bem como trazer alguns pontos de reflexão da própria autora do presente estudo.

#### **3.1 COMUNICAÇÃO DIRIGIDA FRENTE ÀS REDES SOCIAIS**

O relacionamento com os públicos de interesse deve ser efetivo ao ponto de construir valor para a marca e ao longo do tempo transformar-se no principal ativo organizacional. É o momento de além de comunicar, sensibilizar através da

comunicação, uma mudança de atitude em relação à organização. Mostrar uma face aos diversos públicos, que muitas vezes não é conhecida em sua amplitude, utilizando os instrumentos necessários para alcançá-los e principalmente que esse resultado venha com o melhor entendimento desses públicos, sobre a instituição.

Ao longo da graduação de Relações Públicas, são trazidos à tona, uma gama de conceitos referentes ao que a organização pode entender como público. Traz-se aqui uma síntese do que é tido como entendimento a partir desses conceitos: público pode ser caracterizado por um grupo (ou grupos) pelo qual a organização projeta os seus interesses. Da mesma maneira, a instituição espera que esse público projete os seus interesses nela a assim eles possam estabelecer as suas relações cotidianas.

Fortes (2003) discorre em sua obra sobre a questão grupos e públicos, e expõe que acredita, por uma questão prática, que “grupos” podem ser considerados “públicos”, mas adverte: “somente serão considerados públicos após o efetivo trabalho de Relações Públicas” (FORTES, 2003, p. 63), do contrário, são apenas um grupo amorfo. O autor complementa colocando que é preciso que haja alguns cuidados no momento da interpretação da organização a respeito de seus públicos para que esses sejam efetivamente considerados como tais, ou seja, façam parte de uma decisão conjugada com a organização e não somente receptores de suas decisões e informações. Dos pontos elencados por Fortes (2003), salientamos alguns: não existe somente um público, mas sim, vários; os assuntos criam seus próprios públicos; a natureza específica de uma empresa pode, normalmente, criar os seus próprios públicos; quando as organizações mudam, seus públicos também podem mudar.

E ao falar sobre o papel do profissional de Relações Públicas no processo de diálogo entre as organizações e os públicos, o autor acredita que os Relações Públicas devem ter o compromisso de sempre compreender os diferentes públicos e manter o relacionamento com os mesmos, mesmo que em situações adversas, ação essa que nem sempre acaba sendo praticada entre as organizações. E mais: o profissional de Relações Públicas deve fornecer as informações suficientes para que o público esteja habilitado a expor as suas opiniões, sendo dessa forma responsável pela “formação de uma opinião pública esclarecida” (FORTES, 2003, p. 69).

Nessa mesma linha, Andrade (2005) acredita que as organizações precisam reconhecer os seus variados públicos, dando-lhes as plenas condições para o

debate público. Ao considerar o grupo como público, o autor aponta que a classificação está diretamente ligada às oportunidades de exposição de opinião: “necessita-se, inicialmente, saber se existem verdadeiros públicos, se aqueles grupos ligados direta ou indiretamente às organizações, têm oportunidade de usufruir ampla liberdade de informação e discussão.” (ANDRADE, 2005, p.92).

Fortes (2003) e Andrade (2005) concordam em classificar os públicos de interesse como internos, externos e mistos. Essa segmentação está ligada não somente a uma questão física, mas sim está relacionada ao nível de dependência da organização, bem como na influência que esse relacionamento irá causar em ambas as partes.

O *público interno*, segundo Fortes (2005), é aquele que está ligado à organização enquanto empregado ou que tenha qualquer relação funcional estabelecida oficialmente. Dentro dessa categoria, o público interno ainda pode ser subdividido em *administração superior*, *empregados* - que abrangem funcionários fixos, funcionários fixos que atuam em outras organizações e funcionários temporários; *aposentados* e *ex-funcionários*. Também são considerados parte do público interno os *familiares e dependentes* bem como os *funcionários terceirizados*.

O *público externo* da organização são todos aqueles grupos que possuem expectativas e interesses em relação à instituição e que a partir desse contexto acabam por gerar uma rede de relacionamentos. Nesses grupos então podem ser consideradas as *comunidades* próximas à instituição, que ao serem reconhecidas nos programas de Relações Públicas Comunitárias, tornam-se importantes aliados das organizações. Dessas comunidades do entorno, surgem os *grupos organizados*, formados por lideranças comunitárias de grupos sociais, estudantis, religiosos, entre outros, que têm papel importante no que tange questões que afetam o ambiente comunitário em que a instituição está inserida. Da mesma maneira, *sindicatos* e *entidades representativas*, são o público externo da organização, uma vez que são formados pelas entidades que representam todos os públicos com os quais a organização se relaciona. Também são considerados pelo autor como parte do público externo as *celebridades*, *escolas*, *imprensa em geral*, *governo*, *concorrentes* e *competidores*, e os *países e grupos internacionais*.

O autor ainda define público misto, como aquele que provém de parcerias estabelecidas e que possui características tanto de público interno como de público

externo. Sendo eles os *investidores*, os *fornecedores*, os *intermediários* e os *cooperados*.

Já num novo sentido e por perceber que teorizações anteriores determinavam que um mesmo público poderia enquadrar-se em mais de uma categoria, o autor Fabio França (2009), após pesquisar em diversas organizações como se dava essa dinâmica, levanta uma nova conceituação sobre públicos: a “conceituação lógica de públicos”, onde os trata sob o ponto de vista do interesse das empresas, ou seja, dos negócios. Dentro dessa categorização, o autor inicia a sua teoria, determinando os *públicos essenciais*. Segundo França, esses grupos são formados por aqueles públicos que tem ligação direta com a atividade fim da empresa, sendo eles os acionistas, conselhos de administração, fornecedores, clientes, colaboradores. Ou seja, são públicos dos quais a empresa não pode prescindir para desenvolver o seu trabalho.

O autor ainda subdivide os *públicos essenciais* em *públicos constitutivos*, que representam os empreendedores que investem e possibilitam através do fornecimento de recursos a existência da organização, ou seja, são os próprios sócios, diretores, investidores, etc. Já os denominados *públicos não constitutivos*, não têm responsabilidade sobre a criação propriamente dita da empresa, mas são indispensáveis da operacionalização de ações que a mantenham viva e em competitividade no mercado. São entendidos por França como *públicos não constitutivos* os sócios, os clientes, os colaboradores, etc. O autor ainda vai mais a fundo em sua especificação e subdivide os *públicos não constitutivos* em dois grupos de acordo com o nível de dependência da organização que será determinada pela natureza do serviço que prestam. São eles os *públicos primários*, os quais a organização depende para tornar viável um empreendimento, seja pelo fornecimento de matéria-prima, materiais básicos para operação, assim como colaboradores diretos; e os *públicos secundários*, aqueles que podem ser mais facilmente substituídos, sem que essa troca possa gerar prejuízos significativos. São os fornecedores de materiais que não são considerados essenciais para empresa e podem servir de exemplo os fornecedores de mão de obra temporária e as cooperativas.

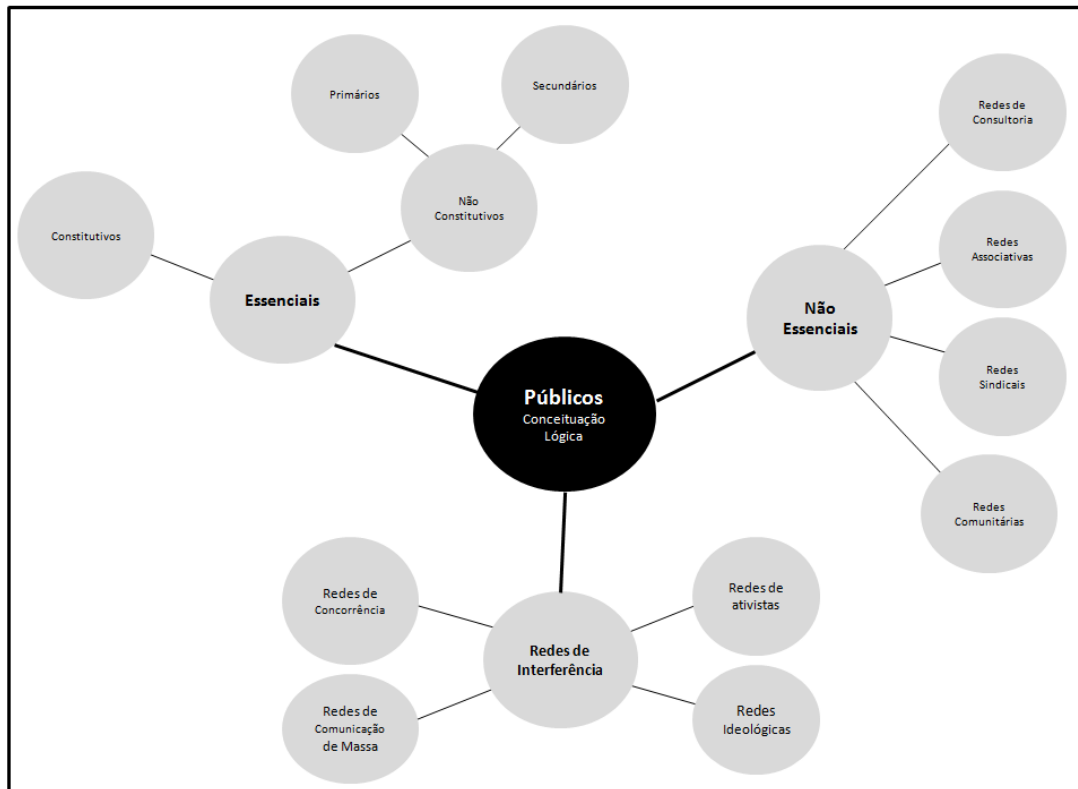
A outra grande categoria de público proposta por França é denominada como *públicos não-essenciais* e é formada por “redes de interesse específico, pelo grau maior ou menor de participação nas atividades da organização” (FRANÇA, 2009, p.



293). São profissionais que prestam serviços qualificados, como por exemplos os consultores, mas que não pertencem a empresa e nem estão ligados à atividade-fim, não sendo dessa forma, segundo o autor, essenciais para a elaboração do trabalho. Os *públicos não-essenciais* subdividem-se em quatro tipos: *redes de consultoria*, que auxiliam na promoção da organização e seus serviços; *redes de setores associativos organizados*, que defendem interesses corporativos e setoriais e são representados por associações de classes e empresas; *redes de setores sindicais*, compostas por sindicatos e pessoas que defendem os interesses das classes aos quais a organização está interligada e *redes de setores comunitários*, que são compostas pelas comunidades e que compreendem grande quantidade de públicos.

A terceira categoria determinada pelo autor inclui as *redes de interferência*, ou seja, públicos que podem interferir de alguma maneira nos negócios da empresa, segmentados pelo autor em quatro subcategorias: a *rede da concorrência*, que são as organizações que oferecem produtos similares, concorrendo assim com a organização em níveis mercadológicos; a *rede de comunicação de massa*, os meios de comunicação de massa, impressos, eletrônicos ou digitais; as *redes ativistas e ideológicas*, abrangendo todos aqueles grupos em que os públicos de maneira organizada ponderam sobre os impactos das ações da empresa na sociedade; e os grupos de pressão, aqueles que em situações conflituosas, são formados para fins de reivindicação. O autor exemplifica a sua teoria com a Figura 2:

Figura 2 - Rede de Públicos



Fonte: Fábio França (2011, p. 291).

França (2011) defende que de acordo com essa nova conceituação, é possível determinar efetivamente o tipo de público, o tipo de relacionamento, os objetivos da empresa na relação com esses públicos, o tipo de relação, se é de dependência ou de prestação de serviço, e não essencial ou de interferência. E, além disso, permite verificar as expectativas da empresa em relação aos públicos, assim como as expectativas dos públicos em relação à empresa. Essa nova maneira de enxergar a relação público-organização permite que sejam pensados programas de comunicação por completo e que sejam amplamente adequados para cada tipo de público. Assim, o profissional de Relações Públicas poderá definir qual o tipo de política que vai utilizar para cada categoria de público, customizando esse diálogo, a partir da definição dos meios de comunicação a serem utilizados, a periodicidade, a linguagem, entre outros.

Algo mencionado por diversos autores e salientado por Andrade (2005), é que o público não deve ser entendido como massa, sem considerar a individualidade e a

controvérsia entre os indivíduos que o compõem. O autor expõe uma interessante visão sobre públicos, a partir do momento que o considera como:

[...] pessoas ou grupos organizados de pessoas, à base de considerações racionais, sem dependências de contatos físicos, encarando uma controvérsia, com ideias divididas, quanto à solução ou medidas a serem tomadas frente a ela; com oportunidade para discuti-la, acompanhando e participando, do debate por intermédio dos veículos de comunicação ou da interação pessoal (ANDRADE, 2005, p.13 e 14).

As organizações precisam munir-se das estratégias adequadas para estabelecer e manter as boas relações com os seus públicos de interesse. Para isso, é imprescindível que se conheça esses públicos para que o caminho traçado até eles seja efetivo e de sucesso. Não há tempo a perder e a dinâmica atual na qual as instituições acabam sendo imersas, exige uma gestão eficaz desses públicos, para que não seja necessário o investimento em ações corretivas.

Ao investigar os públicos da organização cabe a esta, entender que este grupo não trata-se de uma unidade simples e definida, com uma forma de pensar única e cristalizada. Pelo contrário, deve-se partir já num primeiro momento para a consciência de que o grupo de pessoas que formam o público de interesse da organização é basicamente e exatamente um grupo de pessoas e não máquinas programadas. Estamos falando em diferentes formas de agir e de pensar colocadas em tensões e diálogo e com isso, aqui retomamos Andrade (2005) para reforçar que sim, existe uma opinião que pode ser representativa desse público, porém antes do fim, veio a discussão, a troca de experiências, a troca de relações e opiniões. O autor afirma que

Poder-se-á melhor compreender essa unidade do público, notando-se que os componentes desse agrupamento elementar, não perdem a sua faculdade crítica e de autocontrole, agindo racionalmente por intermédio de suas opiniões, porém dispostos a fazer concessões e a compartilhar da experiência alheia, Forma-se assim, uma opinião coletiva que, dando unidade aos integrantes do público, permite a ação conjugada” (ANDRADE, 2005, p.14).

Vejamos, o autor traz em sua proposta, a expressão “compartilhar da experiência alheia”, ou seja, é preciso que a organização estabeleça um relacionamento excelente com todas as pessoas, seja o público já definido como de interesse, ou não. Pois ao ter uma experiência com determinada organização, o indivíduo poderá naturalmente a compartilhar com seus pares e assim começar a formar uma opinião coletiva.

Partindo agora para o termo *stakeholders*, França (2012) traz a visão de Carroll sobre o termo:

Do ponto de vista de negócios, os mais legítimos “*stakeholders*” são os “*shareholders*” (acionistas), os consumidores e os funcionários. Do ponto de vista de uma sociedade altamente pluralista (diversificada), os *stakeholders* podem incluir outros grupos, assim como a: comunidade, os grupos com interesses especiais, o governo, a mídia e o público em geral. (...) Os *stakeholders* incluem todos aqueles indivíduos ou grupos que possuem legitimidade e/ou poder”. (CARROLL, 1998, p.39 apud FRANÇA, 2012, p.33).

A organização hospitalar Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre, objeto de estudo do presente trabalho, desenvolveu um documento interno de boas práticas nas redes sociais voltado para o seu público interno, composto por um número expressivo de indivíduos, a fim de trazer esclarecimentos sobre a política e princípios institucionais, além de recomendações sobre a postura que deve ser adotada nas redes sociais pelos seus colaboradores, por assim representarem a organização. Por termos identificado essa iniciativa como uma ação de comunicação dirigida, entende-se que seja importante retomar as reflexões teóricas sobre o tema, para que depois no momento da análise do documento, possa-se verificar as consonâncias entre teoria e prática. Kunsch (2003, p.186) acredita que comunicação dirigida seja “a comunicação direta e segmentada com os públicos que queremos atingir”. Segundo Fortes (2003, p. 238), “A comunicação dirigida não é neutra, mas articulada com o direito à manifestação de todas as vertentes de opinião, em relação aos tópicos de interesse público ou privado.”. É com o objetivo de alcançar o seu público de interesse, de maneira bem específica, que as organizações podem utilizar os instrumentos de comunicação dirigida. Fortes continua:

A comunicação dirigida tem, portanto, a finalidade de transmitir, conduzir e algumas vezes recuperar informações, para estabelecer comunicação limitada, orientada e frequente com selecionado número de pessoas homogêneas e conhecidas, patenteando-se as condições básicas à construção de um relacionamento efetivo com os públicos (FORTES, 2003, p. 239).

É importante mencionar que dentro da comunicação dirigida, existem diversos instrumentos que podem ser utilizados para chegar-se aos *stakeholders* que são classificados por Fortes (2003) como escritos, orais, aproximativos e auxiliares. Já

Torquato (1984), ao citar o autor Cândido Teobaldo, expõe que os veículos de comunicação dirigida possuem os seguintes objetivos:

1) explanação das políticas e diretrizes da empresa; 2) informações a respeito dos processos de trabalho; 3) humanização das atividades da empresa através de notícias relativas a seu pessoal; 4) promoção de campanhas de segurança e de interesse geral; 5) interpretação do papel da empresa; 6) melhoria do moral dos empregados; 7) facilidade de compreensão e respeito mútuos entre a empresa e seus públicos. (TORQUATO, 1984, p.30)

O que vimos aqui é que no âmbito organizacional, conhecer bem os seus diferentes públicos é importante uma vez que quando a instituição reconhece e compreende os seus grupos como públicos, maior a possibilidade dela ajustar as suas ações de comunicação aos interesses desses. Dessa forma, é preciso identificar quais são os seus *stakeholders* para que melhor se entenda sobre os seus desejos em relação à organização. Porém, vale lembrar que a instituição precisa estar aberta a receber todos os públicos que de alguma maneira interferem ou sofrem interferências por ela. É imprescindível planejar dentro de uma comunicação dirigida, que tipos de canais serão utilizados para que a organização comunique-se de maneira plena com os seus públicos, e para que as mensagens emitidas pela organização produza os efeitos desejados nos grupos que ela almeja transformar em público.

### 3.2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NO CONTEXTO DAS REDES SOCIAIS DIGITAIS

A realidade com a qual as organizações deparam-se atualmente é a de um cenário que deixou para trás a rigidez e a ideia de conceitos permanentes. As mudanças causadas pelas novas tecnologias provocam a reconfiguração da comunicação nas organizações, porém não significa que o tradicional deva ser descartado. As instituições estão sim sendo convidadas ao desafio de entrelaçar os conceitos já conhecidos com as novas práticas, num contexto que vêm se atualizando e recriando movimentações, criando novas tensões e principalmente exigindo novas ações de seus administradores, bem como dos profissionais de comunicação.

A autora Elizabeth Saad Corrêa (2009) salienta que as atividades dos profissionais de comunicação, diante desse novo processo de utilização das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) para fomentar os fluxos comunicacionais, são diretamente atingidas. Segundo Corrêa, é característico dessa nova fase da comunicação organizacional, que os profissionais da área convivam com o paradoxo de dominar esse novo processo ao mesmo tempo em que há uma consciência de que a dinâmica na qual estão inseridos pressupõe que este poderá tornar-se obsoleto. Corrêa ainda traz um ponto chave, que problematiza o tema:

Nesse cenário emerge uma questão central: fluxos e processos comunicacionais impactados pelas tecnologias digitais ganham um papel diferencial nos diversos ambientes organizacionais; as pessoas que gravitam nesses ambientes, também impactadas pela digitalização, tem seu protagonismo potencializado e, ao mesmo tempo, sua forma de comunicar transformada; disso tudo emerge a necessidade de uma nova visão da comunicação nos ambientes corporativos – uma visão estratégica e tecnológica; assim, como fica a atuação do comunicador contemporâneo no ciberespaço? (CORRÊA, 2009, p. 318).

Kunsch (2007) afirma que diante desse novo contexto é preciso que as organizações adotem novos posicionamentos, a começar pela realização de um planejamento comunicacional bem elaborado, visando relacionamento com os seus públicos. A autora ainda salienta a importância das organizações adotarem uma comunicação “viva e permanente, sob a ótica de uma política de relações públicas” (KUNSCH, 2007, p. 42), não trabalhando apenas ações de marketing de maneira isolada, pois segundo a sua perspectiva, é necessário que haja uma política que preconize o diálogo com os diferentes públicos com os quais se relaciona e que este seja efetivo, além da valorização da transparência em todas essas relações, uma vez que tal postura passou a ser exigida e essencial para as organizações que fazem parte do cenário contemporâneo.

Bem ao encontro das reflexões de Kunsch, Corrêa (2009) coloca que há a necessidade de um posicionamento pautado pelo planejamento e que esse seja sistemático, pois, acredita que esteja havendo uma potencialização da comunicação a partir das novas tecnologias, uma vez que ela vai, de maneira estratégica, servir como fonte integradora de discursos e complexificar os processos, e para que a organização obtenha sucesso nesse contexto, a autora coloca que é preciso que seja adotada essa nova postura.

Conforme Bastos, Lima e Neiva (2012), as organizações, a partir desse novo cenário que abrange as novas tecnologias e a web 2.0, estão diante de novos desafios e possibilidades e isso exige “a superação de modelos funcionalistas da comunicação, amplamente aplicados no ambiente empresarial e cuja ênfase estava na transmissão e no controle” (BASTOS; LIMA; NEIVA, 2012, p.186). As organizações devem perceber que agora é o momento de rever os processos comunicacionais sob uma ótica que privilegie novas formas de interação e compartilhamento de informações.

A era da revolução digital e tecnológica, trouxe com ela a necessidade de convivemos com novas interferências que vão desde a forma como vivemos o dia a dia, até a forma como trabalhamos, mas principalmente, essas mudanças afetam a maneira como nós nos relacionamos uns com os outros e nos diferentes ambientes, incluindo agora também o ciberespaço.

Conforme Kunsch (2007) essa nova dinâmica afeta as organizações assim como os indivíduos e as novas formas de comunicação organizacional são decorrência disso. Este novo paradigma mudou a maneira como as organizações transmitem as suas informações, disponibilizando uma gama de novos instrumentos tanto para as organizações como aos seus públicos permitindo que essa nova comunicação aconteça. A autora destaca que os

agentes responsáveis pela comunicação corporativa/organizacional se deparam com novos instrumentos ou suportes, jargões e novas palavras, siglas etc. do mundo digital, como: e-mail, internet, blogs, fotologs, blogosfera, wiki's, wikipedia, sala de imprensa, chats, banco de dados, conectividade, interatividade, conexão, links, redes sociais de conversação orkut, msn, Second Life, RSS, Web 2.0, Web 3.0, entre tantos outros meios e instrumentos disponíveis. (KUNSCH, 2007, p.44)

Para falar sobre relevância das novas tecnologias para as organizações, Kunsch (2007) traz a reflexão do autor Manuel Castells (2006, p. 233 e 225 apud KUNSCH 2007, p. 44), que diz que “as redes são e serão os componentes fundamentais das organizações”, e complementa afirmando que existe um novo ambiente imposto e que abre novas janelas de oportunidades e possibilita maior interatividade na comunicação entre as instituições e seus públicos estratégicos, bem como com a opinião pública.

Pensando em como as organizações podem repensar as suas estratégias de comunicação, incluindo o diálogo no ambiente digital e em como devem se preparar

para responder de maneira efetiva à virtualização dos relacionamentos e seus desdobramentos, Corrêa (2009) propõe um modelo de abordagem estratégica para a comunicação digital, considerando que para estar no ambiente digital, é preciso que a organização se posicione a partir da correlação das seguintes instâncias: “a cultura e a imagem organizacionais; os propósitos e as intenções pretendidos com ações de comunicação digital; os públicos ou *stakeholders* com os quais dialoga, bem como as mensagens que refletem esta organização, simultaneamente, para todos e cada um deles” (CORRÊA, 2009, p. 328). Antes de explicar esmiuçadamente cada uma dessas instâncias, acredita-se que seja válido trazer a definição de comunicação digital, segundo a autora. Corrêa aponta que a comunicação digital pode ser definida como: “o uso das tecnologias digitais de informação e comunicação (TICs) [...], para facilitar e dinamizar a construção de qualquer processo de comunicação integrada nas organizações”. (CORRÊA, 2009, p. 320). A expressão comunicação integrada que a autora traz, já é amplamente difundida a partir de Kunsch (2003) e consiste em trabalhar a comunicação numa perspectiva abrangente e não isolada ou fragmentada, incluindo no planejamento, ações de comunicação institucional, comunicação mercadológica, comunicação interna e a comunicação administrativa, transformando a comunicação em algo complexo e estratégico dentro do ambiente organizacional (KUNSCH, 2003, p. 149 *apud* KUNSCH, 2007, p.47).

Retornando ao modelo proposto por Corrêa (2009), para que as organizações tenham um posicionamento estratégico no ambiente digital, é interessante observar o que a autora traz em cada tópico para a fundamentação da sua proposta. Quando a autora cita “a cultura e a imagem organizacionais”, considera que é necessário que a tecnologia e tudo o que envolver a presença no ciberespaço, esteja presente no cerne das organizações, nos valores e crenças. Ao falar sobre “públicos estratégicos da empresa”, salienta que é necessário verificar quais são esses públicos e se de fato eles têm a afinidade com as novas tecnologias, se tem em seus hábitos o uso do computador e da internet, pois caso contrário, outros instrumentos analógicos sejam mais adequados. A autora também discorre sobre a definição “dos propósitos e as intenções das ações de comunicação digital” e traz que via de regra, as organizações vão buscar o uso das ferramentas digitais para terem “vantagem competitiva” e entre outros, cita como exemplo de vantagens: “agregação de valor à relação ambiente-usuários; construção e sustentação de relacionamentos e de



comunidades de interesse; promoção de trocas interpessoais e intergrupais; [...]” (CORRÊA, 2009 p. 329). Para finalizar, Corrêa expõe sobre o conteúdo das mensagens emitidas pelas organizações, que segundo ela, devem ser “formatadas quase que de forma personalizada. Inclui-se nesse conteúdo o que chamamos de institucional ou coletivo, qual seja, o conjunto de informações sobre a empresa [...], independente das características de cada público estratégico” (CORRÊA, 2009 p. 329).

O que a autora propõe com o uso desse modelo, é que a organização se posicione frente às novas tecnologias de maneira sistematizada, retroalimentando o esquema públicos-mensagens-meios/formatos digitais e respondendo às suas demandas com consciência comunicacional e estrategicamente. Salaria que a comunicação digital, assim como ações *offline*, precisa de investimento e devem acontecer integradas a outros setores que darão suporte para o desenvolvimento das ferramentas digitais. Segundo Corrêa “A coordenação e a integração de áreas e tarefas podem garantir o atingimento da eficiência comunicacional no campo da comunicação digital corporativa” (CORRÊA, 2009 p. 332).

Conforme já mencionado, dentro do cenário das novas tecnologias surgem novos formatos de relacionamento no ambiente digital e a partir disso as redes sociais digitais. Mas, que exatamente são as redes sociais? Não é a intenção aprofundarmos no assunto, porém trazer sobre a importância que se entenda um pouco sobre o conceito para que enquanto organização haja um posicionamento adequado e uma apropriação dessa nova forma de relacionamentos e principalmente de verificar que redes sociais, melhor dizendo “sites de redes sociais” (RECUERO, 2012) são ferramentas para ampliar relacionamentos que antes precisavam lidar com barreiras de tempo e espaço. A autora então acredita que as redes sociais sejam

um conjunto de dois elementos: *atores* (pessoas, instituições ou grupos; os nós da rede) e suas *conexões* (interações ou laços sociais) (Wasserman e Faust, 1994; Degenne e Forse, 1999). Uma rede, assim, é uma metáfora para observar os padrões de conexão de um grupo social, a partir das conexões estabelecidas entre os diversos atores. A abordagem de rede tem, assim, seu foco na estrutura social, onde não é possível isolar os atores sociais e nem suas conexões. (RECUERO, 2009, p. 24).

Recuero (2012) trabalhou o conceito como “estruturas dos agrupamentos humanos, constituídas pelas interações, que constroem os grupos sociais. Nessas ferramentas, essas redes são modificadas, transformadas pela mediação das tecnologias e, principalmente, pela apropriação delas para a conversação.” (RECUERO, 2012, p. 15). Ou seja, no ambiente digital são reconfiguradas as redes de relacionamento, que antes transitavam apenas no offline. A respeito da forma de interação que ocorre na ambiência digital, vale trazer a reflexão de Primo (2001), que segmenta a interação em “reativa”, quando o sistema oferece escolhas pré-definidas, ou “mútua”, quando o usuário tem maior participação e liberdade comunicativa – com o sistema e com outros usuários. Porém vale lembrar que no caso do Facebook, o simples ato de “curtir”, ou seja, uma interação reativa pode significar algo bastante expressivo, como inclusive “traços da personalidade do interagente e de suas relações com os contatos de sua rede.” (NOGUEIRA; GONÇALVES; PEREIRA, 2015, p.5).

Buscamos também a visão teórica a respeito do desafio que os profissionais da área da comunicação têm ao escolherem atuar no campo do digital. Corrêa (2009) coloca que os profissionais da comunicação agora “têm diante de si uma tarefa complexa que se apresenta constantemente em uma relação indissolúvel entre planejamento, gerenciamento e governança” (CORRÊA; 2009 p. 332). E ainda complementa

Construir uma estratégia de comunicação digital, integrada ao plano global de comunicação corporativa representando a cultura, os propósitos e os públicos de uma organização no cenário contemporâneo das ambiências digitais<sup>1</sup>; objetivando o estabelecimento de um processo comunicacional fundamentado em hipermedialidade, interatividade e multimedialidade; e disponibilizando tudo isso por meio de um *grid* de sistemas e ferramentas específicos para ambiência digital requer uma gestão complexa. (CORRÊA; KUNSH 2009 p. 333)

Ao encontro do que diz Corrêa, Kunsch afirma que antes de implantar qualquer instrumento digital, é preciso que se faça um “diagnóstico situacional”, assim como em qualquer outra ação de comunicação, para que se verifique a realidade de dada organização, além, é claro de um bom planejamento. Pois com isso é possível diagnosticar se a presença no ambiente digital é válida, levando em consideração

as diferentes situações, condições tecnológicas, pessoal técnico, formulador de conteúdos, facilidades de acesso dos públicos e serem definidas com

base sólida em pesquisa, diagnósticos e, conseqüentemente, um processo de planejamento correto e não simplesmente por modismo” (KUNSH, 2007, p.50).

A autora destaca também que este novo cenário no qual as organizações estão sendo colocadas, é algo que não pode ser ignorado pelos profissionais da comunicação e isso acarreta certamente mudanças na rotina da comunicação. Agora, além das demandas já existentes é preciso monitorar o que está sendo dito sobre a organização no ambiente digital também, e verificar de que forma as falas dos públicos “poderão atingir a imagem e a reputação” da respectiva organização.

Nesse contexto, surge a expressão “relações públicas digitais” que segundo Terra (2012) caracteriza-se pela “atividade de mediação e/ ou interação por parte das organizações ou agências (consultorias, etc.) com seus públicos na rede, especialmente no que diz respeito às expressões e manifestações desses nas mídias sociais” (TERRA, 2012, p.206). A autora traz também a definição de Todd Defren, (*apud* Bites, 2008) que denomina as relações públicas digitais como “RP 2.0”, que “tem como premissas a interações com os consumidores e transparência corporativa.” (DEFREN, 2008 *apud* TERRA; 2012, p.207). Também é salientado pela autora que as relações públicas tradicionais ainda se fazem necessárias, pois demandas como o gerenciamento de crises e relações com a imprensa, são mantidas em paralelo com as novas práticas oriundas da web 2.0. Sobre o destaque da área dentro desse novo cenário, Terra traz a fala de Elife (2008) que diz que as relações públicas ganharam grande importância, e exemplifica:

O conteúdo gerado pelo usuário nas resenhas que produz em *sites* de comércio eletrônico, nos *blogs* e *microblog*spassa a ser mídia essencial na reputação de marcas, produtos e serviços e motor de estímulo do boca-a-boca. E o trabalho de garimpo das informações, análise, proposição de planos de ação e mensuração são atribuições das relações públicas. (ELIFE, 2008, *apud* TERRA, 2012, p. 207).

O que vimos nesse capítulo foi a consonância de diversos autores quanto à nova postura que deve ser adotada pelas organizações diante desse novo contexto que manifesta-se pelo advento das novas tecnologias. Porém, ficou claro que métodos tradicionais devem ser considerados, a começar pelos principais: diagnóstico e planejamento. Há uma nova realidade, uma nova dinâmica e um novo tempo, que faz com que as organizações precisem buscar soluções estratégicas

para as novas demandas, e no que diz respeito à comunicação organizacional, não trata-se de uma tarefa simples, mas que sim pode e deve ser realizada pelos profissionais de comunicação, que por sua vez passam a ter que adotar um olhar plural e multidirecional para dar conta dessas novas atividades.

## 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo será apresentada a instituição escolhida para o estudo de caso e a estratégia metodológica utilizada no presente trabalho, que compreendeu as seguintes etapas para obtenção dos resultados relacionados ao problema de pesquisa: escolha do tipo metodologia, método e técnicas utilizadas para operacionalizar a realização da pesquisa.

### 4.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A vertente de pesquisa utilizada para este estudo caracteriza-se como qualitativa, que detém-se na preocupação de aspectos da realidade que não podem ser quantificados, tendo como foco a compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais. Para Minayo (2001), a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

Isaac Epstein acredita que “Em ciências sociais, as pesquisas qualitativas são mais valorizadas pois não são de caráter reducionista (...).” (EPSTEIN, 2005., p.26) Ao encontro dessa ideia, Appolinário (2012) traz que a pesquisa de vertente qualitativa tem por objetivo entender o fenômeno estudado de maneira intensa, ao invés de proporcionar a criação de leis gerais sobre os dados coletados.

Para Silveira e Córdova (2009), aqueles que optam pela pesquisa qualitativa, buscam entender e expressar através de seus resultados, o motivo das ocorrências, sem que haja a quantificação de valores ou busca de provas, pois os dados não são métricos e podem valer-se de diferentes abordagens.

Foi escolhido como método o Estudo de Caso, que segundo Fonseca (2002), pode ser definido como

Um estudo de caso pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma unidade social. Visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico. O pesquisador não pretende intervir sobre o

objeto a ser estudado, mas revelá-lo tal como ele o percebe. O estudo de caso pode decorrer de acordo com uma perspectiva interpretativa, que procura compreender como é o mundo do ponto de vista dos participantes, ou uma perspectiva pragmática, que visa simplesmente apresentar uma perspectiva global, tanto quanto possível completa e coerente, do objeto de estudo do ponto de vista do investigador (FONSECA, 2002, p. 33).

Para Doxsey & De Riz (2002-2003, p. 44-45 *apud* SILVEIRA, CÓRDOVA 2009, p.68) “o bom estudo de caso exige a utilização de documentos, da observação e da coleta de informações diretamente com os principais atores envolvidos no problema.”.

Para que fosse possível obter as informações necessárias para a verificação de como se dá o processo comunicacional da organização nas mídias sociais e para verificar qual a percepção da Santa Casa a respeito desse fenômeno optou-se pela utilização da entrevista semi-aberta como técnica de pesquisa. Entendemos que através da “experiência subjetiva” (DUARTE, 2006, p. 62) do sujeito entrevistado, neste caso um representante do setor de marketing organização, fosse possível nos aproximarmos melhor da realidade da instituição analisada. Segundo Duarte (2006), o objetivo da entrevista “está relacionado ao fornecimento de elementos para a compreensão de uma situação ou estrutura de um problema”. (DUARTE, 2006, p. 62)

Para analisar como se dá a interação entre a organização e o público, por meio da página institucional no Facebook, e comparar com as informações obtidas na entrevista, foi realizada uma análise de conteúdo. “A análise comparativa é realizada através da justaposição das diversas categorias existentes em cada análise, ressaltando os aspectos considerados semelhantes e os que foram concebidos como diferentes.” (SILVA, FOSSÁ, 2013, p.4).

Para Appolinário (2012), este tipo de análise tem por objetivo a busca do significado de materiais textuais, de diferentes especificidades, ou mesmo a transcrição de entrevistas coletivas ou individuais:

O produto final de uma análise desse tipo consiste na interpretação teórica das categorias que emergem do material pesquisado – muito embora essas categorias possam já ter sido definidas a priori, segundo alguma teoria da preferência do pesquisador. Para que essa interpretação seja feita, entretanto, é necessário conduzir um processo de redução do material original, até o ponto em que as categorias estejam claramente visíveis (APPOLINÁRIO, 2012, p. 65).

Assim como descreve as situações que porventura forem objetos da análise, essa técnica tem por objetivo interpretar o significado do que foi dito (FRANCO, 2008). Guerra (2006) concorda ao afirmar que “[...] quando fala-se em investigação empírica, falamos de uma série de operações como descrever fenômenos, descobrir suas variações e associações e ainda descobrir relações de causalidade de interpretação das dinâmicas sociais” (GUERRA, 2006, p. 68).

A análise de conteúdo prevê diferentes etapas, que aqui são trazidas a partir da proposta de Bardin (1977): 1) pré-análise, 2) exploração do material e 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

A primeira fase, pré-análise, é desenvolvida para sistematizar as ideias iniciais colocadas pelo quadro referencial teórico e estabelecer indicadores para a interpretação das informações coletadas. A fase compreende a leitura geral do material eleito para a análise. De forma geral, efetua-se a organização do material a ser investigado, tal sistematização serve para que o analista possa conduzir as operações sucessivas de análise. Sendo que esta fase compreende: a) Leitura flutuante: é o primeiro contato com os documentos da coleta de dados, momento em que se começa a conhecer os textos, entrevistas e demais fontes a serem analisadas; b) Escolha dos documentos: consiste na definição do corpus de análise; c) Formulação das hipóteses e objetivos: a partir da leitura inicial dos dados; d) Elaboração de indicadores: a fim de interpretar o material coletado;

Também é importante ressaltar que a escolha dos dados a serem analisados, obedeça a orientação das seguintes regras: • Exaustividade: refere-se à deferência de todos os componentes constitutivos do corpus. Bardin (1977) descreve essa regra, detendo-se no fato de que o ato de exaurir significa não deixar fora da pesquisa qualquer um de seus elementos, sejam quais forem as razões. 1) Representatividade: no caso da seleção um número muito elevado de dados, pode efetuar-se uma amostra, deste que o material a isto se preste. A amostragem diz-se rigorosa se a amostra for uma parte representativa do universo inicial (BARDIN, 1977); 2) Homogeneidade: os documentos retidos devem ser homogêneos, obedecer critérios precisos de escolha e não apresentar demasiada singularidade fora dos critérios; 3) Pertinência: significa verificar se a fonte documental corresponde adequadamente ao objetivo suscitado pela análise (BARDIN, 1977), ou seja, esteja concernente com o que se propõe o estudo.

Num primeiro momento, na fase da leitura flutuante, foram observadas as postagens que eram realizadas, o formato da página, os recursos tecnológicos utilizados, como aplicativos e inserção de links de vídeos, por exemplo. Esse período foi essencial para que se pudesse determinar qual o período seria o mais adequado a ser escolhido para o recorte da pesquisa. A partir daí, definiu-se que a análise da página do Facebook da Santa Casa seria realizada a partir da observação das publicações que abrangeram o período de 23 de maio de 2016 até 23 de julho de 2016, ou seja, um mês antes e um mês depois da data que foi realizada a entrevista com o representante da instituição. A intenção era também comparar os dados levantados na análise de conteúdo com os dados trazidos pelo entrevistado, principalmente no que diz respeito à interatividade e receptividade do público em relação ao material publicado no canal.

A próxima fase da técnica da análise de conteúdo consiste então na exploração do material, segundo Bardin (1977) “Essa fase, longa e fastidiosa, consiste essencialmente de operações de codificação, desconto ou enumeração, em função de regras previamente formuladas” (BARDIN, 1977, p.101).

O recorte determinado compreendeu um total de 67 postagens, que puderam ser analisadas no âmbito dos assuntos tratados, engajamento, conteúdo e interação do público. Para organização dos dados, os posts que foram publicados no período da análise foram salvos em formato de imagem e transferidos para um arquivo do programa *Power Point*, o que possibilitou a melhor visualização dos conteúdos. A fim de verificarmos o que dizia respeito à receptividade dessas postagens pelo público, ao salvar as imagens, foram preservadas as informações referentes às curtidas e aos compartilhamentos. Também foram salvos para análise os 20 primeiros comentários em relação às respectivas postagens. Dentro desse recorte, para que se pudesse operacionalizar a análise, foram percebidas 10 categorias determinadas, a partir do verificado no empírico, que compreendiam o que identificamos como a linha editorial da organização, a saber: “Eventos, Solenidades e Ações que ocorrem dentro do hospital”, “Divulgação de Serviços e Cursos de Especialização”, “Campanhas”, “Santa Casa e médicos da Santa casa na Mídia”, “Ações Diferenciadas e de Relacionamento”, “Ações de Sustentabilidade”, “Prevenção de Doenças”, “Prêmios recebidos”, “Divulgação de Vagas” e “Outros”.

Na terceira fase da análise, que se detém no tratamento e na interpretação dos resultados é que foram então feitas as verificações para que se pudesse



responder aos objetivos específicos do presente estudo: (a) Investigar os processos decisórios no departamento de Marketing e Comunicação quanto à gestão da comunicação organizacional nas mídias sociais (b) Identificar quais assuntos movimentam as mídias sociais na página do Facebook (c) Analisar a interação da instituição com os públicos nas mídias sociais.

A fim de ampliar a investigação sobre as práticas comunicacionais da organização, e considerando que o público interno também deve ser entendido como público estratégico da organização também foi realizada uma pesquisa documental abrangendo o histórico da Santa Casa, através de pesquisa no site institucional além da análise do documento de uso interno, “Se Liga”, manual de boas práticas nas redes sociais, direcionado ao público interno e citado na entrevista realizada. Segundo Moreira (2008), a análise documental é um recurso que auxilia o pesquisador a contextualizar os fatos e situações, e a partir disso conduzir à adoção de novos panoramas em outros ambientes, “sem deixar de respeitar a substância original dos documentos” (MOREIRA, 2008, p. 276). Moraes (2009) determina três passos aos quais o pesquisador precisa se ater: a identificação, a verificação e a apreciação. Quanto à categorização para que o pesquisador possa nortear a sua análise, o autor expõe:

Naturalmente haveria muitas formas de categorizar possíveis objetivos de pesquisas realizadas utilizando análise de conteúdo. Entretanto historicamente estes têm sido definidos em seis categorias, levando em consideração os aspectos intrínsecos da matéria prima desta análise, do contexto a que as pesquisas se referem e das inferências pretendidas. Esta classificação se baseia numa definição original de Laswell, em que este caracteriza a comunicação a partir de seis questões: 1) *Quem fala?* 2) *Para dizer o que?* 3) *A quem?* 4) *De que modo?* 5) *Com que finalidade?* 6) *Com que resultados?* Utilizando esta definição podemos categorizar os objetivos da análise de conteúdo de acordo com a orientação que toma em relação a estas seis questões. (MORAES, 2009, n.p.)

Na análise do documento “Se liga”, foram consideradas as seis questões propostas pelo autor, a fim de se chegar numa investigação mais aprofundada.

#### 4.1.2 GESTÃO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NAS REDES SOCIAIS DA SANTA CASA DE MISERICÓRDIA DE PORTO ALEGRE

Neste capítulo serão apresentadas as informações levantadas sobre a organização hospitalar Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre a partir da

operacionalização da estratégia metodológica. No item 4.1.3 serão trazidos dados coletados da organização que já explicitam que a instituição não se diferencia das demais organizações hospitalares, no que tange complexidade pelo amplo universo de públicos, segmentos, serviços, entre outras peculiaridades características da natureza do segmento em que atuam. A seguir, no item 4.1.4 são apresentados os resultados obtidos na entrevista realizada com o representante da instituição, e que por ser membro do setor de marketing, pôde fornecer informações relevantes sobre as rotinas que se estabelecem para a gestão da página do Facebook assim como servir de parâmetro para uma comparação com os dados que foram obtidos posteriormente com a análise das postagens da instituição no Facebook. A entrevista também trouxe a oportunidade de conhecer o instrumento de comunicação dirigida, manual de boas práticas “Se liga”, que foi analisado no item 4.1.5. Por fim, no item 4.1.6 e para visualizar efetivamente como se dá a gestão da comunicação organizacional no ambiente digital, serão trazidas as percepções a respeito da análise sobre as postagens realizadas pela Santa Casa em sua página no Facebook.

#### 4.1.3 A ORGANIZAÇÃO HOSPITALAR SANTA CASA DE MISERICÓRDIA DE PORTO ALEGRE

A Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre é uma instituição privada, de caráter filantrópico e no ano de 2016 completou 213 anos de fundação.

Tem como missão proporcionar ações de saúde a pessoas de todas as classes sociais, fundamentadas em excelência organizacional, incluindo ensino e pesquisa. Expõe como valores institucionais a ética, misericórdia, equidade, humanismo, história, credibilidade e pioneirismo.

A organização possui uma ampla e diversa estrutura para atendimento de seus diversos públicos que incluem pacientes, colaboradores, estudantes, entre outros. Atualmente conta com 7 unidades hospitalares, onde destaca as áreas de Clínica Médica, Cirurgia Geral, Cardiologia, Neurocirurgia, Pneumologia, Oncologia, Pediatria e Transplantes. Segundo o site da instituição, foram atendidos 798.834 pacientes, atingindo a marca de 71% de pacientes/dia SUS assistidos, frente ao número total de serviços prestados.

Possui 1.042 leitos, sendo que destes 60% são destinados ao SUS e 40% aos pacientes particulares e com convênios. Conta com 231 consultórios, 51 salas cirúrgicas e 9 unidades de terapia intensiva (UTI's), que somam 129 leitos. Quanto aos colaboradores internos, os números acompanham e também são bem expressivos: 8.522 profissionais atuantes na organização.

A Direção Executiva, chamada de “Mesa Executiva e Conselho de Irmãos” teve posse em 2015 e tem mandato até 2018. É composta por um provedor e três vice-provedores; doze mesários efetivos e seis suplentes. O conselho de irmãos definidores conta com 9 participantes efetivos e 9 suplentes. O corpo diretivo inclui um Diretor Geral e de Relações Institucionais, um Diretor Administrativo, um Diretor Médico e de Ensino e Pesquisa e um Diretor Financeiro.

Em 1993 foi criado o Departamento de Marketing e Comunicação e segundo Michel (2008) trata-se de um dos primeiros departamentos criados nessa área no segmento hospitalar no país e o primeiro no Rio Grande do Sul. Em 2008, Michel ao realizar a pesquisa “A Comunicação Organizacional e as organizações na área de saúde”, descreveu o Departamento de Marketing e Comunicação da Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre e observou que este abrange, além das atividades essenciais de marketing (venda de produtos, captação de clientes, análise e prospecção de mercados, etc.), as ações de publicidade e propaganda, relações públicas, assessoria de imprensa, comunicação eletrônica (site, intranet, internet, etc.), produção de eventos científicos, produção de eventos institucionais. O Setor de Marketing e Comunicação mantém relação direta com a direção da instituição, e funciona junto à Provedoria da Irmandade da Santa Casa e à Direção Executiva do Complexo Hospitalar Santa Casa, prestando dessa forma assessoria permanente para todos os assuntos de comunicação e marketing. A relação do departamento com os médicos, assim como os demais profissionais da saúde e dos funcionários administrativos é de atender aos pedidos e solicitações, mas esses pedidos/solicitações são encaminhados (filtrados) ao Marketing e Comunicação pelas direções médicas e ou administrativas das sete unidades hospitalares da Santa Casa. Quanto ao contato com os pacientes, era mais comum que o departamento mantivesse contato para a produção de matérias para a extinta revista da organização, a Revista Santa Casa. As questões que envolvem relacionamento com visitantes, fica por conta da Relações Públicas do departamento. O Marketing tem como compromisso, através das ferramentas de seu departamento, vender a

imagem e os produtos da Santa Casa, fidelizar os atuais clientes e atrair e fidelizar novos clientes. Já a Assessoria de Imprensa é responsável por realizar a interface entre a mídia e a Santa Casa, atendendo às solicitações da imprensa e divulgando projetos e realizações da Instituição. A comunicação na Santa Casa de Porto Alegre é feita por um departamento interno, chamado Marketing e Comunicação, que é dividido em setores, todos compostos por profissionais especializados na área. A Santa Casa de Porto Alegre

é pródiga na área de comunicação, pois possui inúmeros instrumentos dirigidos aos seus diversos públicos de interesse e pesquisas de satisfação dos públicos são feitas e publicadas regularmente, inclusive junto aos formadores de opinião e veículos de comunicação de massa de Porto Alegre. (MICHEL, 2008, p. 11).

Na oportunidade da entrevista pode-se verificar que os setores de Marketing e Comunicação seguem atuando juntos e que todos os membros são profissionais da área da Comunicação ou do Marketing e que assim como para o offline, também dividem-se para ações do campo do digital.

#### 4.1.4 SANTA CASA DE MISERICÓRDIA DE PORTO ALEGRE E AS NOVAS MÍDIAS, UMA VISÃO DA ORGANIZAÇÃO

Conforme já citado anteriormente, para que se pudesse entender melhor sobre as estratégias utilizadas pela organização para gerir o processo comunicacional no ambiente digital, buscamos entrevistar um membro do departamento de marketing. A entrevista ocorreu no dia 23 de junho de 2016, na própria instituição.

O primeiro ponto de interesse foi saber como se deu a decisão da entrada da Santa Casa no Facebook. Sobre esse aspecto, o entrevistado relata que, por tratar-se de uma organização com uma “cultura bem tradicional” havia grande preocupação com relação à entrada nas mídias sociais, mais precisamente falando, no Facebook, pois existia o receio de que o canal se tornasse apenas um meio para reclamações. Porém era de comum acordo que era necessário iniciar as atividades nas mídias sociais por significarem uma nova oportunidade de mercado. É a tal “vantagem competitiva” citada por Corrêa (2009), como “agregação de valor à relação ambiente-usuários; construção e sustentação de relacionamentos e de

comunidades de interesse; promoção de trocas interpessoais e intergrupais; [...]” (CORRÊA, 2009 p. 329).

Essa incerteza das organizações que são baseadas em uma administração tradicionalmente da era analógica é natural, porém é importante que as instituições percebam a necessidade de acompanhar as mudanças trazidas com as novas mídias e que as enxerguem como oportunidade e não ameaça. Conforme Bastos, Lima e Neiva (2012, MARCHIORI; OLIVEIRA), as organizações, a partir desse novo cenário, que abrange as novas tecnologias e a web 2.0, estão diante de novos desafios, mas também de novas possibilidades e isso exige “a superação de modelos funcionalistas da comunicação, amplamente aplicados no ambiente empresarial e cuja ênfase estava na transmissão e no controle” (BASTOS; LIMA; NEIVA; MARCHIORI; OLIVEIRA, 2012, p.186).

O entrevistado segue, então, relatando que, para surpresa da organização, no lugar de reclamações, houve uma expressão positiva do público que fez elogios e avaliações positivas já num primeiro momento. Ou seja, o público estava lá, porém não existia um canal em que esse público pudesse manifestar a sua opinião em relação à organização, e assim como disse Manuel Castells (2006, p. 233 e 225 apud KUNSCH 2007, p. 44), “as redes são e serão os componentes fundamentais das organizações”, pois existe um novo ambiente imposto e que abre novas janelas de oportunidades e possibilita maior interatividade na comunicação entre as instituições e seus públicos estratégicos, bem como com a opinião pública.

Em relação ao planejamento editorial e como são organizadas as pautas e conteúdos, é importante colocar que, conforme falado pelo entrevistado, a Santa Casa tem outras unidades de negócio além do grupo de hospitais como o Centro Histórico Cultural, o Cemitério e a mais nova casa de Apoio Madre Ana. Atualmente, são mantidas páginas no Facebook para o grupo de hospitais, para o Centro Histórico Cultural e para a Casa de Apoio Madre Ana e como são unidades muito distintas e todas com muita demanda, a organização decidiu por criar páginas separadas. O que o entrevistado deixa bem delineado é que, quando se trata da mesma unidade, existe um cuidado para que não sejam criados vários perfis. O entrevistado reforça que a orientação é que se tenha somente uma página da instituição, para que se tenha um melhor controle, padronização de linguagem e identidade visual das postagens. Para este estudo, foi analisada apenas a página que abrange os hospitais.

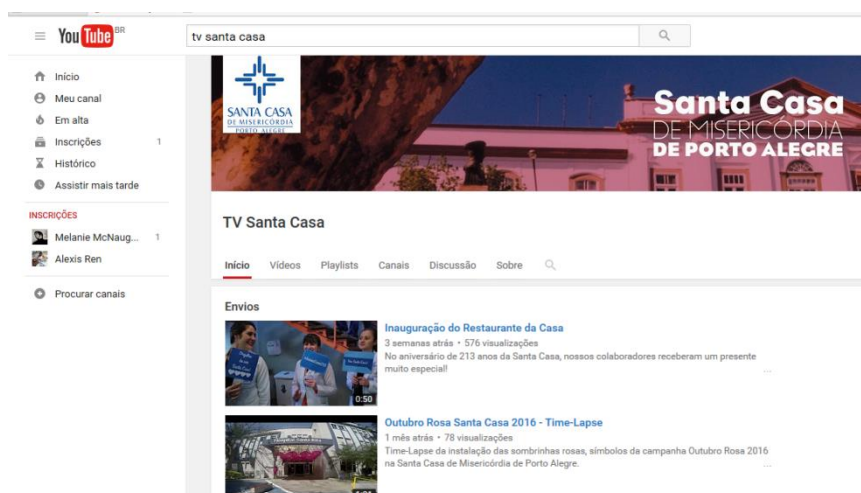
A Santa Casa trabalha a Comunicação e o Marketing de maneira integrada e não é diferente na atuação da gestão das redes sociais. A organização está presente no Facebook (Figura 3) e no Youtube (Figura 4). No Facebook produz basicamente todo o conteúdo com base num planejamento anual e no Youtube reproduz vídeos veiculados pela imprensa a respeito da organização, para fins de divulgação.

Figura 3 - Facebook Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre



Fonte: [facebook.com/SantaCasaPortoAlegre/](https://facebook.com/SantaCasaPortoAlegre/)

Figura 4 - Youtube Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre



Fonte: [youtube.com/user/TvSantaCasa](https://youtube.com/user/TvSantaCasa)

O entrevistado cita que além de textos que levam para o site, são contempladas as grandes ações e todos os eventos internos também entram na programação. Os eventos, por exemplo, são postados no âmbito da divulgação, no pré-evento, pois segundo o entrevistado, atualmente não há uma regularidade nas

postagens depois que os eventos ocorrem, até mesmo pelo prazo que muitas vezes excede o limite adequado para este tipo de notícia.

Para dar conta das demandas dos hospitais e dos serviços, já existe um alinhamento entre o marketing e esses setores para que estes repassem as informações sobre ações e eventos que aconteçam e que sejam relevantes para a publicação. O entrevistado também explica que é realizado um filtro, levando em consideração, por exemplo, a data dos eventos, sempre tendo um cuidado para que não sejam postadas notícias fora do tempo adequado.

Vale destacar a fala do entrevistado quando cita que existe um cuidado para que sejam veiculados conteúdos que sejam facilmente compreendidos pelos seguidores, numa linguagem acessível e não tão técnica. Portanto, o marketing faz todo esse trabalho de tradução de linguagem ao receber os conteúdos dos médicos, por exemplo. A autora Corrêa (2009) fala sobre o conteúdo das mensagens emitidas pelas organizações no ambiente digital, que segundo ela, devem ser “formatadas quase que de forma personalizada. Inclui-se nesse conteúdo o que chamamos de institucional ou coletivo, qual seja, o conjunto de informações sobre a empresa [...], independente das características de cada público estratégico” (CORRÊA, 2009 p. 329).

Questionamos a respeito da divulgação de produtos e serviços e o entrevistado responde que este não é exatamente o foco, mas sim postagens com mensagens de prevenção de doenças. Segundo ele, é bem comum que os pacientes cheguem à instituição para serem atendidos apresentando um quadro patológico muito avançado e a Santa Casa busca, com essa iniciativa de conscientização, alertar a população para os sintomas iniciais das doenças. Assim, quando os pacientes vierem buscar o hospital, as chances de tratamento e cura sejam maiores. Entretanto, embora seja dada a preferência para outros tipos de conteúdo, também é realizada a divulgação de produtos e serviços particulares e de convênios até mesmo para repor a defasagem em valores proporcionado pelos atendimentos via SUS.

Outra questão interessante é que segundo o entrevistado, apesar de se ter um cuidado para fazer sempre um direcionamento ao site, devido ao “detalhamento maior” de informações, a página faz postagens específicas para o canal. Corrêa (2012) salienta que é preciso construir uma estratégia de comunicação digital, integrada ao plano global de comunicação corporativa representando a cultura, os

propósitos e os públicos, objetivando o estabelecimento de um processo comunicacional fundamentado em hipermedialidade, interatividade e multimedialidade.

Quanto a investimento em verba de patrocínio no Facebook, ele salienta que existe grande dificuldade desse levantamento de recurso financeiro e que a maioria dos conteúdos possui alcance orgânico. O Facebook entende e denomina como alcance orgânico, o número total de pessoas que viram suas publicações por meio de uma distribuição não paga. A parte operacional também é feita inteiramente pela equipe de comunicação e marketing. Porém em macro campanhas, de vídeos para mídias tradicionais, por exemplo, trazendo a oportunidade também de mídia espontânea, são realizadas via parceria com fornecedores externos, que trabalham de maneira voluntária, sem remuneração.

Questionamos o entrevistado também sobre como acontece a interação e o monitoramento do Facebook. Segundo ele, faz parte da rotina verificar todos os dias a página da instituição. A partir disso, comentários diretos e demonstrações objetivas em relação à postagem como “adorei”, “legal” não são respondidas, em virtude da imprevisibilidade da demanda que possa surgir de comentários similares, para que não ocorra de alguns comentários serem respondidos e outros não. Também devido à grande demanda, nem todos os comentários conseguem ser curtidos. Porém, ele afirma que todas as perguntas são respondidas. A forma como são respondidos os questionamentos pode variar de acordo com a situação. Perguntas e, segundo ele, até mesmo críticas, são normalmente respondidas “abertamente” na própria *timeline*<sup>2</sup>. Entretanto, quando é enxergada a necessidade de um atendimento mais personalizado, quando são críticas que podem gerar uma crise, é feito um direcionamento para a Ouvidoria, seguindo um fluxo já pré estabelecido. Além deste direcionamento, a *fanpage* disponibiliza um aplicativo na própria página, o qual direciona o cliente para um formulário, sem que precise sair da plataforma. Este formulário pode ser preenchido de acordo com a sua demanda/solicitação. Este aplicativo foi criado a partir da demanda dos públicos e

---

<sup>2</sup>Às vezes chamada de perfil do Facebook, uma Linha do Tempo é o espaço no perfil de uma pessoa no qual eles podem ver suas próprias publicações, publicações de amigos e histórias nas quais eles foram marcados. Tudo organizado pela data das publicações. As publicações podem ser compostas por fotos, vídeos e experiências que contem uma história. FACEBOOK BLUE PRINT, Disponível em [https://facebook.exceedlms.com/uploads/resource\\_courses/targets/323370/original/build/index.html#/id/co-03](https://facebook.exceedlms.com/uploads/resource_courses/targets/323370/original/build/index.html#/id/co-03), Acessado em 24 nov2016



isso evidencia o quarto modelo proposto por Grunig e Hunt (1984), o “simétrico de duas mãos”, pois a instituição tenta, de diferentes maneiras, utilizar a comunicação para administrar os conflitos.

Sobre monitoramento de menções da página, devido também à alta demanda, via de regra, não acontece a interação por parte da Santa Casa, a não ser que seja algum comentário que possa gerar uma crise. Aqui vale lembrar a importância de se monitorar o que está sendo dito sobre a organização no ambiente digital também, e verificar de que forma as falas dos públicos “poderão atingir a imagem e a reputação” (KUNSH, 2007, p.50).

Outro ponto interessante, é que a página apresenta em formato de aplicativo, as suas “regras de uso” que, assim como o Guia de Boas Práticas para Mídias Sociais - #SeLiga, é um instrumento de comunicação dirigida, que visa o regulamento de práticas no canal, buscando evitar situações que surpreendam a organização e com isso também buscar tornar claros os objetivos da página e políticas suas políticas para o canal, aos seus públicos.

Sobre reclamações na página, coloca que a maior parte dos comentários reclamações são referentes ao post publicado e que está sendo comentado, porém também acontece de comentarem trazendo assuntos aleatórios, incluindo tanto elogios como reclamações.

Além dos aplicativos Ouvidoria e Regras de Uso, a fanpage oferece outros aplicativos de serviços como agendamento de consultas e exames e resultados de exames. Vídeos e conteúdo da TV Santa Casa também constam na página (não citado pelo entrevistado). Os aplicativos são feitos por fornecedores externos. Atualmente, devido à equipe enxuta, não é possível a realização de relatórios sobre os comentários da página. O entrevistado comentou que esporadicamente consegue observar as métricas da página e que também analisa a concorrência, ou seja, aqueles hospitais que oferecem o mesmo serviço que a Santa Casa.

Quanto às crises na página, o entrevistado comenta que não são frequentes. Segundo ele, muitas das críticas que resultam em crises são relacionadas aos atendimentos feitos via Sistema Único de Saúde (SUS), o que nem sempre viabiliza a resolução imediata da demanda, exatamente por depender de outra instituição para dar atendimento às solicitações. Quanto ao o procedimento adotado para resolução de no Facebook, é num primeiro momento encaminhar para a Ouvidoria, sendo esse o fluxo padrão. Em casos extremos, quando o marketing percebe que

vem uma reclamação que pode se tornar uma crise, o entrevistado relata que já tenta solucionar ali mesmo, solicitando telefone para contato, buscando com isso evitar uma maior repercussão. Em casos mais delicados, é elaborada a resposta em conjunto com a ouvidoria e até mesmo com a direção, e postada no Facebook mesmo, e segundo ele, a Santa Casa busca solucionar a questão da melhor e mais rápida maneira. É interessante verificar que profissionais da comunicação estejam à frente dessas resoluções de maneira integrada aos demais setores, conforme o conceito de Comunicação Integrada, amplamente difundido por Kunsch (2003). No que diz respeito à postura adotada instituição no que tange à comunicação organizacional hospitalar, vale lembrar também a fala de Michel (2008) que acredita que seja preciso que as áreas de comunicação das organizações hospitalares sejam ocupadas por profissionais devidamente formados na área e que auxiliem a organização a desenvolver a comunicação organizacional de forma adequada, que seja clara e transparente e que esta não seja planejada apenas para atender os públicos de interesse e a grande mídia, mas que sim seja pensada também para auxiliar na fixação de um conceito, de uma identidade adequada e de uma boa imagem organizacional, agregando, dessa forma, valor à organização.

Como já foi visto aqui, as organizações hospitalares caracterizam-se como complexas, principalmente por compreenderem um número expressivo de colaboradores e, por esses atuarem em diferentes áreas, conforme Michel (2008), as organizações hospitalares diferenciam-se de outros tipos de organização. Por esse motivo questionamos o nosso entrevistado quanto à gestão da interação do público interno na página do Facebook da Santa Casa. Segundo ele, quanto ao controle de publicações do público interno, surgiram demandas que trouxeram a necessidade da criação de um documento interno chamado “Se liga”, que foi desenvolvido em linguagem “informal” e “bem atrativo”, com diretrizes sobre os cuidados que devem existir ao serem realizadas publicações nas redes sociais relacionadas à Santa Casa. Foi um trabalho “multidisciplinar”, em parceria com jurídico e direção e que é repassado aos funcionários via intranet. O documento caracteriza-se como instrumento de “comunicação dirigida” que segundo Andrade (1965), tem por finalidade transmitir ou conduzir informações para estabelecer comunicação limitada, orientada e frequente com determinados números de pessoas homogêneas e identificadas” (ANDRADE, 1965, p.163)”. Interessante aqui atentarmos para o fato de que o autor já escrevia sobre a forma de comunicar em

1965 e até hoje o conceito é válido, nos levando a concluir embora as práticas se remodelem, as demandas continuam semelhantes, em essência.

Sobre o conteúdo publicado em relação à equipe interna, Rafael fala sobre que as postagens têm o foco em contar histórias da organização, uma vez que pela instituição ter 213 anos de fundação, existe grande riqueza de conteúdo nesse sentido (organização - colaboradores). As histórias que envolvem pacientes, envolvem, naturalmente, também os funcionários, e, com a promoção desses momentos, a Santa Casa busca uma valorização e consequente engajamento da equipe.

Aliás, um ponto bem interessante é que existe grande participação dos funcionários nas redes sociais da casa, e pelo grande número de funcionários, isso acaba tornando a página organicamente bem sucedida dentro dos parâmetros das mídias digitais. Outro documento que foi criado devido às demandas que foram surgindo, foi uma autorização de imagem, já que são postadas fotos de pacientes, funcionários, etc.

#### 4.1.5 GUIA DE BOAS PRÁTICAS EM MÍDIAS SOCIAIS DA SANTA CASA - “#SE LIGA”

Conforme já anunciado, a partir da entrevista com a organização, chegamos ao conhecimento do manual de boas práticas para as redes sociais, “Se liga”, um documento totalmente dirigido ao público interno da organização. Sendo assim, verificou-se a oportunidade de aproximar-se desse instrumento, pois entende-se que seja parte da estratégia de comunicação organizacional no contexto digital. Para isso, a partir dos norteadores de Moraes (2009) quanto aos procedimentos metodológicos que devem ser adotados para a análise documental, analisamos o “Se liga” e expomos a seguir a descrição dos dados que entendemos como sendo os mais relevantes.

Já foi trazido aqui que muitas são mudanças causadas pelas novas tecnologias e que essas provocam a reconfiguração da comunicação nas organizações. As instituições estão sendo convidadas ao desafio de entrelaçar os conceitos já conhecidos com as novas práticas, num contexto que vêm se atualizando e recriando movimentações, criando novas tensões e, principalmente,

exigindo novas ações de seus administradores, bem como dos profissionais de comunicação. Neste caso, o documento que estamos analisando é fruto dessa nova dinâmica comunicacional oriunda das novas mídias.

Figura 5 - Capa do Guia de Boas Práticas



Fonte: “#SeLiga” - Guia de Boas Práticas em Mídias Sociais da Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre

O documento, denominado “#SeLiga - Guia de Boas Práticas em Mídias Sociais da Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre” (Figura 5), já no início deixa claro do que se trata, respondendo às duas questões/categorias de Moraes (2009), “Quem fala?” e “Para dizer o quê?”. A arte da capa demonstra um cuidado com a linguagem que parece buscar uma linearidade com a leveza característica das mídias sociais. O guia, em formato digital, é dividido em 14 itens, distribuídos em 25 páginas. Na entrevista foi mencionado que o documento é enviado aos funcionários via intranet.

Na *introdução* do documento, a instituição fala sobre a data e os objetivos da criação da página no Facebook. Coloca que a página estabelece, através dessa nova dinâmica permitida pelas mídias sociais, uma maneira a mais de interação com

os seus públicos, o que também serve para melhorar o relacionamento com seus parceiros e clientes. Ou seja, a justificativa da instituição quanto à entrada nas redes sociais digitais está exatamente de acordo com a definição de Corrêa sobre a comunicação digital, que diz que nada mais é do que “o uso das tecnologias digitais de informação e comunicação (TICs) [...], para facilitar e dinamizar a construção de qualquer processo de comunicação integrada nas organizações”. (CORRÊA; 2009, p. 320). Também são mencionados neste tópico, como diferenciais, os aplicativos que a Santa Casa disponibiliza aos pacientes e clientes, para agilizar a marcação de consultas e exames, verificação de resultados de exames e contato com a ouvidoria (Figura 6):

Figura 6 – Captura de imagem da tela do aplicativo para agendamento de consultas



Fonte: Facebook.com/SantaCasaPortoAlegre

Na *introdução* também é enfatizado que as orientações são válidas para todos os profissionais que atuam da instituição e como já vimos anteriormente, os grupos que compõem uma organização hospitalar tornam o seu público interno muito diversificado, o que pode interferir na comunicação e deixar esse processo de transmissão de mensagens mais complexo. Conforme Michel (2008), “a mensagem emitida deve ser entendida em diferentes níveis, pois cada pessoa pode chegar a diferentes interpretações, já que os códigos utilizados pelos receptores são distintos, então é necessário ter muito cuidado com a emissão de informações.” (MICHEL, 2008, p.8).

No item *acesso às redes sociais*, a organização adverte que mesmo que não seja permitido o acesso às redes sociais pelos computadores da instituição, as orientações são válidas para a participação dos funcionários em tópicos que envolvam a Santa Casa, seja esse acesso feito de dentro ou fora do ambiente organizacional, independente do tipo de dispositivo. E, além disso, um ponto que cabe salientar aqui é que a organização deixa como sugestão aos seus funcionários que cuidem da postura nas redes sociais, mesmo que seus perfis não estejam vinculados à instituição (Figura 7). Seria uma tentativa da organização comunicada controlar o que está no âmbito da organização comunicante e até mesmo da organização falada, quando salienta que é preciso que sejam tomados certos cuidados, mesmo que fora do ambiente organizacional. (BALDISSERA, 2009)

Figura 7 – “#SeLiga” - acesso às redes sociais



Fonte: “#SeLiga” - Guia de Boas Práticas em Mídias Sociais da Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre

No tópico criação de *página própria* conseguimos visualizar o que foi dito pelo entrevistado a respeito da orientação que é passada aos funcionários de não serem criados perfis adicionais e se existe alguma demanda que determinado departamento ou funcionário deseja que seja publicada na página, que essa solicitação seja feita ao departamento de Marketing. Destacamos também o tópico que fala sobre a importância dos funcionários revisarem os pilares institucionais para que suas condutas estejam adequadas.

Quanto à ética, a organização parece ter maior preocupação, pois o assunto ocupa três páginas do guia, onde são reforçadas orientações sobre informações sigilosas que devem ser mantidas na organização, cuidados para não repassar informações de estratégias de mercado, fornecedores, entre outros. Conforme citado pelo entrevistado, o guia foi feito em parceria com o departamento jurídico, então várias questões nesse sentido são retomadas ao longo do material. Algo interessante que foi observado, é que ficou aparente que a instituição, num movimento de prevenção a possíveis julgamentos, justifica-se para os funcionários no que tange à liberdade que estes têm para expressar-se, mas que contam com a compreensão no cumprimento das regras e políticas da instituição.

Figura 8 – sobre sigilo e informações confidenciais



Fonte: “#SeLiga” - Guia de Boas Práticas em Mídias Sociais da Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre

No decorrer do documento #SeLiga, a instituição vai repassando orientações sobre postura, comportamento e ética, em um tom bem claro e objetivo, sempre reforçando que tudo o que for postado pelo funcionário nas redes sociais, principalmente que venha a acarretar prejuízos à instituição, é de total responsabilidade dele. Em contrapartida, a Santa Casa incentiva os seus funcionários a compartilharem as informações já divulgadas oficialmente, ou seja,

que façam parte da organização comunicada, proposta por Baldissera (2009) com o intuito de obter uma ampliação dessa publicização.

Destaca-se como ponto positivo que a organização também coloca-se no compromisso de manter uma comunicação clara com os seu público interno sobre o que espera de sua equipe enquanto postura nas redes sociais, e salienta isso no item *O que a instituição deve fazer*. Segundo o que consta no documento, a organização compromete-se, inclusive, a manter um canal aberto de diálogo com os seus funcionários para que esses possam lhes passar sugestões de melhorias. Nesse sentido, Senhoras (2007) ao falar sobre a cultura organizacional no ambiente hospitalar, salienta que é fundamental que sejam mantidas a valorização e comunicação com os funcionários.

A partir da análise do Guia de Boas Práticas em Mídias Sociais da Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre, baseada nas categorias propostas por Moraes (2009), verifica-se que a instituição busca através deste instrumento de comunicação dirigida, atingir o seu público interno de uma maneira precisa, utilizando-se de uma linguagem clara, acessível e direta. Observa-se que a finalidade é conscientizar os seus funcionários da postura comportamental que a instituição espera e entende como adequada aos seus princípios e valores organizacionais.

#### 4.1.6 ANÁLISE DO FACEBOOK DA SANTA CASA DE MISERICÓRDIA DE PORTO ALEGRE

Conforme já mencionado, faz parte da estratégia metodológica adotada, a análise da página da Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre, no Facebook. Buscamos analisar quais os públicos que ali estão pressupostos, como se dá a interação entre a organização e esses públicos por meio da página e quais os assuntos que são divulgados no canal. Para que fosse viável a análise, foi determinado o recorte temporal por julgamento, que compreendeu o período de 23 de maio a 23 de julho.

Seguindo os passos de Bardin (1977), foi realizada primeiramente a leitura flutuante, período em que se observou o cuidado da organização em manter uma imagem positiva na mídia social. Alguns pontos, como a criação de aplicativos para



marcação de consultas e exames, verificação de resultados de exames, acesso facilitado à ouvidoria e disponibilização das regras de uso da página, demonstram que a instituição se preocupa com a experiência e facilidades que os seus seguidores possam ter ao navegar pelo canal. O que também pôde ser observado é que a página tem um número bem expressivo de curtidas, na época (junho 2016) na casa das 30.000.

As publicações da página também têm em média um bom envolvimento como comentários, curtidas e reações<sup>3</sup> como mesmo que na maioria das vezes sejam interações reativas (PRIMO, 2001), como “curtir” ou “reagir” na publicação. Conforme citado na entrevista realizada com a instituição, esses números positivos podem ser resultado não somente da grande população de pacientes da instituição, mas também do grande número de profissionais que atuam na Santa Casa.

Para operacionalização da análise e para que fossem determinadas categorias, tanto para os conteúdos que foram postados, como para os comentários que foram feitos em cada uma das publicações, foi realizada a leitura de todas as postagens que compunham o *corpus*, bem como os vinte primeiros comentários de cada uma delas, incluindo respostas de comentários.

Quanto ao conteúdo postado pela instituição, foram percebidas 10 categorias: “Eventos, Solenidades e Ações que ocorrem dentro do hospital”; “Divulgação de Serviços e Cursos de Especialização”; “Campanhas” (Mc Dia Feliz, Doação de órgãos, etc.); “Santa Casa e médicos da Santa casa na Mídia”; “Ações Diferenciadas e de Relacionamento”; “Ações de Sustentabilidade”; “Prevenção de Doenças”; “Prêmios recebidos”; “Divulgação de Vagas” e “Outros” conforme descrito abaixo (tabela 1):

---

<sup>3</sup>Além de curtir um de suas publicações no Facebook, as pessoas também podem escolher entre outros emoticons, incluindo amei, haha, uau, triste e grr, para indicar seus sentimentos. Cada emoticon é chamado de uma reação. O termo aparece apenas em suas notificações.

Tabela 1 – Categorias de conteúdo

Eventos, Solenidades e Ações que ocorrem dentro do hospital	20
Divulgação de Serviços e Cursos de Especialização	11
Campanhas	7
Santa Casa e médicos da Santa casa na Mídia	4
Ações Diferenciadas e de Relacionamento	4
Ações de Sustentabilidade	3
Prevenção de Doenças	3
Prêmios recebidos	2
Divulgação de Vagas	2
Outros	10

Fonte: Criado pela autora

A categoria “Eventos, Solenidades e Ações que ocorrem dentro do hospital” (Figura 9), com 20 publicações, foi a categoria que mais apareceu no período analisado. Os posts categorizados dessa forma apresentam os eventos que ocorrem dentro da instituição, como forma de promoção institucional. Na entrevista, o representante da instituição menciona que por questões de demanda, a organização costuma realizar postagens de divulgação do evento e não do evento em si, ou dos seus resultados. No período da análise, observamos que maioria dos posts trata do evento em si e não da pré-divulgação. É interessante trazer que todas as postagens desta categoria receberam interações entre comentários, curtidas reações e compartilhamentos, o que é um ponto positivo.

Figura 9 – Post da Categoria “Eventos, Solenidades e Ações que ocorrem dentro do hospital”

**Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre**  
8 de julho · 🌐

Começa a segunda fase das obras do Hospital Santa Clara!

Em cerimônia que contou com a presença dos ministros Ricardo Barros, Eliseu Padilha e Osmar Terra, foi dada a largada para o início de mais uma etapa das obras da unidade Geral de Adultos e Materno Infantil da Santa Casa. Esta fase da obra contempla a reforma e modernização da Maternidade Mário Totta, UTI Neonatal, Centro Obstétrico, torre de elevadores e Unidade Cirúrgica. Saiba mais: <http://goo.gl/s2f8OX>

#SantaCasa #saúde #modernização #HospitalSantaClara

Encontro conclusivo da primeira etapa de Reforma e Modernização do Hospital Santa Clara da Irmandade da Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre.

CAIXA

Curtir · Comentar · Compartilhar

417

Principais comentários

96 compartilhamentos

Nina Cardoso Ótima notícia tive 17 dias internada na uti do santa clara graças a deus e aos profissionais me curei obrigada por tudo  
Curtir · Responder · 4 · 8 de julho às 21:33

Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre Que bom que você está bem agora 😊  
Curtir · Responder · 1 · 11 de julho às 08:33

Cláudio Komora Bela notícia. Precisamos todos intensificar a campanha do troco na Panela.  
Curtir · Responder · 4 · 8 de julho às 19:01

Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre Sim! Vamos todos colaborar com a campanha ❤️  
Curtir · Responder · 1 · 11 de julho às 08:33

Carla Samantha Rosso Teixeira Que notícia boa os pacientes e familiares agradecem.  
Curtir · Responder · 2 · 8 de julho às 18:27

Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre Nós também 😊  
Curtir · Responder · 1 · 11 de julho às 08:32

Elisa Dultra Freitas A cada dia fico mais tranquilo por poder fazer meu tratamento af obrigado por tudo 8 anos estou em tratamento fiz uma cirurgia de fígado e tive tratamento por equipe de médicos Dr. Antônio Kall, e as lentas médicos pessoas humanas, que tem um r... Ver mais  
Curtir · Responder · 9 · 8 de julho às 18:46

Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre Obrigada pelo carinho ❤️  
Curtir · Responder · 1 · 11 de julho às 13:47 · Editado

Maris Magalhães Que venha a nova maternidade 🙌🙌🙌  
Curtir · Responder · 2 · 9 de julho às 13:51

Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre Sim 😊  
Curtir · Responder · 11 de julho às 08:15

Ingrid Schossler da Silva Ate que fim vai sair do papel...vai fazer muita diferença na vida da população e seus funcionarios  
Curtir · Responder · 2 · 9 de julho às 23:52

Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre Vai sim 😊  
Curtir · Responder · 1 · 11 de julho às 08:15

Vilmar Silva Muito bom mesmo vamos ter mais espaço na UTI neo p fazer RX hehehe  
Curtir · Responder · 2 · 9 de julho às 01:27

Diego Goergen Não precisava nem reformar. Era só por leitos e pessoal suficiente nos quartos que estão vazios.  
Curtir · Responder · 3 · 8 de julho às 23:46

Fonte: <https://www.facebook.com/pg/SantaCasaPortoAlegre/>

Em seguida temos a categoria “Divulgação de Serviços e Cursos de Especialização”, com 11 publicações em que a instituição promove aqueles serviços que tem como público de interesse pacientes de convênio ou particulares, visando, conforme citado pelo entrevistado, diminuir a defasagem financeira que é criada em virtude dos atendimentos via SUS (Figura 10). Nota-se que, nestas publicações, há maior interação por parte da Santa Casa, que respondeu a todos os comentários de pessoas que buscavam informações sobre determinados serviços. Ao contabilizar as postagens confirmamos também a informação do entrevistado que disse que, embora seja necessário, a intenção não é dar foco para esse tipo de publicação, uma vez que são somente 11 publicações no total de 67 no período analisado.

Figura 10 – Post da categoria “Divulgação de Serviços e Cursos de Especialização”



Fonte: facebook.com/pg/SantaCasaPortoAlegre

Em terceiro lugar em número de publicações, a categoria “Campanhas” trata de campanhas realizadas ou apoiadas pela Santa Casa, como por exemplo, a ação em parceria com o Mc. Donalds, MC Dia Feliz. Geralmente esse tipo de publicação (Figura 11) traz bastante interação e percebemos também que a instituição foi participativa neste grupo de postagens. No caso da Campanha Mc Dia Feliz, por exemplo, em uma das postagens foi feito o convite para as pessoas serem voluntárias na ação e esse tema gerou um grande número de comentários de interessados em participar da ação solidária - e para todos os comentários houve pelo menos uma interação reativa ou mútua da organização Santa Casa.

Figura 11 – Post da categoria “Campanhas”

**Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre**  
3 de julho · 🌐

Ajudar é uma delícia! Seja um voluntário!

O McDiaFeliz 2016 acontece em 27 de agosto. Neste dia, toda a arrecadação com a venda de sanduíches Big Mac nas lojas onde a ação estiver ocorrendo será revertida para uma linda causa: projetos da Santa Casa e ao Instituto do Câncer Infantil que vão melhorar o tratamento dos pequenos pacientes oncológicos.

Você pode ajudar comprando um ticket antecipado ou sendo um voluntário no dia da ação. Saiba como participar no e-mail [ajudeohcsa@gmail.com](mailto:ajudeohcsa@gmail.com).



369 Curtir · 325 Compartilhamentos

Escreva um comentário...

**Carolina Do Couto Gonçalves** Pode me passar mais informações de como ajudar... Tenho um grupo de amigos e queremos participar... E queremos saber como podemos fazer a doação de nossos cabelos... Estamos todos planejando crescer para cortar em dezembro para as crianças, mas nossas dúvidas são em questão de pessoas que usam Química no cabelo e o comprimento que deve ter...  
Curtir · Responder · 27 de julho às 12:42

Ver mais 2 respostas

**Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre** Oi Carolina! Tems que comparecer na Administração do Hospital da Criança Santo Antônio (Av. Independência, 155 - andar M2), das 8h às 17h30, para fazer a inscrição 🙏  
Contamos com vocês! ... Ver mais  
Curtir · Responder · 1 · 28 de julho às 15:11

**Vitória Camargo Germano Stamm** dia de mc  
Curtir · Responder · 1 · 19 de julho às 17:15

Ver mais 1 resposta

**Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre** Oi Germano! Os tickets podem ser comprados em qualquer caixa ou cafeteria aqui da Santa Casa 🙏  
Obrigado.  
Curtir · Responder · 2 · 20 de julho às 09:44

**Rosane Câmara** To quero participar!  
Curtir · Responder · 4 de julho às 21:41

**Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre** Maravilha 🙏  
Curtir · Responder · 1 · 11 de julho às 13:58

**Jaqueline Bitencourt** To dentro 🙏  
Curtir · Responder · 9 de julho às 20:46

**Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre** Coisa boa! 🙏  
Curtir · Responder · 11 de julho às 13:58

**Thiago Silva** Estou dentro desta linda campanha, tenho muito orgulho de um dia ter feito parte desta equipe do Hospital da Criança Santo Antonio...  
Curtir · Responder · 3 · 9 de julho às 17:43

Fonte: [facebook.com/pg/SantaCasaPortoAlegre](https://facebook.com/pg/SantaCasaPortoAlegre)

As demais categorias, embora tenham um número menor de aparições no período de observação, destacam-se por sempre apresentarem uma boa receptividade do público. A publicação que mais se destacou em número de curtidas e compartilhamentos, enquadra-se na categoria “Ações Diferenciadas e de Relacionamento”, é sobre a visita do jogador Paulão do Sport Club Internacional, com 3,2 mil curtidas (Figura 12). O post também gerou o número expressivo de 155 comentários. Já a publicação mais comentada do período foi aquela que divulgou a vaga de nutricionista, com 159 comentários (Figura 13).

Figura 12 – Post com maior número de curtidas no período analisado



Fonte: facebook.com/pg/SantaCasaPortoAlegre

Figura 13 – Post com maior número de comentários no período analisado



Fonte: facebook.com/pg/SantaCasaPortoAlegre

Seguindo na análise e, para buscar verificar quais os públicos que interagem na página, foi realizada também a observação sobre os 20 primeiros comentários de cada uma dessas postagens com número mais expressivo de interações, filtrados em “mais recentes” pelo mecanismo do Facebook. Nem todas as postagens atingem esse número e neste caso foram considerados todos os comentários para a análise.

O critério utilizado para determinação do recorte gerou um corpus com 446 comentários, incluindo aqui as respostas desses respectivos comentários. Para uma melhor compreensão dos dados catalogados, foram percebidas aqui também categorias de aproximação e similaridade entre os comentários observados e essas dividem-se em: “Positivos”, “Negativos”, “Questionamentos e Pedidos de Informações”, “Comentários da Santa Casa”, “Marcações apenas de nomes”, e “Outros” (Tabela 2). Após essa primeira leitura, também entendemos que seria interessante verificar se era explícita a participação de funcionários nos comentários, até porque, segundo o nosso entrevistado, o desenvolvimento do Guia de Boas Práticas para Mídias Sociais foi em virtude da demanda criada.

Tabela 2 – Categorias de comentários

Categoria	Nº de comentários
Positivos	312
Outros	47
Somente marcação de nomes	34
Comentários da Santa Casa	31
Questionamentos e pedidos de Informações	13
Negativos	9

Fonte: Criada pela autora

Em consonância com os dados obtidos na entrevista, ficou evidente que a maioria dos comentários dos posts são positivos. Entende-se aqui como positivas manifestações mais simples como “legal”, “gostei”, bem como aqueles elogios mais elaborados, em que o seguidor escreve um texto justificando a sua afinidade pela organização. Na categoria “Outros” incluímos aqueles comentários que não eram diretamente relacionados nem com a postagem em si e nem com a instituição, além daqueles que não tiveram similaridade com os demais tipos de ruídos de comunicação na verdade, que não agregam para a discussão que vem sendo feita entorno do post.

Mas como se trata de uma página que é muito movimentada, essa categoria acabou ficando em segundo lugar quando o quesito analisado é o número de comentários. Algo bem comum que foi observado é que quando uma pessoa é marcada em determinada postagem, ao responder, nem sempre é dado seguimento ao assunto da publicação e sim são iniciados assuntos paralelos.

Outra categoria bem expressiva foi a que abrangeu aqueles comentários em que somente são marcados os nomes de outras pessoas. Essa é uma prática que vem sendo bem característica dessa fase atual do Facebook e que embora subentenda-se que provavelmente venha a denotar algo positivo, não podemos afirmar. É uma forma de interação reativa, pois usa uma possibilidade técnica do meio para facilmente chamar a atenção de alguém sobre o assunto. É também a ideia de compartilhar informações. Então se o nome da pessoa marcada não vinha acompanhado de um pequeno comentário ou até mesmo emoticon que deixasse claro que ele era positivo ou negativo, entendemos que seria melhor não categorizarmos nesses dois grupos e sim o colocássemos numa outra esfera.

Quanto aos “comentários da Santa Casa” foram contabilizados 31, que geralmente estavam ligados aos comentários de “questionamentos ou pedidos de informações”. Porém observou-se que em Campanhas, destacando-se a campanha Mc Dia Feliz, conforme citado anteriormente, a organização interage mais com os seus seguidores. Esse ponto já havia sido trazido na entrevista, onde o entrevistado expõe que em virtude da alta demanda *versus* a equipe enxuta do setor de comunicação e marketing, nem sempre é possível manter as interações com os públicos. Os dois posts em que a Santa Casa mais realizou comentários, sempre em resposta aos comentários dos seus seguidores, foram os que trataram respectivamente da Campanha Mc Dia Feliz e o que divulgou o início das obras da Unidade Geral de Adultos e Materno Infantil.

O que observamos quanto às interações da Santa Casa na página do Facebook, é que há uma intenção de que se estabeleça uma interação mútua com os seguidores da página (PRIMO, 2001), porém assim como em diversas organizações, este ainda é o principal desafio dos gestores da comunicação na web, pois a demanda das redes sociais exige um acompanhamento quase que em tempo real, e as organizações ainda estão se adaptando a essa nova dinâmica. Acompanhar os comentários e interagir com os públicos presentes no canal, nada mais é do que praticar o modelo simétrico de mão dupla, Grunig e Hunt (1984), é o momento que a organização deve aproveitar a oportunidade para apropriar-se enquanto organização comunicante (BALDISSERA, 2009) dialogando com os públicos, administrando os conflitos e preocupando-se em manter a transparência e entendimento mútuo.



Comentários negativos são realmente muito baixos, somente 9 foram contabilizados, porém em se tratando de uma organização hospitalar, mesmo sendo um número bem baixo, o ideal era que chegasse a zero. Desses 9 comentários negativos, somente 1 foi respondido pela instituição, que orientou o paciente a dirigir-se ao canal de ouvidoria.

Conforme já anunciado, entendemos como importante uma verificação mais específica sobre a participação de funcionários nas interações da página. Daqueles comentários em que ficou aparente que eram de funcionários atuantes da Santa Casa, foram percebidos apenas 9. Destes, 8 eram positivos, demonstrando satisfação e orgulho em fazerem parte da equipe da Santa Casa. O comentário negativo foi a respeito de algo que é característico dessa complexidade natural das organizações hospitalares: a multiplicidade de públicos e segmentos que transitam na organização. No comentário é expressada a insatisfação da profissional de enfermagem por não ter tido, segundo ela, o seu trabalho reconhecimento em paridade com a de seus colegas médicos. Senhoras (2007) confirma e que esse tipo de organização se torna complexa por compreender em seu ambiente diferentes segmentos profissionais “que estão organizados, predominantemente, em torno de uma base hierárquica composta de operação médica, técnica e administrativa.” (SENHORAS, 2007, p.46).

Figura 14 – Comentário insatisfeito da funcionária



Fonte: [facebook.com/pg/SantaCasaPortoAlegre](https://facebook.com/pg/SantaCasaPortoAlegre)

#### 4.2 AFINAL, COMO ACONTECE O FENÔMENO DAS REDES SOCIAIS NA INSTITUIÇÃO HOSPITALAR SANTA CASA DE MISERICÓRDIA DE PORTO ALEGRE?

A partir da aplicação das técnicas de pesquisa, foi possível identificar e analisar como o fenômeno das redes sociais vem interferindo na gestão da comunicação organizacional da instituição hospitalar Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre. Os dados trazidos pelo entrevistado foram o ponto de partida, onde pudemos verificar como a instituição enxerga o advento das novas mídias e como se preparou para assumir este posicionamento no ambiente digital.

No momento da entrevista é citado um documento que foi criado em virtude dessa nova demanda e que busca orientar os funcionários da instituição quanto às políticas de boas práticas nas redes sociais. A análise do no “Guia de Boas Práticas em Mídias Sociais da Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre - #SeLiga” permitiu que nos aproximássemos mais da visão da organização perante as redes sociais e verificássemos que a organização busca com este documento, ter menos conflitos e crises neste ambiente que ainda é novo e que acaba gerando certas inseguranças àquelas organizações que são mais tradicionais. Reforça-se aqui que houve a observação de que a instituição em alguns momentos demonstra a intenção de controlar aquilo que na verdade foge ao seu controle, que está no campo do que é dito sobre a instituição, além os limites formais, ou seja, conforme já mencionado, é a organização comunicada na busca do controle da organização comunicante. (BALDISSERA, 2009)

Já na análise do Facebook pôde-se averiguar como de fato está acontecendo a gestão da comunicação no ambiente das redes sociais. A observação da movimentação da página e dos eventos que ali ocorrem, incluindo interações da página, manifestações dos públicos, linha editorial adotada, entre outros aspectos considerados, foi realizada com base nos dados trazidos na entrevista e informações da análise do “#SeLiga”. Ao comparar os dados buscamos aferir se as informações que constam na página correspondem ao que foi dito pelo entrevistado. A partir da análise do *corpus* acreditamos que sim, que assim como foi dito pelo entrevistado, há uma gestão da comunicação organizacional no Facebook e que busca, através do planejamento de conteúdos customizados para os seus diversos publicar, melhorar a comunicação com estes. Ficou claro que, conforme mencionado na entrevista, há uma tentativa de comunicação mútua, porém nem sempre é viável devido à alta demanda.

Outro ponto que observamos é que ao analisarmos a participação dos funcionários na página frente às orientações contidas no “#SeLiga”, ficou entendido que a iniciativa mostra-se efetiva, uma vez que não foram detectados comentários de cunho negativo ou que ferissem as normas especificadas no documento. Porém, percebemos um comentário de descontentamento de uma funcionária que evidenciou a questão do desafio da organização em gerenciar seu público interno dada a diversidade de segmentos e culturas a que esses grupos são provenientes.

Por fim traz-se aqui que a partir dos resultados das análises, foi possível alcançar o objetivo do presente trabalho que era: compreender a gestão da comunicação organizacional da Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre nas redes sociais. Dessa maneira, entende-se que a Santa Casa de Misericórdia já trabalha a comunicação organizacional e já tem em seu cerne a preocupação com a comunicação em seu ambiente organizacional. Fica claro, diante deste trabalho que a organização estende essa gestão para o ambiente digital. Percebemos que as suas ações são planejadas e fazem parte de uma estratégia, não sendo comente trabalhada de maneira fragmentada, o que interfere positivamente em seus resultados na web.

Um ponto que se observa que poderia ser melhorado é a questão do planejamento no que tange a interação com os públicos na página e o próprio monitoramento do que é dito sobre a instituição no ambiente digital. Conforme já trazido por Terra (2012), a atividade de “relações públicas digitais” auxilia nessa mediação e/ ou interação com devidos públicos da organização na rede, especialmente no que diz respeito às manifestações desses nas mídias sociais.

De uma maneira geral enxerga-se que a organização busca adaptar-se ao ambiente digital, porém ainda esbarra em barreiras típicas de organizações hospitalares tradicionais e da era analógica como a questão da alta demanda *versus* a equipe enxuta, ficando ainda aquém do proposto, por exemplo, no modelo de departamento excelente de Relações Públicas, por James Grunig (2009).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando que cada vez mais as empresas têm se apropriado dos diversos meios tecnológicos para aproximar-se de seus públicos de interesse, o presente trabalho buscou compreender de que forma essa nova realidade que convida as organizações à inserção nas redes sociais, oriunda do advento da Internet, tem se manifestado nos processos comunicacionais da organização hospitalar Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre.

Nesse sentido buscou-se através da pesquisa bibliográfica o amparo teórico de autores, trazendo os seus pontos de vista a respeito da comunicação organizacional em diferentes contextos: geral, hospitalar e na web. Com isso foi possível realizar articulações para uma análise mais embasada. A visão dos autores permitiu também revisitar conceitos que servirão como norte para futuros estudos e ações enquanto profissional de Relações Públicas.

Foi de extrema importância verificar que outros autores identificaram que as organizações hospitalares são instituições com uma complexidade maior em relação às organizações de outros segmentos, pela natureza do serviço que prestam e pela diversidade de públicos que nela transitam, sendo um ambiente desafiador para os gestores comunicação.

Foi essencial também trazer na presente pesquisa os conceitos de diferentes autores sobre públicos e os tensionamentos que estão embuídos nessa relação públicos-organização. Os públicos se manifestam de maneiras distintas de acordo com o contexto e nas redes sociais o retorno instantâneo desses públicos sobre as ações planejadas e executadas pela organização é uma das principais características desse contexto. Verificar a partir dos autores, mudanças que as redes sociais proporcionaram na maneira como as pessoas se relacionam entre elas e com as empresas, foi enriquecedor para todo o processo.

Com o desenvolvimento da presente pesquisa, pode-se concluir que é imprescindível que a comunicação seja planejada e efetivamente praticada através de ações deem conta de todos os tensionamentos postos relações que acontecem no ambiente organizacional. É imprescindível que as organizações construam relacionamentos produtivos com os seus públicos e no caso de uma organização hospitalar que lida com uma diversidade maior de públicos, tanto dentro como fora da organização, fica claro que é preciso que haja um cuidado para que as

mensagens transmitidas sejam entendidas por essa diversidade de públicos. Fica evidente também que a gestão de um setor de comunicação, quando feita por um profissional devidamente especializado na área, tem mais chances de garantir o sucesso das ações planejadas.

Ter a comunicação entendida como algo estratégico em todos os tipos de organizações, incluindo os mais diferentes segmentos, sejam de grande ou pequeno porte, ainda parece estar distante, sendo esse o principal desafio para os profissionais da área. Porém, conforme exposto ao longo do trabalho e verificado a partir da análise, um setor de comunicação, gerenciado por profissionais da área que entende a importância de se planejar e executar programas que considerem os seus públicos, está certamente inclinada a ter resultados positivos, não somente para a área da comunicação, mas para a organização como um todo.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. Para entender Relações Públicas. São Paulo, 2005. Disponível em <[https://books.google.com.br/books?id=qk\\_ml07szOcC&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.br/books?id=qk_ml07szOcC&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)>. Acesso em: 02 nov 2016.

APPOLINÁRIO, Fabio. **Metodologia da ciência: filosofia e prática de pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

BARBETTA, Pedro Alberto. Estatística aplicada às ciências sociais. Florianópolis: UFSC, 1994. GI

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004. Comunicação Organizacional . Vol.1. São Paulo: Saraiva, 2009.

DUARTE, Jorge. Entrevista em profundidade. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (orgs). **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. São Paulo: Atlas, 2006.

EPSTEIN, Isaac. Ciência, poder e comunicação. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (orgs). **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005.

FARIAS, Luiz Alberto. “O campo acadêmico do ensino e da pesquisa em comunicação organizacional e relações públicas no Brasil”. In: KUNSCH, M.M.K.

FORTES, Waldyr Gutierrez. Relações públicas: processo, funções, tecnologia e estratégias. Londrina: Summus, 2003.

FRANÇA, Fábio. **Públicos: como identifica-los numa nova visão estratégica: business/relationship**. São Caetano do Sul, SP, 2012. Disponível em: <<https://issuu.com/barbaralorente/docs/publicos-miolo-issuu>>. Acessado em: 02 nov 2016

FRANCO, Maria Laura P. B. **Análise de Conteúdo**. 3 ed. Brasília: Liber livro editora, 2008, pp. 69-79

GUERRA, Carvalho Isabel. **Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo: sentidos e formas de uso**. Portugal: Principia Editora Lda, 2006.

GUTIERREZ FORTES, Waldyr. **Relações Públicas: processos, funções, tecnologia e estratégias**. São Paulo: Summus, 2003

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Relações Públicas na gestão estratégica da comunicação integrada nas organizações**. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). Relações Públicas: História, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas. São Paulo: Saraiva, 2009.

MICHEL, M. de O.. **A comunicação organizacional e as organizações na área de saúde**. Anais do XXXI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. Natal, RN, 2008. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2008/resumos/R3-2218-1.pdf>> Acessado em: 02 nov 2016.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2001.

MORAES, Roque. **Análise de conteúdo**. Revista Educação, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999. Disponível em <<https://pesquisafacomufjf.wordpress.com/2013/07/26/analise-documental-na-comunicacao/>>. Acesso em 18 de novembro de 2016.

MOREIRA, Sônia Virgínia. Análise documental como método e como técnica. In: BARROS, Antônio; DUARTE, Jorge (orgs). Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

NASSAR, M. R. F. (2009), **Comunicação organizacional e Relações Públicas em hospitais**. Intercom. XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Curitiba, PR. 2009. Disponível em: <[http://tupi.fisica.ufmg.br/michel/docs/Artigos\\_e\\_textos/Comunicacao\\_nas\\_organizacoes/006%2020Comunica%E7%E3o%20organizacional%20e%20rela%E7%F5es%20p%FAblicas.pdf](http://tupi.fisica.ufmg.br/michel/docs/Artigos_e_textos/Comunicacao_nas_organizacoes/006%2020Comunica%E7%E3o%20organizacional%20e%20rela%E7%F5es%20p%FAblicas.pdf)>. Acessado em: 02 nov. 2016.

RECUERO, Raquel. **A conversação em rede: comunicação mediada pelo computador e redes sociais na Internet**. Porto Alegre. Sulina, 2012.

RECUERO, Raquel. **Redes sociais na internet**. Porto Alegre: Sulina, 2009.

SENHORAS, E. M. **A cultura na organização hospitalar e as políticas culturais de coordenação de comunicação e aprendizagem**. In: Revista Eletrônica de Comunicação & Inovação em Saúde. FioCruz. Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, p. 45-55. Disponível em <<http://www.reciis.icict.fiocruz.br/index.php/reciis/article/viewFile/879/1523>>. Acesso em: 02 nov 2016.

SILVA, A.H. e FOSSÁ, M. I. T. **Análise de Conteúdo: Exemplo de Aplicação da Técnica para Análise de Dados Qualitativos**. Brasília, 2013. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnEPQ/enepq\\_2013/2013\\_EnEPQ129.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnEPQ/enepq_2013/2013_EnEPQ129.pdf)>. Acessado em: 05 nov 2016.

SILVEIRA, D.T. e CÓRDOVA F. P. **Unidade 2 – a pesquisa científica** in GERHARDT, T. e SILVEIRA, D. Métodos de Pesquisa. Disponível em: file:///C:/Users/C%3%A1ssia/Downloads/M%3%A9todos%20de%20pesquisa%20-%20UFRGS.pdf. Acessado em : 05 nov 2016.

TORQUATO, Gaudêncio. **Jornalismo Empresarial: teoria e prática**. 2 ed. São Paulo. Summus, 1987.



**ANEXO**



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO

## AUTORIZAÇÃO

Eu, Rafael Lisboa Fernandez, abaixo assinado(a), autorizo  
CASSIANI DE CARLOS MAISEL, estudante de  
RELAÇÕES PÚBLICAS, da  
Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do  
Sul, a utilizar as informações por mim prestadas, para a elaboração de seu Trabalho de  
Conclusão de Curso, que tem como título  
.....  
..... e está sendo orientado por/pela Prof.(a.)  
Dr.(a.) MÔNICA PIENIZ

Porto Alegre, 23 de junho de 2016.

Rafael L. Fernandez

Assinatura do entrevistado

## APENDICE

## ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM GESTORES DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL – SANTA CASA – PORTO ALEGRE

### HISTÓRICO ORGANIZACIONAL:

- Resumo do histórico da organização e suas diretrizes (missão visão, valores, organograma, públicos, etc.)

### HISTÓRICO E ESTRUTURA DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL:

- Histórico do setor de comunicação, organograma e estrutura, meios de comunicação oficiais (como e quando foi a decisão de estar nas mídias sociais?)

### ROTINA DE TRABALHO NAS MÍDIAS SOCIAIS

- Rotina de trabalho em relação às mídias sociais;
- Quem tem acesso às contas? Foi contratado ou capacitado para isso? Como?
- Como se dá o planejamento de conteúdos?
- Foco em informação e/ou relacionamento? (SAC x relacionamento)
- Há interação com o público? Como?
- Como se dá o processo decisório quanto ao posicionamento nas redes sociais?

### PROCESSAMENTO E REGULAÇÃO DAS INFORMAÇÕES:

- Há algum documento norteador de posicionamento nas redes sociais para os espaços de comunicação oficiais da organização?
- E para o uso dos funcionários em relação ao perfil profissional exposto no perfil pessoal?
- Os comentários dos públicos nos espaços oficiais são utilizados, são processados de alguma forma?
- Os comentários dos públicos em espaços não oficiais são monitorados sistematicamente? Como? Como se processam estas informações dentro da organização?
- O posicionamento dos receptores da comunicação organizacional tem reconfigurado as políticas e práticas de comunicação da organização? Como? Como esta atuação entra na pauta das discussões internas quanto a processos decisórios? Em que medida? (há exemplos disso na rotina?)
- Há documentos oficiais regulamentadores ou indicadores de conduta nas redes sociais, tanto para os profissionais que postam conteúdos quanto para os funcionários em relação aos seus perfis pessoais e em relação a postagem de conteúdos relacionados à organização?
- Há protocolo de interação?
- E há uma sistematização de monitoramento dos espaços controlados e não controlados pela organização?
- Como estes dados são processados internamente? (são processados internamente ou terceirizados?)
- Há um alinhamento em relação às outras empresas do grupo Triunfo?
- Há alguma norma por ser concessão pública?

### CRISES:

- Processo decisório em relação às mídias sociais em casos de interação, crise.
- Já houve alguma crise?