

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

VANESSA RODRIGUES DE FREITAS

**NA ONDA DA EXPERIÊNCIA, UM ESTUDO SOBRE O MARKETING
EXPERIENCIAL DIRIGIDO AO PÚBLICO INTERNO: O CASO “JEITO SANTA
CASA DE SER”**

Porto Alegre

2018

VANESSA RODRIGUES DE FREITAS

**NA ONDA DA EXPERIÊNCIA, UM ESTUDO SOBRE O MARKETING
EXPERIENCIAL DIRIGIDO AO PÚBLICO INTERNO: O CASO “JEITO SANTA
CASA DE SER”**

Trabalho de Conclusão do Curso de Relações Públicas, a ser apresentado à Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Relações Públicas.

Orientadora: Prof. Dra. Ana Karin Nunes

Porto Alegre

2018

CIP - Catalogação na Publicação

Freitas, Vanessa Rodrigues de
NA ONDA DA EXPERIÊNCIA, UM ESTUDO SOBRE O MARKETING
EXPERIENCIAL DIRIGIDO AO PÚBLICO INTERNO: O CASO
"JEITO SANTA CASA DE SER" / Vanessa Rodrigues de
Freitas. -- 2018.

97 f.

Orientadora: Ana Karin Nunes.

Trabalho de conclusão de curso (Graduação) --
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade
de Biblioteconomia e Comunicação, Curso de Relações
Públicas, Porto Alegre, BR-RS, 2018.

1. Comunicação. 2. Marketing experiencial. 3.
Relações Públicas. 4. Gestão da experiência. 5.
Relacionamento. I. Nunes, Ana Karin, orient. II.
Título.

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

AUTORIZAÇÃO

Autorizo o encaminhamento para avaliação e defesa pública do TCC (Trabalho de Conclusão de Curso) intitulado Na onda da experiência, um estudo sobre o marketing experiencial dirigido ao público interno: o caso “Jeito Santa Casa de Ser”, de autoria de Vanessa Rodrigues de Freitas, desenvolvido sob minha orientação.

Porto Alegre, 30 de novembro de 2018.

Assinatura:

Prof. Dra. Ana Karin Nunes

Vanessa Rodrigues de Freitas

**NA ONDA DA EXPERIÊNCIA, UM ESTUDO SOBRE O MARKETING
EXPERIENCIAL DIRIGIDO AO PÚBLICO INTERNO: O CASO “JEITO SANTA
CASA DE SER”**

Trabalho de Conclusão do Curso de Relações Públicas, a ser apresentado à Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Relações Públicas.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dra. Ana Karin Nunes (Orientadora)

Prof. Dra. Denise Avancini Alves – UFRGS

Prof. Dra. Mônica Bertholdo Pieniz – UFRGS

Porto Alegre, 11 de dezembro de 2018.

AGRADECIMENTOS

Chegar nesta etapa em minha vida é muito gratificante e tem um significado especial. Certamente concluo esta fase com muitas vivências e experiências positivas, com um pensamento diferente, com novos olhares sobre o mundo e novas pessoas em minha vida, que tive o prazer e o privilégio de conhecer e conviver. Pessoas que já faziam parte da minha vida, juntamente com aquelas que conheci após iniciar a Graduação, foram fundamentais para que eu chegasse até aqui, e merecem meu reconhecimento e agradecimento.

Agradeço à minha família, especialmente minha mãe e meu pai, por confiarem na minha capacidade e me incentivarem a ir em busca dos meus sonhos, e por estarem presentes nesta etapa, me auxiliando de todas as formas possíveis, com muito amor e carinho.

Aos meus amigos e namorado, por estarem sempre me encorajando a seguir em frente e a não ter medo de enfrentar as barreiras, acalentando meu coração e me ensinando a ter paciência. À todas pessoas que tive oportunidade de conhecer e trabalhar junto nesta etapa, chefias e colegas. Especialmente à Renata Meirelles, querida amiga e colega de trabalho, que me auxiliou no andamento deste estudo, demonstrando sua parceria e confiança em mim.

À minha orientadora, Prof. Dra. Ana Karin Nunes, por todo empenho, dedicação e paciência no desenvolvimento deste estudo. Por ter aceitado compartilhar seu conhecimento e contribuir brilhantemente com este estudo. E por ser uma mulher inspiradora, que demonstra amor pela profissão e pelo o que faz, instigando em mim um novo olhar, o que me faz ter admiração enorme e eterna. Sem dúvidas, finalizo essa etapa me sentindo uma pessoa especial por ter convivido com essa professora incrível.

A todos(as) professores(as) com os(as) quais tive o prazer de conviver e aprender com seus ensinamentos nestes anos de Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação (Fabico). Ensinaamentos tanto em direção para tornar-se um ótimo profissional, quanto no sentido de como tornar-se um ser humano melhor. Especialmente às Professoras Denise Avancini e Mônica Pieniz, por estarem presentes neste momento e por contribuírem significativamente na minha trajetória acadêmica, proporcionando novos aprendizados, e na trajetória pessoal e profissional, por meio da demonstração do seu amor pela nossa profissão e pela vida.

Agradeço à Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e à FABICO, pela oportunidade de conhecer pessoas incríveis durante o meu percurso, pelo acesso ao ensino de qualidade, e por me mostrar que um mundo melhor é possível, basta querer e resistir.

RESUMO

Este estudo tem como tema a utilização do marketing experiencial voltado ao público interno. O Programa Jeito Santa Casa de Ser, do complexo hospitalar Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre/RS, foi utilizado como objeto para compreender se e como o marketing experiencial auxilia nas estratégias de comunicação e relacionamento com o público interno, contribuindo para o cumprimento dos objetivos organizacionais. Do ponto de vista metodológico, além do estudo de caso, realizou-se pesquisa bibliográfica, especialmente sobre os temas de marketing experiencial, gestão da experiência, relacionamento, público interno e comunicação e experiência em organizações hospitalares. Como técnicas de coleta de dados foram utilizadas análise documental de documentos oficiais e internos da Santa Casa, entrevista semiestruturada e questionário. Perante as informações obtidas, conclui-se que o marketing experiencial auxilia parcialmente nas estratégias de comunicação e relacionamento, pois é uma ferramenta que começou a ser utilizada recentemente, não havendo seu total entendimento e potencialização. Por outro lado, a geração de experiência e relacionamento por meio das ações experienciais são percebidas positivamente pelos funcionários, mesmo que com necessidades de melhorias.

Palavras-chave: Comunicação. Marketing experiencial. Relações Públicas. Gestão da experiência. Relacionamento.

ABSTRACT

This study has as its theme the use of experiential marketing aimed at the internal public. The Santa Casa de Ser Program, from the Santa Casa de Misericórdia Hospital complex in Porto Alegre, RS, was used as an object to understand if and how experiential marketing helps in communication strategies and relationships with the internal public, contributing to the achievement of the organizational objectives. From the methodological point of view, in addition to the case study, a bibliographical research was carried out, especially on the subjects of experiential marketing, experience management, relationship, internal public and communication and experience in hospital organizations. As data collection techniques were used documentary analysis of official and internal documents of Santa Casa, semi-structured interview and questionnaire. Based on the information obtained, it is concluded that experiential marketing partially assists communication and relationship strategies, since it is a tool that has recently been used, not having its full understanding and potentialization. On the other hand, the generation of experience and relationship through experiential actions are perceived positively by employees, even with the need for improvement.

Key words: Communication. Experiential marketing. Public relations. Experience management. Relationship.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Características do marketing tradicional	16
Figura 2 – Características do marketing experimental	17
Figura 3 – As cinco etapas da estrutura GEC	21
Figura 4 – O modelo completo de GEC	25
Figura 5 – Estrutura orgânica da Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre	49
Figura 6 – Logotipo do Jeito Santa Casa de Ser e da Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre.....	56
Figura 7 – Competências e valores do Jeito	56
Figura 8 – Comemoração da Festa de Fim de Ano 2016	57
Figura 9 – Cabine fotográfica e seus registros	58
Figura 10 – Registros do lançamento do Jeito.....	58
Figura 11 – <i>Framework</i>	59
Figura 12 – Registros das capacitações	60
Figura 13 – Espaço Jeito.....	60
Figura 14 – Sala Conforto	61
Figura 15 – Relatos do Desafio	62
Figura 16 – Cartaz de divulgação e de ideias	63
Figura 17 – Registro na Praça Central do Dia do Abraço 2018	63
Figura 18 – Registros do Dia do Abraço 2018	64
Figura 19 – <i>Post</i> no Facebook, no dia 21 de maio de 2018.....	64
Figura 20 – Nuvem de palavras referente ao tipo de emoção	78

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Tempo de trabalho na Santa Casa	75
Gráfico 2 – Periodicidade de participação nas ações do Jeito.....	75

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Ações do Jeito e a presença dos MEEs e ProEx.....	71
Quadro 2 – Média atribuída às afirmações pelos funcionários no questionário.....	76

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
2	MARKETING E EXPERIÊNCIA: O OLHAR INTERNO	15
2.1	MARKETING EXPERIENCIAL	15
2.2	GESTÃO DA EXPERIÊNCIA	19
2.3	MARKETING E EXPERIÊNCIA VOLTADOS AO PÚBLICO INTERNO	25
3	EXPERIÊNCIA E RELACIONAMENTO	30
3.1	PÚBLICO INTERNO E COMUNICAÇÃO	30
3.2	ESTRATÉGIAS DE RELACIONAMENTO COM PÚBLICO INTERNO	33
3.3	COMUNICAÇÃO E EXPERIÊNCIA EM ORGANIZAÇÕES HOSPITALARES: DO INTERNO PARA O EXTERNO	39
4	O PROGRAMA “JEITO SANTA CASA DE SER”	44
4.1	ASPECTOS METODOLÓGICOS	44
4.2	A SANTA CASA DE MISERICÓRDIA DE PORTO ALEGRE: HISTÓRIA E CARACTERÍSTICAS	47
4.3	CARACTERÍSTICAS DO PROGRAMA	54
4.4	A GERAÇÃO DE EXPERIÊNCIA E RELACIONAMENTO DO PROGRAMA NA PERSPECTIVA DA GESTÃO	65
4.5	A GERAÇÃO DE EXPERIÊNCIA E RELACIONAMENTO DO PROGRAMA NA PERSPECTIVA DOS FUNCIONÁRIOS	74
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	84
	REFERÊNCIAS	87
	APÊNDICE A – Entrevista com a gerente de gestão de pessoas	92
	APÊNDICE B – Termo de consentimento de entrevista	94
	APÊNDICE C – Questionário aplicado aos funcionários	95
	ANEXO A – Autorização para realização do estudo	97

1 INTRODUÇÃO

As organizações vivem um momento único em relação à trilogia produtos/serviços-marcas-pessoas, no qual cada uma busca obter maior visibilidade e estar situada entre as melhores, diferenciando-se das demais. Portanto, para obterem êxito, faz-se necessário um alinhamento interno consistente, com envolvimento do público interno para a consecução dos objetivos organizacionais. A concepção de que o público interno é aquele que deve servir de base para a organização vem crescendo em grande escala. A falta de estratégias com o público interno pode comprometer a construção de uma marca, visto que ele é um forte agente de influência. Segundo Monçores (2018, p. 12), “[...] a qualidade da relação de uma empresa com seu mercado, clientes ou consumidores é um reflexo direto da qualidade do relacionamento que ela estabelece com seus colaboradores”.

Tendo em vista esses aspectos, utilizar-se dos elementos tradicionais de comunicação e relações públicas para buscar bons resultados internamente pode não proporcionar os efeitos desejados. As organizações estão em busca de novas ferramentas para encantar os seus funcionários, de forma única e diferenciada. Nesse contexto, cresce o espaço do chamado marketing experiencial como estratégia para gerar engajamento e relacionamento sólido com o público interno por meio da experiência.

O marketing experiencial é aquele que visa criar diferentes tipos de experiências às pessoas, utilizando-se da emoção. Realizar a gestão dessa experiência faz-se necessário para que as ações sejam proporcionadas corretamente, atingindo as pessoas por meio de uma experiência positiva. A experiência, se pensada estrategicamente, pode ser aliada das organizações, contribuindo para manter o elo com os públicos, gerando relacionamentos sólidos.

Frente a isso, nasceu o seguinte problema de pesquisa: a utilização do marketing experiencial voltado ao público interno pode auxiliar nas estratégias de comunicação e relacionamento com esse público?

Para responder a esta questão, definiu-se como objetivo geral: analisar se e como o marketing experiencial auxilia nas estratégias de comunicação e relacionamento com o público interno, contribuindo para o cumprimento dos objetivos organizacionais. Ainda, como objetivos específicos:

- Identificar quais são os objetivos pretendidos pela Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre no desenvolvimento de ações experienciais junto ao público interno, especialmente considerando a geração de valor ao público externo;

- Compreender se existe e qual é a geração de experiência e de relacionamento proporcionada pelas ações experienciais do Programa Jeito Santa Casa de Ser na perspectiva dos funcionários.

Considerando o campo da pesquisa em Comunicação Social e Relações Públicas como arcabouço para novas descobertas, na qual modifica-se juntamente com a sociedade, e tendo em vista que o marketing experiencial é uma ferramenta que pode auxiliar o profissional de Relações Públicas a desenvolver a sua atividade visando proporcionar experiências e construir relacionamentos com o público interno, esta pesquisa está justificada em três aspectos: epistemológico, social e pessoal.

O aspecto epistemológico está presente tendo em vista a contribuição desse estudo para a área de relações públicas. A abordagem do marketing experiencial como ferramenta junto ao público interno proporciona uma reflexão sobre um assunto pouco trabalhado na área, tendo em vista os Trabalhos de Conclusão de Curso elaborados até o momento, fomentando novos olhares teórico-práticos. Com isso, auxilia no fortalecimento da área de relações públicas, bem como proporciona novos repertórios para estudo e expansão das pesquisas relacionadas.

O âmbito social está contemplado ao abordar-se uma prática utilizada pelos profissionais da Comunicação, especificamente pelas relações públicas nas organizações, e refletir-se sobre ela. Nesse sentido, o estudo traz apontamentos quanto à utilização do marketing experiencial como ferramenta para os profissionais de relações públicas, os quais podem ser benéficos ao público interno das organizações, de modo geral. Já no âmbito pessoal, aborda-se o marketing experiencial tendo em vista a pouca discussão dessa ferramenta na graduação de Relações Públicas, principalmente voltado ao público interno, área de interesse da pesquisadora.

Diante disso, escolheu-se a Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre para estudo, através do Programa Jeito Santa Casa de Ser. A escolha do caso Jeito Santa Casa de Ser surgiu a partir da curiosidade da pesquisadora em compreender esse modo de trabalhar ações experienciais com os funcionários da Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre. A pesquisadora, atualmente, integra a equipe da Santa Casa de Misericórdia na função de estagiária da Produção Cultural no Centro Histórico-Cultural Santa Casa.

Visando a consecução dos objetivos propostos para este estudo, utilizou-se como base a pesquisa exploratória, com os métodos de pesquisa bibliográfica e estudo de caso. As técnicas aplicadas para a coleta de dados do estudo de caso foram análise documental, entrevista semiestruturada e questionário.

Este estudo está dividido em cinco capítulos, sendo o primeiro esta introdução. O segundo capítulo aborda conceitos do marketing experiencial, da gestão da experiência, e do marketing e experiência voltados ao público interno. O objetivo foi compreender os aspectos do marketing experiencial e como eles são desenvolvidos, analisar como se dá o processo de gerenciamento dessa experiência, além de verificar como ocorre a experiência e sua gestão para o público interno. Para embasar essas questões, foram utilizados os autores Schmitt (2002; 2004), Lindstrom (2007; 2009), Monçores (2018), dentre outros.

O terceiro capítulo refere-se a conceitos de público interno e comunicação, de estratégias de relacionamento com público interno, e de comunicação e experiência em organizações hospitalares. A finalidade foi verificar de que forma a experiência contribui para a geração de relacionamento, especialmente para o público interno. Os autores utilizados para fundamentar os conceitos são França (2011; 2012), Cabral (2004; 2010), Pessoni (2010; 2012), dentre outros.

O quarto capítulo recupera os conceitos abordados e faz uma análise sobre o Programa Jeito Santa Casa de Ser. O capítulo aborda os aspectos metodológicos utilizados, apresenta-se a Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre, contextualiza o Programa, bem como verifica a geração de experiência e relacionamento resultantes dele. Para consecução dos objetivos, ocorreu a análise de diversos documentos relacionados à Santa Casa e ao Programa, além da realização de entrevista com a Gerente de Gestão de Pessoas e aplicação de questionário com os funcionários. Ao final, no quinto capítulo, são apresentadas as considerações finais.

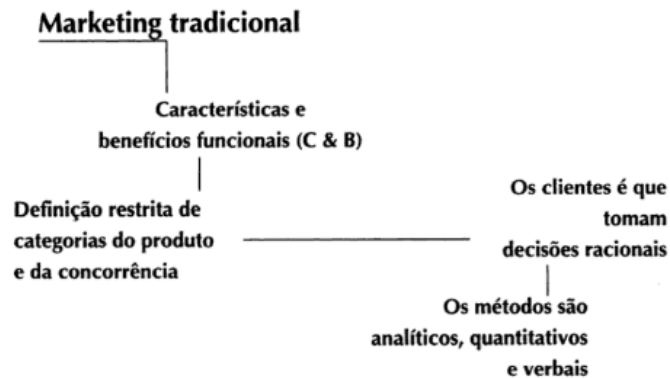
2 MARKETING E EXPERIÊNCIA: O OLHAR INTERNO

Este capítulo aborda aspectos do marketing experiencial, na perspectiva de compreender como eles são desenvolvidos e como contribuem para os aspectos estratégicos da organização. Além disso, abordar o processo de gerenciamento da experiência faz-se necessário, especialmente na interface com o público interno. O olhar interno é desenvolvido no contexto do marketing interno e do endomarketing, juntamente com a gestão da experiência do cliente, visando compreender como ocorre a experiência para o público interno e qual a sua importância como fator de criação de relacionamentos internos e diferenciação no ambiente externo.

2.1 MARKETING EXPERIENCIAL

Antes de abordar o conceito de marketing experiencial, foco deste estudo, julgou-se pertinente compreender como opera o marketing tradicional. Para Schmitt (2002), trata-se de uma expressão utilizada para designar um conjunto de princípios, conceitos e metodologia criados pelos acadêmicos e praticantes do marketing utilizado para descrever a natureza do produto, o comportamento do consumidor e a atividade competitiva do mercado. O autor apresenta quatro características básicas para o marketing tradicional, ilustradas na figura 1: foco nas características funcionais e nos benefícios, a categoria do produto e a concorrência são definidas de forma restrita, os clientes são vistos como tomadores de decisão racionais e os métodos e ferramentas são analíticos, quantitativos e verbais. Segundo esta perspectiva teórica, esse modo de pensar e agir dos profissionais do marketing tradicional em um mundo globalizado no qual produtos e marcas estão presentes em grande escala, necessitando diferenciarem-se umas das outras, não é mais suficiente para atingir o sucesso e a sustentação organizacional.

Figura 1 – Características do marketing tradicional



Fonte: Schmitt (2002, p. 29).

Por sua vez, Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017), alguns dos mais referenciados autores na área do marketing tradicional, argumentam sobre a existência das quatro eras do marketing. Segundo ele, inicialmente partiu-se do marketing centrado no produto (era 1.0), passando pelo marketing centrado no consumidor (era 2.0) e marketing centrado no humano (era 3.0). O marketing 4.0 está centrado no ser humano, focado na era digital, contemplando os avanços tecnológicos e como a conectividade alterou a forma de viver. Não cabe aqui detalhar sobre as eras do marketing. No entanto, a esse respeito, vale observar que, atualmente, o marketing está preocupando-se mais com o ser humano do que com o mercado e o produto em si.

Mediante esse olhar voltado para as pessoas, bem como frente ao objetivo de obter o comprometimento e alinhamento organizacional, faz-se necessário a busca por um relacionamento consistente e legítimo. Como estratégia de relacionamento e engajamento surge o marketing experiencial, que objetiva observar o processo de consumo como um todo, focado na criação de diferentes tipos de experiências para seus clientes, com o fator da emoção fortemente atrelado. Para Lindstrom (2009, p. 143), “[...] a estrada para a emoção passa por nossas experiências sensoriais [...]”. Esses fatores propõem novas formas de pensar e agir estrategicamente a comunicação e o marketing nessa nova era, surgindo assim novos desafios para serem explorados e exigindo que os profissionais se reinventem constantemente.

O conceito de marketing experiencial pode ser encontrado em diferentes nomenclaturas. A revisão bibliográfica inicial para este estudo identificou que a maioria dos autores o abordam como marketing experimental, podendo aparecer também como *Experimental Marketing* ou *Brand Experience*. Neste estudo, será utilizado o termo marketing experiencial, por acreditar-se que é a melhor forma para referir-se a essa estratégia

da utilização da experiência visando obter relacionamento e engajamento com os públicos.

Para Schmitt (2002), o que os consumidores querem atualmente são produtos, comunicação e campanhas de marketing que estimulem os sentidos, despertem emoções e comportamentos que consigam agregar ao seu estilo de vida. Desse cenário emerge a questão da experiência. Para Lindstrom (2009, p. 79), “[...] cada vez mais os consumidores expressam um desejo multidimensional de incorporar uma abordagem sensorial completa [...]”.

Schmitt (2002), ao apresentar as características básicas do marketing experiencial (FIGURA 2), aponta a questão do consumo como uma experiência holística, ou seja, há uma relação para além do consumidor-produto, um pensamento para além do produto isolado, seguindo assim uma reflexão de consumo sociocultural. Além disso, segundo o autor, é característico do marketing experiencial:

- a) Ter o foco nas experiências do consumidor;
- b) Compreender que os consumidores são seres racionais e emocionais, motivados também pela emoção, em busca de entretenimento, estímulo, emoções e desafios criativos;
- c) A utilização de métodos e ferramentas diversificados e multifacetados por parte dos profissionais, não sendo preso a uma ideologia metodológica.

Figura 2 – Características do marketing experimental



Fonte: Schmitt (2002, p. 29).

Ao abordar a estrutura do marketing experiencial, Schmitt (2002) apresenta dois grandes aspectos: os Modelos Experimentais Estratégicos (MEEs) e os Provedores de Experiência (ProEx). Os MEEs formam os fundamentos estratégicos do marketing

experiencial, considerados como cinco tipos de experiências que formam a base da estrutura, e são os compostos:

- Experiência do sentido: é a criação de experiências sensoriais por meio dos cinco sentidos – visão, som, tato, paladar e olfato, visando proporcionar prazer estético, beleza e satisfação através da estimulação sensorial. Para Lindstrom (2007, p. 24), “[...] quase toda nossa compreensão do mundo acontece através dos sentidos. Eles são nossos vínculos com a memória e podem atingir diretamente nossas emoções”;
- Experiência do sentimento: visa a criação de experiências afetivas e reações fortes (alegria e emoção), fazendo apelo aos sentimentos e emoções pessoais;
- Experiência do pensamento: objetiva criar experiências cognitivas por meio do envolvimento em um raciocínio elaborado e criativo, fazendo apelo ao intelecto e ao raciocínio. Busca-se a surpresa, espanto e provocar o público e instigar a pensar;
- Experiência da ação: propõe-se a mudanças por meio da experiência, objetivando inter-relacionar os públicos, afetar o estilo de vida, modificar padrões e gerar fontes de motivação e inspiração. Aqui, para melhor compreensão, o autor enfatiza o estudo de três questões: as ligadas ao corpo (aspecto físico, ações motoras, sinais corporais e influências ambientais), as ligadas ao estilo de vida (indução à ação, uso de modelos e o apelo a normas) e a interação entre as pessoas;
- Experiência da identificação: com aspectos dos sentidos, sentimentos, pensamentos e ação, busca a relação social e cultural da marca, ou seja, atrair os sentimentos individuais, pessoais, privativos.

Por meio desses compostos dos MEEs, percebe-se que há uma gama de opções a serem utilizadas visando atingir o objetivo de gerar experiências que resultem em relacionamento positivo com os públicos, cada um com suas especificidades, devendo ser estudado previamente mediante o público que objetiva-se alcançar, inclusive combinando mais de um composto ao mesmo tempo. Porém, observa Lindstrom (2009, p. 124), que os “[...] estudos mostraram que, quanto mais somos estimulados, maior a dificuldade para captar nossa atenção”.

Além dos Modelos Experimentais Estratégicos, Schmitt (2002) apresenta também os Provedores de Experiência (ProEx), que são as ferramentas para aplicação das técnicas do marketing experiencial. São caracterizados por componentes táticos de implementação, e são: as comunicações, a identidade visual e verbal, a presença do produto, a co-marcas, os ambientes espaciais, a mídia eletrônica e as pessoas. As comunicações incluem a propaganda,

a comunicação interna e externa e campanha de Relações Públicas (para consumidores ou funcionários); a identidade visual e verbal são os nomes, logotipos ou códigos que geram experiência, sentimento, algum tipo de sensação; a presença do produto está no design, na embalagem, nas letras presentes nos materiais; a co-marcas inclui marketing de eventos e patrocínios, alianças, sociedades e outras parcerias; os ambientes espaciais são os prédios, os escritórios, fábricas, lojas e espaços públicos, que são criados com a finalidade de ser um ambiente especial, ou são locais adotados; a mídia eletrônica caracteriza-se pelo fato de conectar a web de forma alinhada com as pessoas, é a interatividade da internet como geração de experiência; e por fim, as pessoas, são os vendedores, representantes da organização, prestadores de serviços, qualquer pessoa que tenha ligação com a organização ou com a marca, sendo dessa forma, um provedor de significativos resultados para a organização.

Na presença de diversas possibilidades em busca de um único objetivo, pensar no ciclo planejamento-execução-avaliação é necessário para que as ações de marketing experiencial sejam recebidas positivamente e alcancem o resultado, sem que haja insatisfações e excessos, o que prejudicaria o relacionamento com o público interno, em primeiro lugar. Ciente que essa prática está em ascensão, acredita-se que o domínio sobre ela não é completo. Consequentemente, o conhecimento prévio é fundamental para que busque objetivar estratégias coerentes com a missão organizacional. Portanto, não basta saber o que é a ferramenta e para que serve, mas precisa-se compreender como são desenvolvidas as suas estratégias, ou seja, como exercer a gestão dessa experiência.

2.2 GESTÃO DA EXPERIÊNCIA

Lindstrom (2007) expõe que os consumidores entram em contato com em média três mil marcas por dia. Com base no estudo Meaningful Brands¹ (2017), o consumidor não se importaria se 74% das marcas no mundo desaparecessem. Nesse cenário é fundamental que as marcas e as organizações repensem as formas de comunicação e entretenimento capazes de atrair a atenção das pessoas.

Tischeler et al (2012) afirma que muitas organizações declaram sua preocupação com o cliente e seu foco voltado para o mercado. Contudo, ainda não conseguiram atingir o nível ideal no que se refere a proporcionar aos clientes algo mais do que satisfação de necessidades ou atendimento de demandas. Conforme Pierry (2018), sócio fundador da PRG Brasil, um

¹ Estudo divulgado pelo Havas Group (MEANINGFUL BRANDS, 2018).

levantamento realizado em fevereiro de 2018², por meio de entrevistas com 1.269 líderes de negócios em organizações globais que trabalham com Customer Experience, mostra que os negócios focados em experiência têm 1,9 vezes mais retorno de investimentos, 1,7 vezes mais retenção de clientes, 1,6 vezes mais reconhecimento de marca, taxas de satisfação do cliente 1,6 vezes mais altas e também taxas satisfação do funcionário 1,5 vezes mais altas. Apesar disso, somente 31% respondem que suas organizações são negócios verdadeiramente orientados por Customer Experience.

O site UOL Ad Lab (2018) mostra que um novo modo de consumir e de se relacionar com marcas está se estabelecendo, e que as pessoas cada vez mais querem ver com as mãos, com os sentidos e com o corpo o que as organizações têm para oferecer, ou seja, estão em busca de experiências. Diante disso, a correta gestão da experiência é fundamental para as organizações atualmente.

A experiência, nesse contexto, é percebida como fonte de diferenciação entre as marcas, como aliada das organizações. Se a experiência for utilizada estrategicamente, poderá resultar na criação de relacionamentos sólidos com os públicos. Diante disso, a gestão da experiência do cliente passa a ser um procedimento abordado em benefício das organizações. Schmitt (2004) defende esta perspectiva tendo como objetivo transformar os clientes satisfeitos em promotores leais à marca. A gestão da experiência do cliente, segundo o autor, “[...] é o processo de gerenciar, estrategicamente, toda a experiência de um cliente com determinado produto ou empresa” (SCHMITT, 2004, p. 26).

Ao falar sobre experiência, Schmitt (2004) a diferencia de satisfação, pois ao proporcionar uma experiência consistente e atraente ao cliente, a organização ou marca torna-se diferenciada dos concorrentes, pois:

[...] A experiência do *shopping* inclui muito mais do que simplesmente encontrar tudo aquilo que se estiver procurando. Focaliza em todos os eventos e as atividades que fizeram parte dela: o *design* do ambiente do *shopping*, na loja ou *on-line*; o atendimento pessoal; como você foi recebido; se comprou ou não alguma coisa que não estava em seus planos e como se sentiu enquanto estava no *shopping* (SCHMITT, 2004, p. 24, grifo do autor).

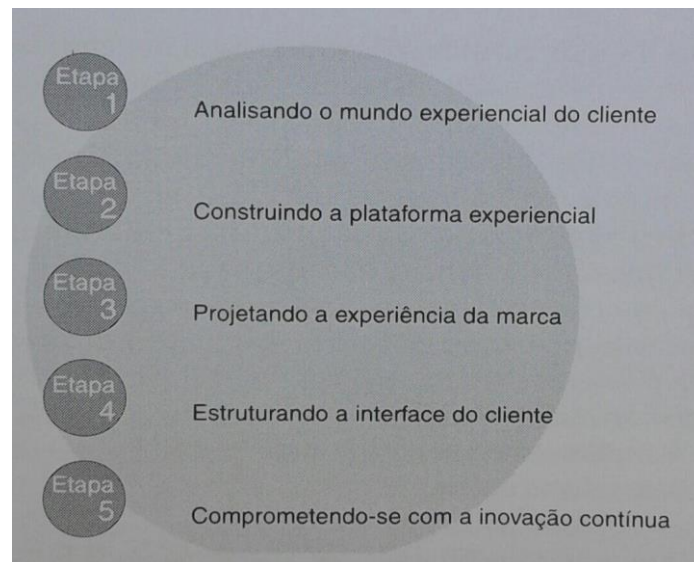
A gestão da experiência do cliente (GEC) é uma ferramenta prática de gestão, um modelo que rompe com as abordagens anteriores de gestão de marketing e, ainda segundo o autor, tem por objetivo administrar todos os pontos de contato entre o consumidor e a organização. Também incentiva a integração de diferentes elementos da sua experiência,

² Levantamento realizado pela Forrester (PIERRY, 2018).

visando proporcionar uma experiência única e, conseqüentemente, consolidar a lealdade e agregar valor à organização.

Schmitt (2004) propõe uma estrutura para conduzir a gestão da experiência do cliente num sentido estratégico e criativo, dividido em cinco etapas, conforme a figura 3.

Figura 3 – As cinco etapas da estrutura GEC



Fonte: Schmitt (2004, p. 33).

A etapa 1, analisando o mundo experiencial do cliente, visa analisar o contexto sociocultural em que os clientes operam, inclusive suas necessidades e aspirações experienciais, munindo as organizações de informações que possibilitam a qualidade dos pontos de contato. O objetivo aqui é que se possa relacionar estilos de vida e tendências de negócios de base geral com as situações de uso, ou seja, posicionar-se adequadamente, com os atrativos, comunicações e interfaces corretas.

Na etapa 2, construindo a plataforma experiencial, ocorre a ligação entre estratégia e implementação, sendo este um conceito orientado ao cliente para articular o posicionamento, a marca ou o produto de uma organização. Essa plataforma experiencial possui três componentes estratégicos: (a) o posicionamento experiencial; (b) a promessa de valor e (c) o tema da implementação global. O posicionamento experiencial é o que a marca significa, em uma representação à base de imagens. A promessa de valor é o que o cliente recebe, ou seja, o que o posicionamento experiencial ofertará. O tema da implementação global é a manifestação concreta da plataforma, a representação multissensorial e multidimensional da experiência pretendida.

A etapa 3, projetando a experiência da marca, tem o foco na experiência da marca e

inclui, em primeiro lugar, aspectos experienciais e estética de produto que podem servir como ponto de partida. Incluem também todos os elementos estáticos, tais como identificação externa, logotipia, embalagem. O cliente constata essa experiência direto com o produto, no seu visual ou sensação, em comunicações produzidas comercialmente e no design. É uma etapa de implementação.

A etapa 4, estruturando a interface do cliente, corresponde à troca de informações e serviços que ocorre entre o cliente e a organização, ou seja, é um intercâmbio interativo, podendo ser dividida em três níveis: face a face, pessoal, mas a distância, e eletrônica. Schmitt (2004, p. 124) aponta que “[...] os dinâmicos intercâmbios e interações que ocorrem como parte da interface precisam destacar e consolidar a imagem do produto, o seu visual e sensorial e tudo o que a marca comunica”. Enquanto a experiência da marca é, principalmente, estática, a interface é dinâmica e interativa, com elementos intangíveis. Aqui deve predominar a coerência e consistência experimental entre os diversos pontos de contato. Conforme afirma Lindstrom (2007, p. 111), “[...] a percepção da marca reflete sua realidade. [...] o importante é que os pontos de contato sensoriais de uma marca sejam mantidos vivos. [...] pois são eles os responsáveis pela identidade exclusiva da marca”. Esta também é uma etapa de implementação.

Por fim, na etapa 5, comprometendo-se com a inovação contínua, as inovações da organização devem refletir a plataforma experiencial, e são as melhorias na vida pessoal e no ambiente de trabalho do consumidor, são aperfeiçoamentos e acréscimos à experiência, sejam resultados de novos produtos ou pequenas inovações. Aqui, a organização assume o compromisso com a inovação permanente para aperfeiçoar a experiência do cliente e manter-se à altura dos concorrentes. Encontra-se na fase de implementação.

A aplicação da gestão da experiência do cliente é uma oportunidade quando a organização está diante de uma questão orientada para o cliente, podendo ocorrer nas seguintes áreas:

- a) Segmentação e definição de alvos: perspectiva do cliente x perspectiva da companhia;
- b) Posicionamento: como posicionar a corporação, suas marcas e seus produtos;
- c) Marca: experiência do cliente com a marca, entender o mundo experiencial dos clientes e após, criar plataforma estratégica diferenciada;
- d) Serviço: combinar pessoal e tecnologia nas proporções exatas para proporcionar experiências de serviços excelentes;
- e) Inovação: inovar com o olhar do cliente.

Segundo Schmitt (2004), a estrutura da gestão da experiência do cliente combina o analítico e o criativo, leva em conta tanto a estratégia quanto a implementação e o faz tanto externa quanto internamente. A GEC apresenta uma abordagem integrada, embasada em uma estrutura metodológica de como gerenciar a experiência do cliente, de forma a manter a integração do início ao fim. Na teoria de Schmitt (2004, p. 143), “[...] essa estrutura, no entanto, só terá sucesso se o cliente entendê-la como um todo unificado, não como uma entrega ponto a ponto de impressões ao acaso [...]”. Ou seja, a correta gestão da experiência do cliente se faz necessária para que a experiência seja proporcionada de forma positiva. Diante disso, a integração é abordada como benéfica ao proporcionar diferenciação, redução de custos, além de fortes ligações com os clientes, capaz de atrair pelo intelecto ou pelas emoções.

Prahalad e Ramaswamy (2004) vão além, ao considerarem que as organizações podem criar sua própria e única experiência ao indivíduo, mesmo que isso seja um desafio. Para tanto, propõe o modelo DART, que corresponde a alguns elementos sustentadores, com o objetivo de atingir a interação com os consumidores na construção compartilhada de valor por meio de experiências. São eles:

- a) Diálogo: a comunicação unidirecional deve ser substituída por mecanismos que estimulam o fluxo bidirecional de informações, em busca de mais interatividade com o consumidor, caracterizando-o como ativo na criação da experiência;
- b) Acesso: a organização deve estruturar e coordenar meios de contato que encorajem um processo de troca entre os diferentes atores;
- c) Redução de risco: a organização deve preocupar-se em minimizar a assimetria de informações, reduzindo os riscos percebidos por ambas as partes;
- d) Transparência: maior abertura das organizações objetivando maior transparência nas relações com seus consumidores.

No sentido de aproximar essas perspectivas teóricas com exemplos atuais, identificou-se o *Impulse*. Trata-se de uma nova plataforma de entretenimento inédita no Rio Grande do Sul, trazida pelo BarraShoppingSul, em agosto de 2018³. O *Impulse* constitui-se de um evento que reúne seis intervenções com características sensoriais, que evocam memórias da infância, com alguns tradicionais brinquedos apresentados de uma forma moderna, lúdica e interativa, como gangorras harmônicas, balanços, túnel sensorial, cubos hipnóticos e quadrados geometrix. As gangorras harmônicas, quando movimentadas, emitem luzes e uma onda

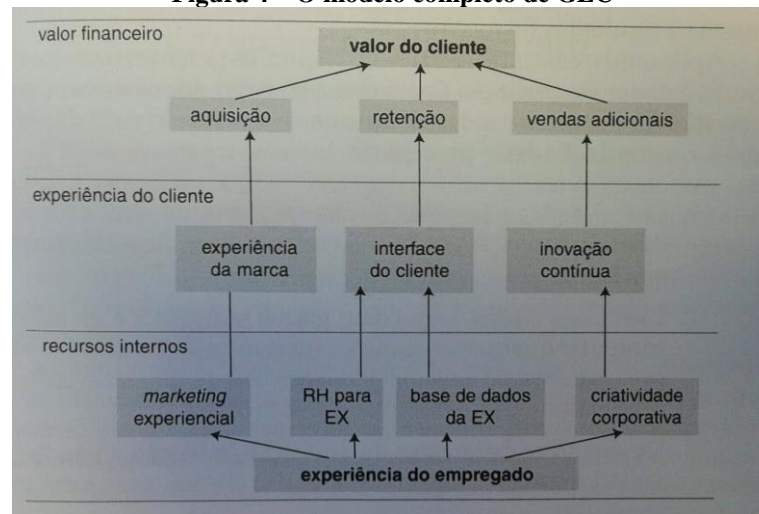
³ Informações completas sobre o *Impulse* estão disponíveis no site do Barra Shopping Sul (2018).

sonora, formando um evento temporal, envolvendo os clientes em uma experiência diferenciada. Ou seja, trata-se de uma ação de marketing experiencial ao proporcionar aos clientes uma plataforma sensorial completa, que segundo afirma Lindstrom (2009) é o desejo dos consumidores, e além disso, o Impulse apresenta as características do marketing experiencial apontadas por Schmitt (2002), pois é uma plataforma que visa atrair os consumidores por meio de uma experiência holística, com foco unicamente na sua experiência, compreendendo que os consumidores são motivados pela emoção, em busca de entretenimento e estímulos. O Impulse provoca diversas experiências ao consumidor, que são caracterizadas por Schmitt (2002) como os modelos experimentais estratégicos da estrutura do marketing experiencial. Dentre elas, estão a experiência do sentido, do sentimento, do pensamento, da ação e da identificação. Logo, percebe-se a aplicação da gestão da experiência nas áreas de marca e inovação, majoritariamente, frente a finalidade de encantar e fidelizar os consumidores por meio inovação e tecnologia, causando desta forma, a diferenciação da organização.

Seguindo a proposição de Schmitt (2004), além da estrutura da GEC, é necessário ir ao encontro de uma área adicional, que é o alinhamento organizacional, servindo de suporte à GEC. No modelo completo da gestão da experiência do cliente, trazido pela Figura 4, percebe-se que a base para toda a gestão se encontra na “experiência do empregado”⁴, como recursos internos, perpassando pelo marketing experiencial, para gerar experiência da marca ao cliente, finalizando em aquisição (valor financeiro), gerando valor do cliente. Diante desse papel atribuído ao público interno, a experiência e a gestão da experiência também devem ater-se para as especificidades desse público. Como afirma Monçores (2016), alicerçando a marca de dentro para fora, a organização se comunica para além de seus muros e cria relacionamentos vitais para a construção de uma reputação sólida.

⁴ Schmitt (2004) aborda a experiência nominando aqueles que possuem vínculo empregatício com a organização como “empregados”. No entanto, neste estudo, privilegia-se a denominação “funcionário” por acreditar-se que o termo é mais apropriado para o contexto estudado.

Figura 4 – O modelo completo de GEC



Fonte: Schmitt (2004, p. 163).

As organizações, de modo geral, têm os seus clientes como os principais ativos financeiros, ou seja, investe-se na experiência desse cliente objetivando o retorno financeiro. Ao mesmo tempo, para a consecução desse objetivo, incluir recursos internos à GEC é essencial, pois para Schmitt (2004, p. 161), a organização “[...] precisa tratar seus próprios empregados como se eles fossem clientes ansiosos pela concretização de uma experiência positiva”. Diante desse contexto, esse estudo terá como guia central a base do modelo completo de GEC, ou seja, a experiência do funcionário. Consequentemente, considera-se importante realizar uma análise de como essa base é percorrida para promover a experiência do funcionário e para a consecução dos objetivos finais da gestão da experiência do cliente.

2.3 MARKETING E EXPERIÊNCIA VOLTADOS AO PÚBLICO INTERNO

Diante das mudanças do marketing, das características do marketing experiencial e da gestão da experiência do cliente expostas até aqui, percebe-se que a bibliografia sobre esses assuntos aborda, majoritariamente, os clientes/consumidores, ou seja, ferramentas voltadas ao público externo. Por outro lado, verificou-se, ainda, que o público interno tem sido abordado pelo marketing tradicional por meio de duas abordagens, do marketing interno e do endomarketing. Sendo assim, sentiu-se a necessidade de compreender essas abordagens para então aprofundar a discussão sobre o papel do público interno na construção de estratégias de marketing experiencial.

Franco, Mendes e Almeida (2001), ao definirem marketing interno, enfatizam que é o marketing que visa fomentar a motivação no ambiente de trabalho e melhorar a qualidade do

serviço prestado internamente, além de incentivar os trabalhadores a tornarem-se orientados para o consumidor. O comprometimento e a qualidade dos profissionais passam a ser essencial, e as organizações começam a perceber que o envolvimento dos seus funcionários é crucial para a sua sobrevivência. Brum (2003) reforça ao afirmar que “[...] aos poucos, a relação capital/trabalho foi evoluindo e as empresas passaram a assumir a responsabilidade que possuem com a qualidade de vida das pessoas que fazem o seu dia-a-dia” (BRUM, 2003, p. 25).

Na visão de Cerqueira (2005), o endomarketing é um conjunto de processos, projetos ou veículos de comunicação integrada que permite a venda, consolidação de uma nova imagem para dentro da organização. Brum (2010, p. 41) afirma que “[...] o endomarketing, por sua vez, nada mais é do que a comunicação interna feita com brilho, cor, imagens, frases de efeito e outros recursos e técnicas de marketing”.

Há pouco mais de duas décadas atrás, Schuler e Jackson (1997) já defendiam que o sucesso das organizações no Século XXI estaria centrado na utilização eficaz dos recursos humanos, ou seja, o foco estaria voltado para as pessoas como fator importante para a diferenciação na concorrência.

Na visão de Monçores (2018, p. 10), “[...] o endomarketing pode ampliar o senso de pertencer à empresa, motivando os colaboradores a alcançarem resultados melhores, além de encontrarem realização profissional e satisfação com a empresa”. A autora relaciona as ações de endomarketing com o valor interno da marca, pois ao interagirem na vida dos funcionários, as ações refletem os valores da marca, cujo resultado é o colaborador como influenciador de opinião quando informado e engajado, retratando suas experiências e defendendo os ideais da organização.

Diante dessas práticas latentes, Gounaris (2006) traz apontamentos sobre o mercado interno, no qual as organizações quando orientadas para tal, estão estimuladas a desenvolverem um relacionamento eficaz com seus funcionários tendo como base o compromisso de lhes oferecer um valor superior, compreendendo e satisfazendo as suas necessidades, objetivando criar valor para os clientes. Para que o público interno se sinta engajado, pertencente e comprometido com a organização, independentemente se trabalhará no âmbito do marketing interno ou do endomarketing, é necessário a utilização de recursos atraentes para a consecução dos objetivos, como por exemplo, a utilização da experiência.

Para Schmitt (2002), as experiências são resultados do encontro e da vivência de situações, e são estímulos criados para os sentidos, sentimentos e mente, gerando dessa forma, valores sensoriais, emocionais, cognitivos, comportamentais e de identificação. Lindstrom

(2009, p.112) afirma que “[...] o que aumenta a chance de atingir os objetivos é uma mensagem que apela aos diversos sentidos. O estudo *BRAND sense* confirma que quanto mais positiva for a sinergia estabelecida entre os sentidos, maior será a conexão entre o emissor e o receptor”.

Na perspectiva do marketing experiencial, os funcionários são parte da estratégia do modelo completo de GEC proposto por Schmitt (2004). Ao abordar a experiência do funcionário, o autor apresenta como sendo a base no modelo, conforme apresentado na Figura 4, afirmando que:

Esse compromisso com a experiência do funcionário não pode ser uma declaração genérica e vazia sobre delegação de poder aos recursos humanos da empresa. O foco interno exige a adoção de práticas, recompensas e incentivos específicos, e também de sistemas de avaliação e de promoções (SCHMITT, 2004, p. 43).

Monçores (2018, p. 08) complementa essa perspectiva ao afirmar que “[...] a criação de experiência por meio de campanhas e ações internas pode viabilizar a construção de relacionamentos sólidos e estabelecer momentos que evidenciam os valores da marca para seus principais clientes: seus colaboradores”. Logo, percebe-se que há uma preocupação com o público interno, tendo em vista sua influência em relação à percepção que os clientes terão da organização.

Para Schmitt (2004), a organização do processo de execução da GEC inclui três tarefas principais, que são: o planejamento financeiro da GEC em termos de clientes, ou seja, a relação comercial deve ser justa e compensadora entre a organização e seus clientes, sendo estes considerados ativos em que a organização investe por meio da GEC, com vistas ao retorno do investimento; a alocação de recursos organizacionais, que significa a disponibilização de recursos internos, sendo estes financeiros, estruturais e pessoais; e a melhoria da experiência do funcionário, que é a experiência aplicada aos clientes internos, que apresenta uma nova filosofia em Recursos Humanos.

Seguindo a proposição de Schmitt (2004), ao tratar da experiência do funcionário, tem-se que:

O que todos os empregados, em todos os níveis, recebem de uma organização orientada para a experiência é uma *experiência de empregado* mais compensadora, que inclui um novo grau de desenvolvimento profissional e pessoal. Os funcionários de uma organização orientada para esta filosofia concretizam uma vida com mais experiências e, por isso mesmo, mais satisfatória e produtiva. São igualmente mais motivados e capazes de proporcionar aos clientes uma experiência compensadora (SCHMITT, 2004, p. 162, grifo do autor).

De modo geral, os recursos internos do modelo completo de GEC refletem na experiência do funcionário para, posteriormente, refletir na experiência do cliente, que em troca proporciona retorno financeiro à organização. Ou seja, é necessário que o funcionário tenha experiência positiva com a organização, para transmiti-la ao cliente de modo a gerar resultados financeiros. Segundo uma pesquisa desenvolvida pela Ipsos e apresentada no Congresso Nacional de Relações Empresa-Cliente 2017 (CONAREC)⁵, uma experiência negativa gera diversos efeitos, apontando que 29% dos entrevistados simplesmente passaram a utilizar menos ou deixaram de utilizar o serviço de uma marca.

Schmitt (2004) aponta como recursos internos do modelo completo de GEC, para gerar a experiência do funcionário, com vistas à experiência favorável do cliente, quatro requisitos:

- a) Marketing experiencial: é aquele que tem como centro a situação de uso e consumo do cliente, os tipos de experiências e a consolidação e integração dos estímulos que os clientes recebem em todos os pontos de contato;
- b) RH para EX: utilização do processo de cinco etapas de Recursos Humanos como forma de alinhamento em torno da experiência, de modo que os funcionários sejam indutores da adequada experiência:
 - I. Recrutamento de funcionários;
 - II. Treinamento para proporcionar experiência: entender a importância do seu papel e ter a liberdade para descobrir novas maneiras de melhorar a experiência do cliente, sempre se colocando no lugar do cliente;
 - III. Promessa de incentivos e recompensas;
 - IV. Avaliação do comportamento em relação a padrões experienciais: os funcionários devem receber um feedback relacionado ao seu desempenho com base nesse padrão;
 - V. Proporcionar a adequada experiência de funcionário: proporcionar envolvimento do funcionário, incorporando suas sugestões:

[...] sempre que os funcionários se sentem apáticos ou reprimidos, ou pensarem que a gerência não dá a menor importância ao que eles fazem, não importa o quanto se esforçarem acabarão também perdendo qualquer incentivo para tornar aquela experiência satisfatória para os clientes (SCHMITT, 2004, p. 171).

⁵ Pesquisa realizada online com 3.600 entrevistados de 10 setores diferentes, visando entender o cenário do Brasil e da América Latina (COVRE, 2017).

- c) Base de dados da EX: bancos de dados para registro de informações importantes para os clientes, que possa ser utilizado pelos funcionários como auxílio para prestar um serviço, focados na experiência;
- d) Criatividade corporativa: pode gerar desde uma pequena ideia, até uma inovação radical, incluindo rotina e ousadia nos projetos de inovação.

Dedicar-se à experiência do funcionário tem-se mostrado uma forma de atingir os objetivos de qualquer organização e tornou-se um fator fundamental para os negócios, tendo em vista que ter os funcionários motivados e proporcionando a experiência correta ao cliente, acarreta em qualidade de vida aos funcionários, e ao mesmo tempo a sustentação e diferenciação da organização perante as demais. Devido a isso, vale considerar a experiência como agregador de resultados positivos para os funcionários, clientes e, conseqüentemente, para a organização.

Diante da preocupação em proporcionar uma experiência positiva ao funcionário, em busca de um propósito maior, percebe-se que o marketing nas suas diversas vertentes voltou seu olhar para o cliente interno como fonte de resultados positivos, tanto financeiros, como referente aos recursos internos e bem-estar de todos os envolvidos na organização. Porém, existem diversas formas para atingir esse objetivo, e acredita-se que o êxito somente será completo se, para além de uma experiência, o marketing experiencial seja resultante em relacionamento sólido com o funcionário.

3 EXPERIÊNCIA E RELACIONAMENTO

Este capítulo aborda de que forma a experiência contribui para a geração de relacionamento, especialmente para o público interno. Nesse contexto, abordam-se questões envolvendo público interno, comunicação e construção de relacionamentos. Por fim, frente ao objeto deste estudo, fala-se sobre a comunicação hospitalar e o processo de experiência do público interno dessas organizações.

3.1 PÚBLICO INTERNO E COMUNICAÇÃO

Diante da crescente valorização sobre a importância do público interno para as organizações, conforme previamente apresentado por Schmitt (2004) e Monçores (2018), considera-se pertinente uma abordagem conceitual referente ao seu significado, especialmente sob o viés da comunicação interna.

Segundo Lattimore et al (2012, p. 25), os públicos são “[...] categorias de pessoas que se tornam importantes para nossa organização por que ela as associou de forma intencional ou involuntária”. Assim como os públicos, a relação que estabelecem em uma determinada organização recebe atenção por parte dos profissionais de comunicação e relações públicas. Conforme França (2012), essa relação é relevante porque são eles que constroem a imagem da organização e da marca, ou seja, trata-se de uma relação de interdependência.

Para França (2012), os públicos de uma organização podem ser categorizados a partir de critérios lógicos, quais sejam: a) o grau de dependência jurídica, situacional da organização de seus públicos para sua constituição, existência e permanência no mercado. Essa característica que determina o público essencial (essenciais constitutivos e essenciais não constitutivos); b) o maior ou menor grau de participação dos públicos nos negócios da organização, na defesa de seus interesses e na sua promoção institucional ou mercadológica. Nesse caso, surgem os públicos não essenciais (acidentais), representados pelas redes de interesse específico da organização, com as quais mantêm relações qualificadas nos níveis setoriais, associativos e comunitários; e c) o nível de interferência que determinados públicos podem exercer sobre a organização e seus negócios. Por sua natureza, esses públicos não participam da constituição e nem da manutenção da organização. Eles podem, entretanto, por sua ação, interferir, direta ou indiretamente, em circunstâncias especiais, no desenvolvimento de seus negócios e até na sua sobrevivência. Há três casos: rede de concorrência, rede de comunicação de massa, e redes organizadas de grupos ativistas e ideológicos.

Nessa perspectiva, o público caracterizado como essencial é aquele imprescindível para a constituição da organização, que está vinculado à atividade-fim e lhe garante a existência. Na classificação proposta por França (2012), os funcionários encontram-se na condição de público essencial não constitutivo ou de sustentação. É aquele público que interfere na viabilização ou manutenção da organização no mercado, mantendo a produtividade e lucratividade do empreendimento. Segundo o autor, o público interno abrange as pessoas que tem uma dependência financeira (socioeconômica) e que estão incluídas dentro da organização.

Na área da comunicação encontra-se, ainda, outras abordagens sobre público interno. Conforme a Enciclopédia INTERCOM de Comunicação, o público interno é um “[...] conjunto de empregados ou o corpo de colaboradores diretos de uma organização [...]” (CABRAL, 2010, p. 279-80), que deve ser mapeado e analisado da mesma forma que os demais públicos, pois tem poder de influência na consecução da visão, missão e objetivos organizacionais. Para Andrade (2003, p. 95), “[...] não importa se todos os colaboradores da organização estão ou não sob um mesmo teto; existindo o vínculo da ‘venda’ do trabalho por algum tipo de remuneração, será estabelecida a relação que caracteriza o público interno [...]”.

Percebe-se que as organizações têm necessidade de conhecer melhor os seus públicos e suas novas configurações para serem assertivas na construção de relacionamentos. Para França (2012), as organizações não podem limitar-se ao relacionamento com alguns grupos, e sim a todos, pois fazem parte de um mundo globalizado no qual desenvolvem suas ações. Ao mesmo tempo, afirma Cabral (2004, p. 67) que:

Nunca se falou tanto que é preciso valorizar os empregados; sobre a necessidade de integrá-los mais ao ambiente organizacional; de abrir espaço para criação e revelação de vocações e talentos; sobre a necessidade de se conferir maior autonomia; sobre tornar cada empregado parceiro estratégico do negócio; da importância sobre a disseminação da visão e missão organizacional, para que os empregados tracem objetivos e estratégias para o alcance do sucesso; de que tão importante quanto o resultado é a forma como se chega a esse resultado. Ou seja, não restam dúvidas de que é preciso desenvolver e melhorar as habilidades de comunicação de cada empregado, capacitando-o, atualizando-o, reciclando-o para uma atuação com maior competência e responsabilidade sobre seu novo papel na empresa e na sociedade.

Diante desse contexto, a valorização dos funcionários pode ser um fator a se considerar quando o objetivo é alcançar o sucesso organizacional, pois conforme destacou Cabral (2004; 2010), são eles que podem influenciar nos objetivos da organização, e devido a isso, é preciso a sua valorização e o desenvolvimento de suas habilidades comunicacionais. Tem-se que as organizações, atualmente, estão em busca de um relacionamento mais

produtivo com público interno para atingir um diferencial competitivo, que segundo exposto por França (2012), é o público caracterizado como essencial e que mantêm a produtividade da organização. Frente a esses aspectos, o processo de gestão da comunicação interna passa a ser visto de forma estratégica pelas organizações.

Conforme a Enciclopédia INTERCOM de comunicação, a comunicação interna é “[...] o esforço planejado e deliberado de uma organização voltado à construção e à manutenção estratégicas de ações e canais de relacionamento com o público interno” (CABRAL, 2010, p. 279). Curvello (2012, p. 22) vai além, ao considerar que:

Hoje, podemos definir a comunicação interna como o conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos e que podem contribuir para a construção de boa imagem pública.

Marchiori (2006, p. 207), ao abordar a comunicação interna, afirma que não é mais suficiente atender aos desejos dos clientes, mas sim valorizar e reconhecer o trabalho da equipe internamente, “[...] é preciso aprender a ouvir o que o funcionário tem a dizer em relação à empresa”. Dessa forma, a organização fomenta a credibilidade, agindo para manter evidente a sua identidade. Scroferneker (2007, p. 35), afirma que a comunicação interna “[...] é voltada para os funcionários e pretende desenvolver o sentimento de pertencimento, estimular a interação, o diálogo e a satisfação no ambiente de trabalho”. Além disso, ao entender a importância da comunicação interna, a organização está ao mesmo tempo concebendo o público interno como propagadores da imagem institucional, o que tenderá a ser revertido positivamente para a efetividade da organização.

Para Lattimore et al (2012), ao atingir uma comunicação eficaz com os funcionários, a organização passa a ter funcionários mais satisfeitos e produtivos, maior realização dos objetivos da organização e, ao mesmo tempo, melhores relações com os clientes, e provavelmente, atingir os objetivos organizacionais. Para que o sucesso organizacional seja alcançado, o autor apresenta quatro realidades da comunicação que devem ser estabelecidas com os funcionários:

1. Os funcionários querem informações sobre sua organização e têm sede de comunicação, principalmente de parte dos seus líderes;
2. Há uma ligação entre a comunicação aberta e satisfação dos administradores com seus papéis;

3. A comunicação bidirecional efetiva é fundamental para tratar de novos desafios empresariais, porque os funcionários ficam mais confiantes de que podem ajudar a fazer avançar a organização;
4. As comunicações com os funcionários podem ser fundamentais para manter a boa experiência dos clientes.

Percebe-se que a comunicação interna, se gerida de forma estratégica, trará resultados positivos aos funcionários e, conseqüentemente, se tornará aliada na busca pela concretização dos objetivos da organização, diferenciando-a no ambiente no qual está inserida. Para Galerani (2013), esse diferencial na maioria das vezes está justamente nas pessoas que integram a organização e na sua própria cultura. A exemplo das organizações públicas, a autora aponta que já perceberam essa questão intrínseca nas pessoas, estando atentas a estratégias de comunicação que auxiliem na busca de harmonia nos relacionamentos internos, objetivando que as pessoas se tornem parceiras de gestão.

A comunicação interna é mais que troca de informações, significa valorizar o funcionário, atribuindo-lhe importância e lugar na organização, pois conforme afirmou Marchiori (2006), é preciso valorizar a equipe internamente e ouvir o funcionário. Os funcionários anseiam por um sentimento de pertença, de ser essencial e valorizado na organização, o que, de acordo com Scroferneker (2007), é também função da comunicação interna. Dessa forma, compreende-se que a comunicação interna é baseada nas relações e nos processos de trocas. As ações de comunicação que tem por objetivo ouvir, mobilizar e estimular a participação do público interno tendem a obtenção de relacionamentos duradouros e resultados positivos internamente e externamente. Portanto, acredita-se também que a comunicação interna pode ser fundamental para manter a boa experiência dos clientes.

Cabe ressaltar que a comunicação interna deve ser realizada preferencialmente por um profissional de relações públicas, pois são estes que, segundo França (2012), representam uma atividade de relacionamentos estratégicos das organizações com os públicos. Diante da perspectiva da construção de relacionamentos com o público interno por meio de uma boa gestão da comunicação interna, considera-se relevante compreender as estratégias de relacionamento que podem ser desenvolvidas junto a esse público.

3.2 ESTRATÉGIAS DE RELACIONAMENTO COM PÚBLICO INTERNO

A construção de relacionamentos é caracterizada como uma estratégia relevante para as organizações, na medida em que o estabelecimento de vínculos entre os seus diversos

públicos tornou-se uma necessidade, tanto no âmbito do compromisso com o público interno, quanto para a conquista e retenção de clientes. Acredita-se que manter um relacionamento consistente com os públicos acarreta inúmeros pontos positivos para a organização. Internamente, diz respeito a um processo em constante crescimento e resultante em maior satisfação por parte dos funcionários. Segundo Bueno (2013, p. 69),

[...] o olhar atento de pesquisadores, estudiosos [...], especialmente os dedicados à análise do relacionamento das organizações com os públicos internos, evidencia a urgência de mudanças importantes nos processos de comunicação interna que ainda vigoram na maioria das empresas brasileiras.

Ou seja, as áreas gerencial e estratégica das organizações necessitam estabelecer um olhar para as relações entre os seres humanos, internamente, visando também a construção de experiências positivas para o público externo. Desta forma, as organizações passaram a ter como objetivos a motivação e o alinhamento interno, obtendo um relacionamento consistente, com sentimento de pertença por parte desse público. Segundo Brum (2010, p. 13) “[...] como alinhar o pensamento das pessoas aos objetivos estratégicos da empresa. [...] tem sido o grande desafio das lideranças empresariais, acredito que em todo o mundo”. Esse relacionamento é importante para as organizações, pois se trabalhado corretamente, torna-se um elo entre a organização e seu público interno. Segundo o Grupo de Trabalho de Comunicação Interna da Abracom (GTCI) 2017⁶, o desejo dos executivos está em ter uma equipe de trabalho em sintonia com os objetivos da organização. Ainda, de acordo com o GTCI (2017), para que a comunicação externa tenha maior eficácia, as principais mensagens da organização precisam de legitimação do público interno. Aqui, reitera-se a preocupação de Schmitt (2004) pelo alinhamento organizacional e inclusão do funcionário como base para todo o processo de geração da experiência ao cliente, preocupando-se em lhe proporcionar a experiência adequada em primeiro lugar.

A experiência aparece nesse cenário como fonte de união e manutenção desse elo estabelecido pela organização com o seu público interno, além de ser estrategicamente geradora de relacionamento. Para além da experiência, aliar-se a estratégias emocionais pode auxiliar as organizações e, segundo Gobé (2002, p. 19), “[...] o conhecimento das necessidades emocionais e dos desejos das pessoas é, na realidade, agora mais do que nunca, a chave do sucesso”. Para o autor, um dos pilares para o desenvolvimento da marca emocional

⁶ O Grupo de Trabalho de Comunicação Interna da Abracom (GTGI) é formado por representantes de agências associadas com foco na comunicação com o público interno, e foi criado em 2005. O grupo lançou, em setembro de 2017, o 3º Caderno de Comunicação Interna Abracom, intitulado “A comunicação interna na era digital e colaborativa” (ABRACOM, 2017).

é o relacionamento, tratando-se do contato com as pessoas, demonstrando respeito e proporcionando-os a experiência emocional que procuram. Kawasaki (2011) complementa ao expor que o estabelecimento de uma relação profunda significa o encantamento e o envolvimento, e para que haja isso, é necessário simpatia, confiabilidade e qualidade por parte das organizações. Nesse sentido, as experiências proporcionadas ao público interno e a criação de relacionamento são relacionadas, sendo propícia a aplicação da experiência do sentido, do sentimento, do pensamento, da ação e da identificação propostos pelos MEEs abordados por Schmitt (2002).

A construção de relacionamentos é guiada pela estratégia do diálogo e compreensão, o que, para Freitas (2009), pressupõe que a organização abandone práticas de comunicação mecânica e informativa, e traga processos baseados em um modelo mais propositivo e integrativo. Curvello (2012), ao abordar o relacionamento, expõe que o funcionário é identificado como alguém com expectativas, que precisa se inteirar e fazer parte dos objetivos da organização. Percebe-se que a visão imediatista focada em resultados se contrapõe com um olhar mais humano, em uma organização mais ouvinte e com objetivos de construir relacionamentos de longo prazo, estimulando a confiança entre os públicos, principalmente no ambiente interno.

Diante disso, surge a busca de desenvolvimento do relacionamento com o público interno, por meio de ações de comunicação. Brum (2003, p. 47), aponta que o desafio das organizações é “[...] incluir o público interno como parte determinante para o sucesso de um processo. Mas o desafio maior ainda é fazer com que os empregados se envolvam com os conceitos e objetivos da empresa”. Ou seja, a construção de um relacionamento consistente com o público interno pode propiciar a ligação deles com os objetivos organizacionais, onde a disseminação dos valores, da visão, do posicionamento e das conquistas da organização são pontos importantes. Aqui, a criatividade corporativa apontada por Schmitt (2004) como recurso interno para geração da experiência do funcionário, pode ser uma aliada.

Diante desse cenário em que a construção de relacionamentos tornou-se sinônimo de destaque para as organizações, externamente e internamente, compreender as necessidades de seus públicos para superar as suas expectativas, de forma estratégica, é um fator que pode gerar resultados positivos. Para Grunig (2011), o relacionamento estabelecido entre a organização e seus públicos é uma forma de compreender como a construção da marca e as ações são constituídas na mente das pessoas. Porém, para gerir relacionamentos, não existem padrões, mas estratégias que devem ser aperfeiçoadas e adaptadas conforme o contexto.

Entende-se que, na definição de estratégias de construção de relacionamentos entre público e organização, devem ser consideradas duas perspectivas: a do marketing de relacionamento e a de relações públicas. O marketing de relacionamento é, segundo Gummesson (2010, p. 22), “[...] a interação das redes de relacionamentos”, sendo geralmente descrita como uma abordagem que visa criar conexão com os clientes, objetivando aumentar a lucratividade. Ou seja, o marketing de relacionamento tem um propósito de fidelizar públicos em busca do lucro. Por sua vez, a perspectiva de relações públicas, defendida por Grunig (2011), está relacionada ao fato de que este profissional é dotado de conhecimento sobre o modo de se comunicar com os públicos, objetivando cultivar os relacionamentos. Tendo em vista esses aspectos, o autor propõe a construção de estratégias de comunicação simétricas⁷, baseadas nas seguintes características:

- a) Acessibilidade: os membros de públicos garantem acesso para os Relações Públicas e os Relações Públicas fornecem aos representantes dos públicos acesso aos processos decisórios org. Ambas as partes têm o desejo de conversar quando há reclamações ou dúvidas, ao invés de levar as reações negativas a uma terceira parte;
- b) Abertura: tanto as organizações quanto os membros dos públicos estão abertos e tem atitude franca entre eles, ensejando expor seus pensamentos, preocupações e problemas, bem com sua satisfação ou insatisfação;
- c) Garantia de legitimidade: cada parte tenta garantir à outra que suas preocupações são legítimas e procura demonstrar que está comprometida com a manutenção do relacionamento;
- d) Rede de relacionamento: as organizações constroem redes de relacionamento ou coalizões com os mesmos grupos que seus públicos;
- e) Divisão de tarefas: as organizações e os públicos compartilham a solução de problemas de forma conjunta ou separada;
- f) Estratégias de solução de conflitos integradas: abordagens integradas são simétricas porque todas as partes de um relacionamento se beneficiam buscando interesses comuns ou complementares e solucionando problemas mediante discussão aberta e processo decisório conjunto. O objetivo é a solução ganha/ganha que valoriza a integridade de um relacionamento de longo prazo entre a organização e seus públicos.

⁷ A comunicação simétrica é caracterizada por Grunig (2011) como um modelo de comunicação que visa a compreensão mútua e que se utiliza da comunicação para administrar conflitos e aperfeiçoar o entendimento com os públicos estratégicos. É um modelo de comunicação considerado ético e ideal.

Tendo em vista essas perspectivas sobre construção de relacionamentos, neste estudo adota-se o entendimento de que o marketing experiencial pode ser potencializado pelo profissional de relações públicas junto ao público interno da organização. Segundo o CTCI (2017), comunicar não significa expor detalhes confidenciais da organização, mas tratar o funcionário como um aliado importante e que, portanto, deve ter acesso às informações institucionais e saber preservá-las. Logo, o desafio da comunicação é pensar em como o marketing experiencial pode ser um suporte para a construção de relacionamentos consistentes com o público interno, tendo em vista que o objetivo máximo de um programa de comunicação é o relacionamento de qualidade de longo prazo.

Rhee (2007), por meio de um estudo de caso sobre o relacionamento com a comunidade e funcionários no Laboratório Nacional de Brookhaven (NY), defende que as estratégias para a construção de relacionamentos pressupõe que a organização tenha: uma liderança visível, ou seja, a presença e interação do diretor com a comunidade e com o conselho comunitário; capacidade de ouvir sem prejudicar as posições dos membros e do conselho; receptividade, que significa ter sensibilidade às solicitações da comunidade e aos assuntos emergentes; e diálogo constante e paciência, ou seja, continuar a melhorar o relacionamento mediante comunicação aberta, mesmo que haja desacordo e se o conflito persistir.

Para França (2011), há diversos tipos de relacionamentos que podem estabelecer-se entre a organização e seus públicos, sendo classificados em critérios de frequência e modo (múltiplos, diversos, interagentes), interpessoalidade (singulares, coletivas, mistas), tempo (efêmeras, duráveis, permanentes) e qualidade (compartilhadas, mutuamente benéficas). Não é a intenção aqui caracterizar os tipos de relacionamentos existentes, e sim entender que as pessoas são importantes para as organizações, bem como os relacionamentos estabelecidos nesse ambiente, especialmente no nível interno.

Ao abordar os relacionamentos corporativos, que reportam à organização como um todo, como um corpo constituído por muitas partes estruturadas, França (2011) aponta que os objetivos do relacionamento com os funcionários são manter e proporcionar o bem-estar, excelente ambiente de trabalho, manter a produtividade, eliminar conflitos, conseguir funcionários bem treinados e dedicados. Como resultados esperados desse relacionamento tem-se a confiança, satisfação, fidelidade, entendimento, espírito de equipe, colaboração, empreendedorismo e dedicação. As estratégias para orientar as relações devem ser simétricas de duas mãos. Nesse sentido, o autor propõe:

1. Definição de interesses comuns como forma de garantir as parcerias, o desenvolvimento e a continuidade de negócios pelo comprometimento das partes na consecução dos objetivos no médio e longo prazo;
2. Estabelecimento de parcerias com objetivos específicos para os diferentes públicos e determinação do que deverá ser cumprido pelas partes envolvidas e cobrança do que foi planejado como garantia da obtenção de resultados;
3. Comportamento ético em todas as negociações como base de práticas insuspeitas de negócios e de transparência nas transações;
4. Adoção de visão de longo prazo na criação de redes de relacionamento que apresentem a competência necessária para a obtenção de lucratividade nos negócios;
5. Estabelecimento de metas a serem atingidas com prioridade ou em caráter permanente para obtenção de sucesso nas negociações das partes e que permitam a mensuração de resultados;
6. Compromisso e envolvimento da organização com os públicos na prática da responsabilidade social empresarial e na busca da sustentabilidade;
7. Criação de um processo estratégico de comunicação entre os diversos elos da cadeia de públicos como função intermediadora da seleção e da transmissão das mensagens destinadas a toda rede corporativa e a cada um dos segmentos que precisa ser atingido, ressaltando-se sempre a confidencialidade do que pode e não pode ser comunicado.

Diante do exposto, percebe-se que a organização estabelece diversos relacionamentos, com diferentes públicos, os quais precisam ser gerenciados estrategicamente. Segundo Grunig (2011, p. 32), “[...] as organizações mantêm relacionamentos com a sua ‘família’ de colaboradores, com as comunidades, com os governos, consumidores, investidores, financistas, patrocinadores, grupos de pressão e com muitos outros públicos [...]”. Dessa forma, ter uma gestão de relacionamento clara auxilia a organização nesse processo.

Neste estudo, compreende-se que as estratégias para construção de relacionamento são adaptáveis, podendo ser utilizadas para trabalhar-se com o público externo e com o público interno, tanto individualmente quanto de forma combinada. Nesse contexto, embora tenham sido apresentadas diferentes abordagens de estratégias de comunicação visando à construção de relacionamento com os públicos, acredita-se que aquelas propostas por França (2011) são as que melhor se adaptam aos objetivos deste estudo.

No contexto da busca pela construção de relacionamentos duradouros com o público interno por meio de ações experienciais, visualizam-se alguns exemplos no contexto de organizações da área da saúde. Tratando-se do Rio Grande do Sul, o Hospital Ernesto

Dornelles (HED)⁸ realizou, em 2017, o I Workshop de Comunicação, sob o tema “#ComunicaçãoTransforma”, com o objetivo de aproximar e capacitar mais de 60 lideranças sobre as estratégias utilizadas para a condução dos métodos de diálogo com público interno e externo. Segundo a Coordenadora de Comunicação e Marketing do HED:

A comunicação em um serviço de saúde, vai além de simples comunicados, cartazes e eventos, ela é estratégica para o bom andamento dos processos da instituição, possibilitando a construção de bons relacionamentos com os *stakeholders*, ações de humanização e qualidade de vida para pacientes/clientes e comunidade, realizando a gestão da reputação, o gerenciamento de crises de imagem e o relacionamento com as mídias (HOSPITAL ERNESTO DORNELLES, 2018).

Outro exemplo é o Hospital Moinhos de Vento (HMV)⁹, que ficou em 4º lugar no ranking das melhores empresas para trabalhar em saúde 2017¹⁰, sendo a única da região Sul na premiação Nacional. Em entrevista, a Gerente de Desenvolvimento Humano, atribui essa classificação ao reflexo das ações de gestão de pessoas, do relacionamento e do cuidado que o HMV tem com o seu colaborador, pois trabalham fortemente com a comunicação para estabelecer uma relação mais próxima, transparente e de confiança com os colaboradores, além de ofertar a possibilidade de desenvolvimento e carreira. Segundo a Gerente, o HMV deseja cada vez mais trabalhar com o desenvolvimento dos colaboradores, identificando os talentos e os seus potenciais.

Diante dos exemplos citados e do objeto deste estudo, a seguir, aborda-se como se dá a comunicação e o processo de experiência junto ao público interno em organizações hospitalares.

3.3 COMUNICAÇÃO E EXPERIÊNCIA EM ORGANIZAÇÕES HOSPITALARES: DO INTERNO PARA O EXTERNO

Para as organizações hospitalares, a comunicação visa contribuir fundamentalmente para um atendimento mais humanizado entre médicos e pacientes, atribuindo significados e,

⁸ O Hospital Ernesto Dornelles é uma instituição privada, de característica geral, que começou a ser construído em 1946, com o auxílio dos Governos Federal e Estadual, e levaria o nome em homenagem ao então Governador do Estado do Rio Grande do Sul. Foi inaugurado no dia 30 de junho de 1962, e conta com 312 leitos e 33 especialidades médicas (HOSPITAL ERNESTO DORNELLES, 2018).

⁹ O Hospital Moinhos de Vento foi aprovado para criação em 1912, mediante interesse da comunidade alemã de Porto Alegre, e começou a tomar forma em 1914, com o lançamento da pedra fundamental do então Hospital Alemão. Foi inaugurado em 02 de outubro de 1927, tornando-se Hospital Moinhos de Vento em 1942. O Hospital conta com 471 leitos e 3.664 colaboradores (HOSPITAL MOINHOS DE VENTO, 2018a).

¹⁰ Ranking baseado na pesquisa de clima aplicada anualmente, o *Great Place to Work* (HOSPITAL MOINHOS DE VENTO, 2017).

consequentemente, transmitindo credibilidade aos usuários, além de ter o objetivo de reduzir os ruídos que possam ser gerados entre os públicos. Ou seja, a comunicação pode contribuir para transformar a realidade na área da saúde e no ambiente hospitalar, fornecendo um ambiente favorável ao diálogo e ao confronto de ideias.

A comunicação estabelecida em organizações hospitalares requer atenção, pois possui especificidades. Segundo Epstein (2004, p. 01), “[...] os problemas da adequação da comunicação médico-paciente que sempre existiram como questões periféricas começam a ser reconhecidos oficialmente inclusive como temas dos currículos de nossas escolas de medicina”. Em sentido complementar, Pessoni (2012) alerta sobre o empoderamento do paciente após o surgimento da Internet, contando com o “Dr. Google” como auxílio. Nesse contexto, atribui aos profissionais de saúde a necessidade de compreenderem como esses serviços de informação afetam os cuidados de saúde, mas também como essas tecnologias estão evoluindo para práticas comunicativas contemporâneas. Aqui, percebe-se a complexidade da realidade de se trabalhar em um ambiente hospitalar.

O diálogo acadêmico no Brasil para estudar-se a saúde e a comunicação como áreas relacionadas iniciou a aproximadamente duas décadas, representando assim um desafio para os profissionais da comunicação. Esse desafio dá-se tendo em vista o aspecto temporal e que a saúde é uma área em que restrições no que diz respeito à comunicação com os públicos são apresentadas. A comunicação hospitalar, segundo a Enciclopédia INTERCOM de Comunicação, para os profissionais de saúde é uma necessidade:

[...] de atender à demanda de informações dos pacientes sobre procedimentos diagnósticos e terapêuticos, [necessidade] de facilitar adaptações a situações clínicas, de atenuar ansiedades frente a procedimentos dolorosos, e de modificar hábitos de risco ou promover a aderência a tratamentos de curto e longo prazo (PESSONI, 2010, p. 271).

Para Oliveira (2002, p. 64), quando uma pessoa busca um serviço de saúde, estabelece-se uma relação que “[...] pressupõe uma comunicação com duas vias de fluxo, permitindo, no momento em que o indivíduo busca atendimento de saúde, o encontro de duas visões de mundo diferentes”. Dessa forma, a comunicação deve ser vista como prática cotidiana para as organizações hospitalares, pois ela pode potencializar a eficácia dos serviços de saúde. Percebe-se a importância do público interno para a consecução dos objetivos organizacionais de um hospital, pois além de ser influenciador desses objetivos, conforme afirmou Cabral (2004), o funcionário é responsável direto pela experiência proporcionada ao

usuário. A experiência do funcionário está atrelada diretamente à experiência que transmitirá ao usuário nesse ambiente, o que reforça a ideia de se trabalhar a experiência nessa área.

Em contraponto à teoria de Oliveira (2002), Romagnolli e Kerbauy (2012) afirmam que a vida do paciente é marcada pelo comportamento médico e na renúncia do paciente à responsabilidade pelo seu corpo, estabelecendo-se assim, um processo comunicativo caracterizado pela unilateralidade técnica e ausência de diálogo efetivo. Nesse estudo, considera-se que a utilização da experiência voltada ao público interno de um ambiente hospitalar pode contribuir para que esse processo seja mais que troca de informações e focado na experiência emocional dos usuários. As experiências, conforme apresentado por Schmitt (2002; 2004), são resultados do encontro e vivência de situação, e são estímulos criados gerando valores sensoriais, emocionais, dentre outros. Segundo o autor, é por meio delas que os funcionários são motivados e capazes de proporcionar aos clientes uma experiência compensadora.

É sabido que a comunicação é um processo mais complexo do que a emissão de uma mensagem. O ato de comunicar precisa abarcar a cultura e os relacionamentos, além dos contextos em que as pessoas estão inseridas. Araújo e Cardoso (2007, p.110), ao abordarem a comunicação hospitalar, afirmam que “[...] a comunicação que queremos, precisa escutar e entender os silêncios, as ausências, amplificar as vozes historicamente abafadas, entender os sentidos ‘clandestinados’ por força das estruturas e práticas autoritárias”. Para Silva (2006), saber lidar com as pessoas nessa área é essencial, pois em todos os espaços de um hospital surgem conflitos advindos de alguma informação não compreendida. Nesse sentido, a comunicação interna está diretamente relacionada ao que Curvello (2012) defende: ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores.

Diante disso, para que haja uma relação satisfatória, os profissionais da saúde precisam dispor de uma comunicação eficiente, escutando o paciente adequadamente e estimulando a sua participação no tratamento. Por sua vez, os líderes da organização hospitalar precisam, ao mesmo tempo, considerar a comunicação um pilar de sua estrutura. Para que esse objetivo seja atingido, faz-se necessário o alinhamento organizacional com os funcionários, que se dá mediante uma comunicação interna estruturada.

Estabelecer um processo de comunicação interna no ambiente hospitalar é um passo importante para a construção e a manutenção de estratégias de relacionamento com o público interno, conforme afirmou Cabral (2010). Seu propósito está em desenvolver o sentimento de pertença, estimulando a interação, o diálogo e a satisfação, como também defende

Scroferneker (2007). Dessa forma, os usuários tendem a receber por parte dos funcionários o que lhes é transmitido.

Carvalho, Freire e Vilar (2012) apontam que, para os profissionais de saúde, a comunicação pode gerar resultados como melhorar as relações interpessoais, a comunicação interna dos hospitais, além da qualidade dos serviços. Vale ressaltar que, conforme apresentado por Lattimore (2012), para se atingir o sucesso organizacional, os funcionários devem saber informações sobre sua organização e anseiam por comunicação, a comunicação bidirecional efetiva é fundamental para tratar de novos desafios empresariais, além do que as comunicações com os funcionários podem ser fundamentais para manter a boa experiência dos clientes.

A comunicação para a saúde vem evoluindo ao ser percebida como uma força educativa. Para Carvalho, Freire e Vilar (2012, p. 106), “[...] o conceito da ação comunicativa pode ser utilizado nos serviços de saúde, a fim de que atitudes e comportamentos se voltem às práticas criativas e humanizadas, que se refiram à inclusão, respeitando limites e diferenças profissionais”. Nesse sentido, o agir comunicativo estabelece uma significação para as relações, sustentando-se no diálogo e cooperação entre os públicos.

Além da comunicação como área, vale ressaltar aqui o marketing praticado no âmbito da saúde, o chamado marketing hospitalar. Conforme exposto na Enciclopédia INTERCOM de Comunicação (PESSONI, 2010), o marketing hospitalar se diferencia pela busca da satisfação das necessidades dos usuários e pela adoção de princípios éticos, que devem nortear ações mercadológicas, agregando valor ao serviço. Conforme o autor, o maior desafio do marketing hospitalar é fazer com que a imagem da organização seja projetada de forma coerente com a sua identidade.

Diante dessa relação estabelecida entre a área da saúde e a comunicação, trabalhar o relacionamento e a experiência com o público interno em organizações hospitalares é relevante, tendo em vista que “[...] à medida que o profissional é valorizado, reconhece a importância de sua subjetividade, de sua individualidade, transfere esse conhecimento ao cuidar dos seus pacientes, valorizando-os, constituindo um processo de humanização” (BACKES; LUNARDI; LUNARDI FILHO, 2006, p. 162). Além disso, conforme expõe Romangnolli e Kerbauy (2012, p. 175):

Se os profissionais são estimulados a perceber que, do outro lado de seu balcão ou de sua mesa está um indivíduo com carências físicas que interferem em seu estado de saúde e carências emocionais por sensações que não fazem parte de seu repertório cotidiano, o paciente, por sua vez, vê cada vez mais facilitado o acesso a fontes diversas de informação. Isso determina uma mudança em seu comportamento, pois

ele se torna capaz de apreender um mínimo de informações que lhe permitem questionar quem o atende.

Para além disso, Senhoras (2007) aborda a importância dos canais de comunicação em um hospital, pois quanto mais eficientes os canais forem, maior será a capacidade de aprendizagem das culturas internas e, conseqüentemente, maior será o potencial de amplitude de controle e coordenação sobre a organização. Portanto, seja qual for a palavra ou gesto expressado, a área da saúde exige um profissional com conhecimento do processo de comunicação, tendo em vista as suas especificidades.

Atualmente, as práticas de comunicação e saúde deixaram de ser caracterizadas como normatizadoras e instrumentais, para dar espaço à escuta e aos relacionamentos. Para Personi (2010)¹¹, quando os públicos, sejam pacientes, funcionários ou outros, interagem com a organização hospitalar, não pode haver dúvida sobre a filosofia de trabalho da organização no que diz respeito a salvar vidas e dedicar-se à recuperação do paciente. Para que o público externo consiga perceber essas questões, é necessário que o público interno consiga traduzir, de maneira clara, os objetivos organizacionais. Ou seja, conforme afirmou Lattimore et al (2012), ao atingir uma comunicação eficaz com os funcionários, a organização passa a ter maior realização dos seus objetivos e, ao mesmo tempo, melhores relações com os clientes.

¹¹ Enciclopédia INTERCOM de comunicação.

4 O PROGRAMA “JEITO SANTA CASA DE SER”

Com a finalidade de analisar se e como marketing experiencial auxilia nas estratégias de comunicação e relacionamento com o público interno, contribuindo para o cumprimento dos objetivos organizacionais, escolheu-se o caso Jeito Santa Casa de Ser, realizado pela Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre.

Neste capítulo, aborda-se os aspectos metodológicos utilizados para a realização desse estudo. Após, apresenta-se a Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre, descrevendo sua história e características. Em seguida, contextualiza-se o Programa Jeito Santa Casa de Ser, bem como verifica-se a geração de experiência e relacionamento resultantes. A experiência e o relacionamento são verificados no Programa a partir da entrevista com a Gerente de Gestão de Pessoas e, ainda, mediante questionário com a visão dos funcionários sobre as ações desenvolvidas. Finalizando, abordam-se os resultados de pesquisa, almejando responder aos objetivos do estudo.

4.1 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Visando a consecução dos objetivos propostos para este estudo, utilizou-se como base a pesquisa exploratória, com os métodos de pesquisa bibliográfica e estudo de caso. As técnicas aplicadas para a coleta de dados do estudo de caso foram análise documental, entrevista semiestruturada e questionário.

Para Minayo (2013), a pesquisa é atividade básica da ciência na indagação e construção da realidade. Quanto ao processo de produção da pesquisa, especificamente na área da Comunicação, Lopes (2004) afirma que o falar de metodologia é sempre um falar pedagógico e remete ao como fazer a pesquisa. A reflexão metodológica não se faz de modo abstrato, sendo necessária para criar atitude consciente e crítica por parte do investigador. Para a autora, a pesquisa não é redutível a uma sequência de operações, mas sim um trabalho metodológico reflexivo e criativo.

Segundo Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa exploratória é aquela que tem por finalidade proporcionar mais informações sobre o assunto a ser investigado, assumindo, geralmente, formas de pesquisas bibliográficas e estudos de caso. Segundo os autores, esse tipo de pesquisa tem como característica ser flexível, permitindo o estudo do tema sob vários aspectos e ângulos, envolvendo geralmente levantamentos, entrevistas com pessoas que vivenciaram o problema pesquisa, bem como a análise de exemplos para a compreensão

completa. Gil (2010, p. 27) destaca que a finalidade da pesquisa exploratória é “[...] desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias”.

Quanto ao método de pesquisa bibliográfica, objetiva colocar o pesquisador em contato direto com o material já existente sobre o assunto da pesquisa, ou seja, é elaborada a partir de livro, publicações, artigos, e outros materiais já publicados, conforme exposto por Prodanov e Freitas (2013). Para Stumpf (2006, p. 51), a pesquisa bibliográfica é composta por procedimentos que “[...] visa identificar informações bibliográficas, selecionar os documentos pertinentes ao tema estudado [...] para que sejam posteriormente utilizados na redação de um trabalho acadêmico”. É por meio desta pesquisa que são evidenciados os pensamentos dos autores, para posteriormente, contrapor com as ideias do pesquisador. Neste estudo, com base na pesquisa bibliográfica, foi possível compreender de forma aprofundada os seguintes temas: marketing experiencial, gestão da experiência, marketing e experiência voltados ao público interno, público interno e comunicação, relacionamento e suas estratégias com público interno, bem como comunicação e experiência em organizações hospitalares. A pesquisa bibliográfica foi desenvolvida no período de agosto a outubro de 2018.

O método estudo de caso foi agente importante para o rumo deste estudo. Yin (2015) caracteriza o método como uma investigação empírica que investiga o fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de mundo real. Ainda, segundo o autor, é relevante quando as questões a serem respondidas exigirem descrição ampla e profunda de um fenômeno social, explicando assim, alguma circunstância presente, utilizando-se de várias técnicas. O diferenciador nesse método, segundo o autor, é a capacidade de lidar com a variedade de evidências, sejam documentos, entrevistas, artefatos, dentre outras. A escolha do caso Jeito Santa Casa de Ser surgiu a partir da curiosidade da pesquisadora em compreender esse modo de trabalhar ações experienciais com os funcionários¹² da Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre e quais resultados podem ser gerados a partir disso. Cabe destacar ainda o fato de que a pesquisadora trabalha na organização, o que, inicialmente, também foi percebido como um facilitador para a coleta de dados e investigação do fenômeno. O estudo recebeu autorização da organização para ser realizado, conforme o Anexo A.

Quanto às técnicas para coleta de dados desse estudo, utilizou-se, primeiramente, a análise documental, após, entrevista semiestruturada e questionário. Vale salientar que, para

¹² Conforme classificação proposta por França (2012), os funcionários são caracterizados com público essencial de sustentação, ou seja, é aquele que interfere na viabilização da organização. Diante disso, nesse trabalho considera-se como funcionários todas as pessoas que atuam na Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre, por acreditar-se que todas possuem algum tipo de envolvimento com as ações experienciais que são propostas.

Minayo (2013), o trabalho de campo é uma aproximação do pesquisador da realidade sobre a qual formulou a pergunta e uma forma de estabelecer interação com os atores envolvidos.

A análise documental, segundo Moreira (2006), consiste na identificação, verificação e apreciação de documentos para atingir determinado fim, contextualizando fatos e situações, introduzindo novas perspectivas. Para a autora, no caso de pesquisa científica, a análise é tanto método quanto técnica. Nesse estudo, considera-se como uma técnica, pois é um recurso que complementa outras técnicas para obtenção de dados. Complementa Gil (2010), ao afirmar que a pesquisa documental se constitui de materiais que não receberam um tratamento analítico ou que podem ser reelaborados conforme os objetivos da pesquisa. Nesse sentido, os documentos analisados foram o Case Jeito Santa Casa de Ser da Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre para o Prêmio Aberje 2018¹³, o Código de Conduta da Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre, o Relatório Anual 2017 – Balanço Social, o Guia do Jeito Santa Casa de Ser, o Livro de Métodos (ferramentas para aplicar os workshops), os Desafios dos Workshops, os Vídeos transmitidos na capacitação aos funcionários sobre o Jeito. Dentre os documentos analisados, somente o Código de Conduta e o Relatório Anual 2017 são públicos, ou seja, são acessíveis a qualquer pessoa pelo site da Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre. Os demais documentos, a pesquisadora teve acesso por trabalhar na organização, ou seja, por ser caracterizada como público interno. Portanto, os materiais de circulação interna não serão referenciados

Posteriormente, utilizou-se a técnica qualitativa de entrevista semiestruturada ou por pautas. Para Yin (2015), a entrevista é uma das fontes mais importantes de informação para o estudo de caso. Segundo Gil (2010), a entrevista é a técnica para obtenção de informações por meio da interação social, em que são formuladas perguntas ao entrevistado, com o objetivo de obter dados. Ainda de acordo com o autor, a entrevista por pautas é aquela que apresenta uma certa estruturação, em que o “[...] entrevistador faz poucas perguntas diretas e deixa o entrevistado falar livremente à medida que refere às pautas assinaladas” (GIL, 2010, p. 112). Vale salientar que, segundo Minayo (2013, p. 76) “[...] são as perguntas que fazemos para a realidade, a partir da teoria que apresentamos e dos conceitos transformados em tópicos de pesquisa que nos fornecerão a grade ou a perspectiva de observação e de compreensão”. Para

¹³ O Prêmio da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje) foi criado em 1967 e visa reconhecer as organizações e os profissionais que se destacam na área da comunicação empresarial brasileira, por meio de cases inspiradores e do compartilhamento de experiências, ajudando a promover melhores práticas da comunicação empresarial em todo o Brasil. Em 2018, o Prêmio está na sua 44ª Edição, tendo a Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre como vencedora na região Sul, na categoria Comunicação e Relacionamento com o Público Interno, com o case “A gente abraça tudo o que faz” (ABERJE, 2018).

este estudo, foi realizada uma entrevista semiestruturada com a Gerente de Gestão de Pessoas, dia 8 de outubro de 2018, com o objetivo de coletar informações referentes ao Programa Jeito Santa Casa de Ser e verificar como são desenvolvidas as ações experienciais na Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre. O roteiro utilizado encontra-se no Apêndice A.

Complementando os dados de análise, foi utilizada uma técnica quantitativa de coleta, o questionário. O questionário é uma técnica, segundo Gil (2010, p. 121), “[...] composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado, etc.”. Os questionários foram aplicados aos funcionários no período de 29 de outubro de 2018 a 2 de novembro de 2018, online, via formulário do Google Forms. As questões aplicadas encontram-se no Apêndice C. O questionário foi encaminhado a um grupo de pessoas, conforme indicação da Gerente de Gestão de Pessoas, e postado no grupo do Jeito Santa Casa de Ser no Workplace¹⁴. Finalizou-se o questionário com 24 respostas.

De posse de todos os dados coletados, a pesquisadora procedeu à análise. Cabe destacar que a análise utilizou como referência os Modelos Experimentais Estratégicos (MEEs) e os Provedores de Experiência (ProEx) propostos por Schmitt (2002) para analisar como o marketing experiencial é desenvolvido internamente. Também foram norteadoras do processo de análise dos dados as estratégias de relacionamento propostas por França (2011), objetivando compreender se o marketing experiencial é fonte de geração de relacionamento entre o público interno, auxiliando nas estratégias de comunicação e no cumprimento dos objetivos da Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre.

Diante das questões metodológicas abordadas para a realização desse estudo, para melhor compreender o caso Jeito Santa Casa de Ser, faz-se necessário abordar aspectos da organização, contextualizando-a por meio da sua história e características.

4.2 A SANTA CASA DE MISERICÓRDIA DE PORTO ALEGRE: HISTÓRIA E CARACTERÍSTICAS

A Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre é uma instituição bicentenária, que em 2018 completa 215 anos, sendo a mais antiga organização de Porto Alegre e o hospital mais antigo do estado do Rio Grande do Sul. Foi fundada em 1803, como uma instituição privada

¹⁴ Workplace é uma ferramenta online de colaboração em equipe, voltada para empresas, que usa os recursos do Facebook no mundo do trabalho (FACEBOOK, 2018a).

de caráter filantrópico. Hoje, é uma instituição filantrópica assistencial médico-hospitalar, constituindo-se também como centro de ensino, pesquisa e cultura¹⁵.

O complexo é integrado por oito hospitais, sendo eles: Hospital Santa Clara (Geral e Materno Infantil), Hospital São Francisco (Cardiologia), Hospital São José (Neurocirurgia e Neurologia), Hospital Santa Rita (Oncologia), Hospital Dom Vicente Scherer (Transplantes), Hospital da Criança Santo Antônio (Pediatria), e Pavilhão Pereira Filho (Pneumologia e Cirurgia torácica). Os sete são localizados em Porto Alegre e um hospital geral, incorporado à Santa Casa em agosto de 2018, Hospital Dom João Becker, é localizado em Gravataí/RS. Além disso, a Santa Casa realiza a gestão do Hospital Municipal de Santo Antônio da Patrulha/RS desde 2017.

Mais de 10 mil pessoas atuam na instituição, entre contratados, terceirizados, estagiários administrativos e curriculares, médicos, residentes, doutorandos, pesquisadores, voluntários, mesários, aprendizes e afins. Diariamente, circulam na Santa Casa de Porto Alegre cerca de 25 mil pessoas.

Entre as 10.780 pessoas que atuam na instituição, 4.834 são colaboradores (CLT) subdivididos entre:

- Assistência: áreas responsáveis pelo atendimento médico-hospitalar, com enfermeiros, técnicos de enfermagem e médico;
- Apoio: áreas que auxiliam nos processos assistenciais, divididos entre os setores de controle de infecção, esterilização, hospedagem, nutrição, entre outros;
- Administrativo: áreas encarregadas pelo gerenciamento de recursos e processos, divididos entre os setores de compras, gestão de pessoas, marketing, tecnologia da informação, dentre outros.

As demais 5.946 pessoas encontram-se na categoria de não contratados, subdivididos entre corpo clínico, estagiários curriculares, pesquisadores acadêmicos, pesquisadores de estudos clínicos, jovens aprendizes e mesários administrativos.

Conforme a figura 5, a estrutura orgânica é subdividida entre o nível corporativo (Governança Corporativa), Tático (Divisões e Unidades Gerenciais Agregadas – UGAs), e Operacional (Unidades Gerenciais Básicas – UGBs). As UGBs são denominadas serviços e atuam como pequenas empresas. Reunidas sob uma chefia, formam uma UGA. No total são 191 UGBs e 26 UGAs.

¹⁵ Informações coletadas no site da Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre (SANTA CASA DE MISERICÓRDIA DE PORTO ALEGRE, 2018a).

Figura 5 – Estrutura orgânica da Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre



Fonte: Relatório Anual 2017 - Balanço Social

Com 1.023 leitos (60% SUS e 40% particulares ou convênios), 231 consultórios, 51 salas cirúrgicas e 9 Unidades de Terapia Intensiva, a Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre conta com mais de 887 mil consultas, 52 mil internações, 60 mil procedimentos cirúrgicos e obstétricos, 5.900 milhões de diagnósticos e tratamentos, ao ano¹⁶. Com isso, o grau de satisfação dos usuários é de 91,76%.

A missão da Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre é “[...] proporcionar ações de saúde a pessoas de todas as classes sociais, fundamentadas em excelência organizacional, incluindo ensino e pesquisa” (SANTA CASA DE MISERICÓRDIA DE PORTO ALEGRE, 2018a). A visão, por sua vez, é “[...] ser líder de mercado nos serviços eleitos” (SANTA CASA DE MISERICÓRDIA DE PORTO ALEGRE, 2018a). Os objetivos são comandados pelos valores organizacionais de ética, misericórdia, equidade, humanismo, história, credibilidade e pioneirismo. Os valores são caracterizados como ética, que significa orientar as ações pelos princípios da ética e da moral; a misericórdia, que é ter compaixão com todas as pessoas; a equidade, que visa atender a todos com igualdade e justiça; o humanismo, objetivando oferecer atenção e cuidado humanizado em todos os momentos; a história, que significa preservar a memória, entender o presente e construir o futuro; a credibilidade, visando preservar a imagem de credibilidade perante nossos parceiros e a sociedade; e o

¹⁶ Dados baseados no ano de 2017, retirados do Relatório Anual 2017 – Balanço Social (SANTA CASA DE MISERICÓRDIA DE PORTO ALEGRE, 2018b).

pioneirismo, que é o ato de empreender e inovar através do desenvolvimento do ensino e da pesquisa.

O artigo 6º do Código de Conduta da Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre¹⁷, afirma que todas as pessoas que atuam ou participam da Santa Casa, especialmente os que praticam assistência à saúde, devem seguir os seguintes princípios:

- I. Segurança do paciente: evitar que a assistência prestada coloque em risco e/ou cause dano à integridade do paciente;
- II. Efetividade: oferecer serviços adequados, respeitando protocolos estabelecidos, notificando ao setor competente sobre quebra de protocolos ou eventos adversos que ocorram;
- III. Assistência focada no paciente: prestar assistência que atenda e respeite as preferências, necessidades e valores dos pacientes, quando tecnicamente admissíveis;
- IV. Assistência no tempo adequado: reduzir esperas e atrasos, evitando prejuízo àqueles que recebem ou prestam os cuidados;
- V. Eficiência e uso responsável dos recursos: evitar desperdícios e mau uso de suprimentos, equipamentos, tecnologias, recursos naturais, etc.;
- VI. Equidade: respeito à igualdade de direito de cada um, oferecendo uma assistência cuja qualidade não varie em função de características pessoais;
- VII. Registros: todos os atos e fatos serão registrados de forma precisa, completa, verdadeira e apropriada, assegurando a pronta elaboração e confiabilidade de relatórios;
- VIII. Privacidade e sigilo das informações assistenciais de pacientes: sejam elas compartilhadas diretamente pelo paciente ou obtidas em decorrência de documentação fornecida pela Santa Casa para trâmites de procedimentos assistenciais ou administrativos.

Conforme apontado no Relatório Anual 2017 – Balanço Social,

[...] a Santa Casa busca, constantemente, a melhoria da satisfação de seus clientes internos e externos, investindo em inovações tecnológicas, ampliação do espaço físico e ações de relacionamento. O relacionamento com seu público-alvo é continuamente aperfeiçoado por meio de diversas atividades, como a realização de campanhas, ações de relacionamento com a imprensa, além do apoio de serviços como Ouvidoria e Central de Agendamento (SANTA CASA DE MISERICÓRDIA DE PORTO ALEGRE, 2018b, p. 60).

¹⁷ O Código de Conduta está acessível a todos no site da Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre (SANTA CASA DE MISERICÓRDIA DE PORTO ALEGRE, 2018c).

A seguir, destacam-se algumas campanhas e ações realizadas no ano de 2017, apontadas pelo Relatório Anual 2017:

- Para clientes – campanha institucional: a Santa Casa lançou a campanha Antes de tudo, amor pela vida, que marca o novo posicionamento externo da instituição. O filme foi divulgado em primeira mão para os mais de sete mil colaboradores, com sessões simultâneas em diversos anfiteatros do complexo. O tema central da campanha são as expressões que fazem parte do cotidiano de todos os profissionais da Santa Casa: carinho, humanidade, compaixão, acolhimento, igualdade, ética, respeito e amor. Por isso, as peças são protagonizadas integralmente por colaboradores, pacientes, familiares e amigos da Santa Casa.
- Para sociedade – campanhas institucionais:
 - Dia da voz: o grupo Voice In participou da ação de conscientização sobre a importância dos cuidados com a voz, realizando apresentações para o público interno e nas áreas de assistência aos pacientes, enquanto profissionais entregavam *flyers* com dicas e orientações de hábitos saudáveis para a promoção da saúde;
 - Doação de órgãos e tecidos: em abril, a Santa Casa endossou o evento Organs of Thrones, promovido pela Smile Flame e patrocinado pela Unicred. De forma lúdica, a atividade conscientizou a importância da doação de órgãos por meio de uma “guerra de bexiguinhas do bem”. Em setembro, mês dedicado à conscientização nacional sobre o assunto, a instituição levou para a população histórias reais de transplantados na campanha “Vida. O show tem que continuar”. Em outubro, a instituição realizou o maior número de transplantes em um único mês, registrando 78 procedimentos;
 - Outubro rosa: anualmente, a Santa Casa assume a função de alertar a população sobre os riscos e formas de prevenção do câncer de mama. A campanha “Outubro Rosa: prevenção de todas as formas”, promoveu, durante todo o mês de outubro, uma série de movimentos com o objetivo principal de dar visibilidade e provocar reflexões quanto ao câncer de mama, segundo mais comum entre as mulheres no mundo e no Brasil;
 - Saúde da mulher: para celebrar o Dia da Mulher, a Santa Casa realizou uma semana de atividades para o público interno e externo. A campanha “Elas que se cuidam” contou com ações que visavam o bem-estar, a saúde, a autoestima e o empoderamento das mulheres, onde foram realizadas palestras, *talk-show*,

exposição de fotos, sessão de meditação e aula de ginástica laboral, entre outros;

- Doação de Sangue: no Dia Nacional do Doador de Sangue, celebrado em 25 de novembro, foi realizada uma ação de agradecimento para os doadores. Durante o dia, fotos impressas foram disponibilizadas para todos que foram no Banco de Sangue da Santa Casa para doar sangue, como lembrança e gratidão pelo ato;
- Doação de leite humano: para incentivar a doação de leite materno, a Santa Casa e a Cabify se uniram em uma ação especial. Interessadas em realizar a doação poderiam se inscrever em uma página específica sobre o assunto criada pela empresa de transporte. Essas mulheres, ao realizar a doação, eram levadas até o hospital pela Cabify. No final, um *videocase* foi criado com as belas histórias de quem doou seu amor para os pequenos pacientes da UTI Neonatal da Santa Casa;
- Dia do coração: em 29 de setembro, a Santa Casa promoveu uma ação com realidade virtual para orientar sobre os cuidados com este órgão tão especial. Com óculos de realidade virtual, foram transmitidos vídeos que causam diferentes emoções nos participantes. Cada um teve sua frequência cardíaca medida com oxímetros antes e depois da ação. A intenção foi mostrar como o coração é vulnerável a diferentes sentimentos e emoções e que, para mantê-lo saudável, são necessários alguns cuidados.

Entre outras áreas da saúde, a instituição promoveu campanhas sobre doação de sangue; novembro azul (saúde do homem); aleitamento materno; doação de leite humano; prevenção de câncer de cabeça e pescoço; prevenção de AIDS; dia do coração e dia do idoso.

- Para as pessoas¹⁸:
 - Política de endomarketing: conjunto de princípios, estratégias e diretrizes que objetivam orientar o relacionamento da Santa Casa com os seus colaboradores;
 - Café com a diretoria: atividade mensal de aproximação entre colaboradores e diretoria;
 - Implantação dos canais de comunicação: oficialização dos canais de comunicação internos: Líder News, para lideranças; Clinews, para corpo

¹⁸ Compreende-se pessoas como o público interno da Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre.

clínico; e News da Casa, para todos; além disso, criação da Santa Revista, edição anual comemorativa ao aniversário da Santa Casa;

- Dia do abraço – Lançamento do Jeito Santa Casa de Ser: data oficial de comemoração do Jeito Santa Casa de Ser;
- Workshops do Jeito Santa Casa de Ser: encontros realizados entre colaboradores selecionados por uma comissão e a consultoria de design de serviços NoOne, que auxiliou os grupos, em seus ciclos, a buscar soluções para processos e atitudes que impactassem na experiência do paciente. Além disso, os workshops foram uma estratégia de adesão ao Jeito Santa Casa de Ser;
- Revitalização da praça central e inauguração do Espaço Jeito: modernização e criação de espaços de convivência, em parceria com a Zon Design;
- Formação de educadores: capacitação com objetivo de desenvolver habilidades técnicas para atuação eficaz como facilitador interno;
- Programa de formação funcional da enfermagem: aperfeiçoamento de conhecimentos e habilidades dos profissionais da Enfermagem;
- Programa de formação básica: capacitações que tem o objetivo de receber, introduzir e aculturar o novo colaborador, disponibilizando conhecimento sobre a instituição;
- Elaboração e aprovação do Código de Conduta: ferramenta de apoio à cultura da instituição com as orientações sobre a conduta esperada de colaboradores, fornecedores e parceiros;
- Política de Gestão de Desempenho: processo de alinhamento de resultados e expectativas entre colaborador e instituição;
- Escola de líderes: Programa de desenvolvimento das competências de gestão;
- Santa inspiração com Mari Gutheil, Eugenio Mussak, entre outros importantes nomes: promoção de conhecimento por meio de palestras com profissionais do mercado, que trazem para a instituição suas inspirações e experiências em temas como inovação, criatividade, comportamento e gestão de pessoas. A atividade é aberta para todos os profissionais da Santa Casa.

Diante do exposto, percebe-se que a Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre é uma instituição histórica para a cidade de Porto Alegre, com 215 anos de história. Além disso, agrega 10 mil pessoas distribuídas pelo complexo hospitalar, atendendo milhares de pessoas ao ano, realizando milhões de diagnósticos e tratamentos. Mediante seus objetivos organizacionais e ações realizadas, a Santa Casa mostra-se inclinada a prestar um atendimento

humanizado e de qualidade para a sociedade. Internamente, ressalta-se a quantidade de ações voltadas ao público interno em 2017, com características que visam aproximação e desenvolvimento dos funcionários enquanto profissionais e seres humanos.

4.3 CARACTERÍSTICAS DO PROGRAMA

Até o final de 2016, a Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre não contava com ações de reforço ao posicionamento institucional junto aos funcionários. Foi naquele período que as áreas de Endomarketing e Gestão de Pessoas se uniram para conceber o Jeito Santa Casa de Ser (JSCS)¹⁹. O Guia do Jeito aponta que ele é a cultura, ou seja, um conjunto de comportamentos e atitudes que ajuda a tornar o trabalho com colaboradores, pacientes, clientes e fornecedores ainda mais agradável e produtivo.

Os objetivos do Jeito são:

- Desenvolver nos colaboradores o orgulho de pertencer;
- Integrar diferentes áreas e hospitais do complexo;
- Melhorar o convívio entre colegas e fortalecer o espírito de equipe;
- Sensibilizar e qualificar os colaboradores para a entrega de uma assistência hospitalar humanizada e de excelência.

O Jeito é resumido e sustentado pelo Jeito de Acolher, Jeito de Cuidar e Jeito de Conviver. Por meio desse posicionamento, os comportamentos e atitudes esperadas por parte dos profissionais que atuam na Santa Casa são apresentados. Apontado no Guia do Jeito, o Jeito de Acolher se traduz em:

Mesmo que você não lide diretamente com pacientes, lembre-se de sempre acolher bem qualquer pessoa que venha até você. Se um colega novo entrou para a sua unidade, garanta que ele se sinta acolhido, oferecendo ajuda caso ele precise, sendo atencioso e simpático, por exemplo. Ou ainda, se um visitante estiver perdido ao circular na Santa Casa, ajude-o a encontrar o lugar que ele procura (SANTA CASA, 2016, p. 04).

O Jeito de Cuidar significa:

Cuidar nada mais é do que se colocar à disposição para ajudar sempre que for preciso. Se você receber um pedido de ajuda, certifique-se de que a pessoa consiga chegar até o responsável por atender sua necessidade da melhor forma possível. Cuide do seu colega, do paciente, do visitante e do acompanhante. Além disso,

¹⁹ O Programa Jeito Santa Casa de Ser por vezes é denominado JSCS (sigla), e por outras é denominado somente Jeito. Nesse estudo, será utilizada a nomenclatura “Jeito” para referir-se ao programa.

lembre-se que os pacientes não escolheram, em sua maioria, estar aqui ou estão passando por um período difícil. Portanto, trate-os com carinho, cuidado e empatia (SANTA CASA, 2016, p. 04).

Por sua vez, o Jeito de Conviver expressa que:

Como toda família, temos diferenças, e isso pode ser encarado de forma positiva. Se você e seu colega não concordam em determinado assunto, por exemplo, expresse seu ponto de vista de forma educada e se coloque à disposição para ouvi-lo também. Com certeza isso facilitará o trabalho, o relacionamento e a busca de uma solução rápida para o problema (SANTA CASA, 2016, p. 04).

Além disso, para que as atitudes dos funcionários estejam dentro dos valores da Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre, o Jeito expõe um “caminho das competências”, que são as seguintes: calor humano, excelência, foco em resultado, conhecimento e inovação. Nesse caminho, são feitas perguntas, baseadas em respostas de sim ou não, com o objetivo de guiar o funcionário para o caminho correto das competências, ou seja, para que saiba como exercer o calor humano, como praticar a excelência, como ter o foco em resultados e como contribuir para o conhecimento e inovação no ambiente de trabalho.

O Jeito é um Programa de responsabilidade da alta administração, do ponto de vista estratégico, por ser um Programa de cultura organizacional. Do ponto de vista executivo, é de responsabilidade da Gestão de Pessoas e do Marketing (com o Endomarketing). A Gestão de Pessoas pensa nos macroprocessos de atração e captação de pessoas, de educação corporativa, de gestão de desempenho, e conseqüentemente, de recompensas e incentivos. Por sua vez, o Endomarketing pensa nas ações de comunicação interna, de publicidade e propaganda e de relações com o público interno. O Endomarketing é composto por duas pessoas, uma com formação em Jornalismo e Pós-Graduação em Comunicação Corporativa e outra estudante de Jornalismo.

Antes de abordar as ações em si, considera-se importante ressaltar que o Jeito conta com seis etapas de implementação, sendo elas: a pré-contemplação, a contemplação, a preparação, a ação, a manutenção e a recaída. A etapa de pré-contemplação corresponde à primeira fase do estado de mudança, com a negação do indivíduo; a contemplação é caracterizada pela fase em que o indivíduo ainda não se mobiliza para tomar uma atitude de mudança; a preparação é onde o indivíduo apresenta uma visão mais clara sobre a necessidade de mudança; a ação é o estágio em que o indivíduo começa a realizar transformações; a manutenção corresponde à verificação se as atitudes da ação levaram à mudança; e a recaída é a fase de certificar que o indivíduo continue em busca dos resultados desejados.

Para cumprir com os objetivos do Jeito, diversas ações foram e são desenvolvidas para os funcionários da Santa Casa, as quais serão apresentadas a seguir.

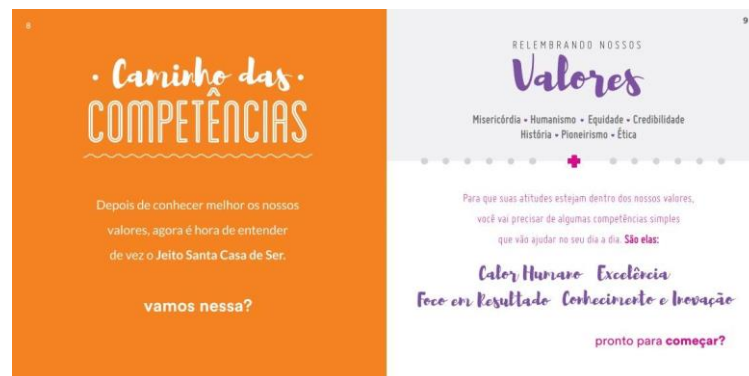
Iniciando pela concepção do Jeito, a linguagem utilizada para a sua criação buscou ser de fácil entendimento e aderência de todos os públicos envolvidos. A identidade visual é colorida, alegre, simples e criativa, desde a criação do logotipo do Jeito (FIGURA 6) até os materiais gráficos, como por exemplo, o Guia do Jeito (FIGURA 7).

Figura 6 – Logotipo do Jeito Santa Casa de Ser e da Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre



Fonte: Material interno de comunicação da Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre²⁰.

Figura 7 – Competências e valores do Jeito



Fonte: Material interno de comunicação da Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre.

Após, como *teaser* para o lançamento do Jeito, foi proporcionada, em 2016, uma festa de fim de ano aos funcionários. Foi a primeira festa de fim de ano realizada para todos os funcionários da Santa Casa. Teve a participação de mais de três mil profissionais, conforme exposto na Figura 8, e todos receberam um kit de convite contendo camiseta com o slogan do Jeito. A festa teve várias atrações musicais e artísticas, variedade gastronômica, como picolé, pipoca, pizza, cachorro-quente, churrasquinho, e diversas ilhas de interação, como maquiagem, livros, relaxamento, espaço para fotos, recados, customização de camisetas.

²⁰ Como mencionado anteriormente, trata-se de material de circulação interna da Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre, redigido e criado pela Santa Casa. Devido a isso, as fontes não serão mencionadas.

Figura 8 – Comemoração da Festa de Fim de Ano 2016

Fonte: Flickr (2018).

Posterior ao *teaser*, realizou-se o lançamento do Jeito, caracterizado como fase de pré-contemplação. Ocorreu dia 22 de maio de 2017, data em que comemora-se o Dia do Abraço, com o objetivo de apresentar o Programa e esclarecer os objetivos do posicionamento interno que estava sendo proposto. Para essa ação de lançamento, foi feita a ambientação da Santa Casa nas áreas de circulação dos funcionários, com cartazes, *webcards* e *flyers* informativos, além de adesivos colados na parede do restaurante da casa e móveis pendurados. Além disso, foram distribuídas para as equipes o Guia do Jeito Santa Casa de Ser, juntamente com adesivos que representando os valores da Santa Casa e um abraçômetro espalhado para que os funcionários escrevessem em um papel o que abraçaram no seu trabalho naquele dia e depositassem. Na Praça Central do Complexo Hospitalar foram colocadas cabines fotográficas registrando o envolvimento do público (FIGURAS 9; 10), juntamente com as pipocas e algodão-doce que foram distribuídas.

Figura 9 – Cabine fotográfica e seus registros



Fonte: Case Jeito para o Prêmio Aberje 2018 e Fonte: Flickr (2018).

Figura 10 – Registros do lançamento do Jeito



Fonte: Flickr (2018).

Após o lançamento, na fase de preparação, visando orientar os funcionários a como colocar em prática o que é preconizado pelo Jeito, foram desenvolvidas diferentes capacitações. Em 2017, foi realizado um workshop com cerca de 200 pessoas de diferentes níveis e áreas de atuação, sendo instrumentalizadas a utilizar ferramentas de *Design Thinking* para a identificação de desafios e desenvolvimento de soluções. Os participantes receberam convites impressos e cartão de agradecimento a cada workshop. Aqui, um *framework* foi criado para facilitar esse processo, conforme a figura 11. Conforme exposto no Livro de

Métodos, a ideia é poder testar com usuários reais o que querem desenvolver antes de colocar a energia nisso, visando alcançar soluções efetivas e adequadas ao usuário.

Dentre esses workshops, há um deles que visa melhorar a experiência do paciente internado, ou seja, os funcionários sentem na prática como é entrar em uma emergência, entrar em uma unidade de internação, se vestindo de paciente, andando em cadeira de rodas, caminhando pelo pedregulho das calçadas, dentre outras atividades. Além disso, são realizadas palestras, formação básica, onde todos passaram a ser capacitadas nas competências do Jeito, conforme exposto na Figura 12, e foi criada uma página do Jeito na Intranet com materiais de apoio, como o Guia do Jeito e o Livro de Métodos.

Figura 11 – Framework



Fonte: Material interno de comunicação da Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre.

Figura 12 – Registros das capacitações



Fonte: Material interno de comunicação da Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre.

A próxima fase trabalhada pelo Jeito é a fase da ação, onde propriamente o indivíduo começa a realizar as transformações. Para alcançar o objetivo de fazer com que os funcionários se sintam integrados, com uma boa convivência e espírito de equipe, sentimento de pertença e orgulho, almejando que o público externo receba um atendimento de qualidade e tenha uma boa experiência, o Jeito desenvolveu algumas ações voltadas à experiência dos funcionários.

Um nível de ação estabelecido pelo Jeito foi no sentido de promover o compartilhamento de práticas cotidianas. Foram criados espaços na Santa Casa para que os funcionários pudessem conviver conjuntamente. Em novembro de 2017, foi criado o Espaço Jeito (FIGURA 13), para que fosse realizado diversas ações da Santa Casa. A inauguração ocorreu em uma solenidade aberta aos funcionários, com cerca de 300 pessoas. Para contribuir com esse espaço, foi criado o Espaço Inovação, para treinamentos e workshops.

Figura 13 – Espaço Jeito



Fonte: Flickr (2018).

Também pensando na experiência do funcionário, meses após a criação do Espaço Jeito, foi criada a Sala Conforto (FIGURA 14), um espaço para descanso dos funcionários, aberta 24 horas por dia, 7 dias da semana. A Sala contém poltronas reclináveis, televisor, sofá, uma copa com pia e microondas para utilização dos funcionários.

Figura 14 – Sala Conforto



Fonte: Flickr (2018).

Outra ação desenvolvida nesse nível foi o Desafio #JEITOTODODIA, que desafiou os funcionários a encontrarem missões relacionadas às competências do Jeito, cumpri-las e compartilhá-las nas redes sociais com as hashtags #jeitotododia e #SantaCasaPOA, conforme trazido pela figura 15. Foram cinco desafios por competência, totalizando vinte desafios diferentes. A ação durou duas semanas. Aqui, foram criados cartaz, *webcard* e *wallpaper*.

Figura 15 – Relatos do Desafio



Fonte: Busca no Facebook pela hashtag #jeitotododia.

Para a festa de fim de ano de 2017, a proposta foi uma festa colaborativa, onde todos podiam opinar e votar em atrações, atividades, alimentação, decoração, participando da concepção, considerando o conceito “Santa Festival – a festa que é a nossa cara”. Para a divulgação foram colados cartazes (FIGURA 16), distribuídas urnas pelos hospitais e disponibilizada uma pesquisa na intranet e *webcard* pelo e-mail, visando a coletar o máximo de opiniões possíveis de todos os funcionários. Diante dessa coleta, ocorreu que a maioria das pessoas ao invés de responder o que gostaria de ter na festa, responderam que gostariam de ter novamente a entrega das cestas e das aves de natal (cerca de 80% dos respondentes), tendo em vista que a verba do ano anterior foi utilizada para a realização da festa. Sendo assim, a festa não foi realizada, visando atender o desejo dos funcionários. A entrega da cesta e da ave foi feita aos funcionários, juntamente com um cartão de final de ano.

Figura 16 – Cartaz de divulgação e de ideias



Fonte: Case Jeito para o Prêmio Aberje 2018.

Após essas ações, o Programa chega na etapa considerada de manutenção, que é aquela que permite verificar se as atitudes da ação levaram à mudança. Aqui, a ação proporcionada foi novamente o Dia do Abraço 2018 – dia 22 de maio de 2018, com o objetivo de sintetizar de forma divertida o que o Jeito representa. Para essa ação, foi criada uma música-tema do Jeito, na qual os funcionários eram convidados a gravarem uma versão da música, chamada Nosso Jeito, e enviarem para o *hotsite* desenvolvido especialmente para a data (DIA DO ABRAÇO, 2018). Como divulgação, foram enviadas cartas para os diretores e embaixadores, feitos cartazes, *wallpaper*, display de mesa e banner. Para o dia, os funcionários foram convidados para um grande abraço na Praça Central da Santa Casa (onde é localizado o Espaço Jeito), conforme apresentado nas Figuras 17 e 18.

Figura 17 – Registro na Praça Central do Dia do Abraço 2018



Fonte: Flickr (2018).

Figura 18 – Registros do Dia do Abraço 2018



Fonte: Flickr (2018).

Além disso, nessa ação houve uma postagem no Facebook da Santa Casa (FIGURA 19), convidando o público externo a enviar um abraço para alguém da instituição. O *post* teve 3 mil reações, mais de 300 compartilhamentos e 1.200 comentários.

Figura 19 – Post no Facebook, no dia 21 de maio de 2018



Fonte: Facebook (2018b).

Quanto à última fase do ciclo de implementação do Jeito, a fase de certificar-se que os funcionários continuem em busca dos resultados desejados pela Santa Casa, foi realizada uma

sondagem interna visando ouvir os funcionários para descobrir os resultados percebidos por eles após a adoção desse novo posicionamento. Nesta sondagem, obtiveram 324 respondentes, que servirão de base para pensar as novas estratégias do Jeito, com início no segundo semestre deste ano.

Tendo em vista as ações proporcionadas pelo Jeito aos funcionários da Santa Casa, verificasse algumas características do marketing experiencial proposto por Schmitt (2002), além de diversos Modelos Experimentais Estratégicos (MEEs) e Provedores de Experiência (ProEx) presentes nessa estrutura. Diante desse contexto, considera-se importante analisar a geração de experiência do Jeito pelo viés da gestão, ou seja, o que se espera do Programa em termos de experiência e relacionamento, bem como no sentido do marketing experiencial.

4.4 A GERAÇÃO DE EXPERIÊNCIA E RELACIONAMENTO DO PROGRAMA NA PERSPECTIVA DA GESTÃO

Para analisar se e como o marketing experiencial auxilia nas estratégias de comunicação com o público interno, por meio da identificação dos objetivos pretendido pela Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre com o desenvolvimento dessas ações, utilizou-se perspectivas distintas: os Modelos Experimentais Estratégicos (MEEs) e os Provedores de Experiência (ProEx), e o modelo completo da Gestão da Experiência do Cliente, especificamente os recursos internos, propostos por Schmitt (2002; 2004). Também se recorreu às ideias defendidas pelos autores França (2011), Pessoni (2010), Marchiori (2006), Curvello (2012) e pelo GTCI (2017) ao abordarem a questão da comunicação e relacionamento. Para essa análise, foram utilizadas as técnicas de análise documental e entrevista semiestruturada.

Para a análise documental, as fontes de dados utilizadas foram o Case Jeito Santa Casa de Ser da Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre para o Prêmio Aberje 2018, o Código de Conduta da Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre, o Relatório Anual 2017 – Balanço Social, o Guia do Jeito Santa Casa de Ser, o Livro de Métodos (ferramentas para aplicar os workshops), os Desafios dos Workshops, os Vídeos transmitidos na capacitação aos funcionários sobre o Jeito. A entrevista semiestruturada foi realizada dia 8 de outubro de 2018, através de um roteiro semiestruturado (APÊNDICE A), com a Gerente de Gestão de Pessoas. A entrevista foi gravada, com consentimento da entrevistada, a qual assinou um Termo de Consentimento (APÊNDICE B). O objetivo da entrevista foi coletar informações

referentes ao Programa Jeito Santa Casa de Ser e verificar como são desenvolvidas as ações experienciais na Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre.

O Jeito, afirma a Gerente de Gestão de Pessoas (2018) em entrevista, “[...] sempre existiu, pois estou falando dos valores da Santa Casa e eles já existem a muito tempo. O que mudou foi a embalagem, o recente é o batismo, com programa, identidade”. O objetivo do Jeito, é dizer, por meio do programa, “[...] como a gente espera que as pessoas hajam, convivam, como devem cuidar uma das outras, como devem acolher, tanto os colegas quanto os próprios pacientes, todas as pessoas com as quais a gente se relaciona” (GERENTE DE GESTÃO DE PESSOAS, 2018).

Conforme a Gerente, o Jeito é um Programa que nasceu da seguinte forma:

[...] o Jeito nasceu numa necessidade da gente traduzir os valores da Santa Casa. A Santa Casa é uma entidade histórica e tem valores como humanismo, ética, que se traduzem de diversas maneiras, cada um acaba tendo um conceito do que é humanismo, ética. Então entendemos que precisávamos ter uma tradução única para todas as pessoas da Santa Casa, que ficasse claro do médico até o jovem aprendiz, para que todo mundo pudesse entender. E aí surgiu o Jeito Santa Casa de Ser, que é a tradução dos valores, da cultura, em comportamentos das pessoas (GERENTE DE GESTÃO DE PESSOAS, 2018).

Cabe ressaltar a fala da Gerente sobre a inclusão do Jeito na Gestão de Desempenho como competência a ser avaliada. Segundo ela, “[...] serão estratégias que a gente vai usar pra poder desenvolver as pessoas e até para que as próprias pessoas cheguem a conclusão que não se identificam com esse tipo de comportamento ou se identificam, e estimular os outros a agirem da mesma maneira” (GERENTE DE GESTÃO DE PESSOAS, 2018). Em contraponto a isso, ela aponta que um dos obstáculos está em alcançar todas as pessoas que atuam na Santa Casa, pois “[...] a casa tem poucos canais. O próprio código de conduta criou o canal agora, para ouvir e receber coisas mais graves em relação ao descumprimento do código. Temos canais, mas eles precisam ser aprimorados” (GERENTE DE GESTÃO DE PESSOAS, 2018). Nesse sentido, afirma-se o exposto por Marchiori (2006), que a comunicação interna precisa aprender a ouvir o que o funcionário tem a dizer. Pois, tem-se que a construção de relacionamento se guia pelo diálogo e compreensão. Conforme Curvello (2012), o funcionário é alguém com expectativas e precisa fazer parte dos objetivos da organização. Diante desse contexto, parece ter havido um esforço para que as ações do Jeito sempre contemplassem canais de comunicação físicos, como revista, cartazes, *flyers*, blitz, displays nas mesas do refeitório, peças nas áreas comuns.

Mediante análise das estratégias e ações utilizadas pelo Jeito, percebe-se a presença de algumas características apontadas por Schmitt (2002) como básicas do marketing experiencial. No programa, observa-se que o consumo, sendo nesse caso dos serviços de saúde, é tratado como uma experiência holística. Nota-se que existe o pensamento de estabelecer uma relação além de consumidor-produto, havendo uma preocupação com a experiência desse consumidor, que é o paciente. Além disso, Schmitt (2002) aponta como outra característica o fato de os consumidores serem racionais e emocionais, motivados pela emoção, e que estão em busca de estímulos e emoções. Diante do posicionamento externo da Santa Casa, há intrínseco a concepção de que, nesse caso, os consumidores são emocionais. Conforme apontamento da gerente, “[...] no externo a gente fala ‘antes de tudo, amor pela vida’, e para entregar essa promessa, as pessoas que estão aqui dentro precisam abraçar tudo que fazem, para garantir que o que for melhor ao paciente e à Santa Casa vai ser feito” (GERENTE DE GESTÃO DE PESSOAS, 2018). Ou seja, dedica-se à experiência do funcionário com o objetivo de gerar boa experiência ao cliente, podendo acarretar em diferenciação e na sustentação da organização.

Confrontadas as etapas do Jeito apresentadas anteriormente e a gestão da experiência do cliente proposta por Schmitt (2004), verifica-se a seguinte aproximação:

- A etapa 1 proposta pelo autor, analisando o mundo experiencial do cliente, que visa analisar o contexto em que o cliente opera, objetivando relacionar os estilos de vida e tendências para posicionar as comunicações e interfaces corretas, relaciona-se ao anterior à implementação do Jeito, com todo o pensar nas linguagens, nas cores, nos materiais de divulgação;
- A etapa 2, construindo a plataforma experiencial, que é onde ocorre a ligação entre a estratégia e a implementação, relaciona-se à etapa de pré-contemplação do Jeito, com o seu lançamento;
- A etapa 3, projetando a experiência da marca, é aquela em que inclui aspectos experienciais e estética do produto como ponto de partida, com seus elementos estáticos. No caso do Jeito, trata-se da etapa de contemplação, com todas as capacitações proporcionadas, além de todo o material gráfico produzido;
- A etapa 4, estruturando a interface do cliente, que corresponde à troca de informações e serviços, por meio do intercâmbio interativo, prevalecendo a experiência, aproxima-se da etapa da ação do Jeito, contendo criação de espaços e ações interativas;

- A etapa 5, comprometendo-se com a inovação contínua, devendo refletir na plataforma experiencial, sendo os aperfeiçoamentos e acréscimos à experiência, que para o Jeito, é considerada a etapa de manutenção e recaída, por meio de ações fortalecedoras e verificações da opinião dos funcionários.

Quanto à concepção do Jeito, a Gerente afirma que:

[...] tem uma cara afetiva, divertida, alegre. Tem a história da desconstrução da marca da Santa Casa, todo o grafismo dela foi invertido e foi criada a marca do Jeito. Até nas cores (rosa, lilás, laranja) para ficar mais afetivo, caloroso, então são várias estratégias de comunicação para gerar informação e volume de gente falando sobre o Jeito, esse é um nível de ação (GERENTE DE GESTÃO DE PESSOAS, 2018).

Aqui nota-se a presença de alguns ProEx propostos por Schmitt (2002), que são ferramentas para aplicação das técnicas do marketing experiencial. A identidade visual e verbal e a presença do produto aparecem no nome, no logotipo, nas letras e no design, que geram algum tipo de sensação ao ser colorido e ter relação com a marca.

Iniciando pelo *teaser* de lançamento do Jeito, em 2016, como festa de final de ano, a Gerente aponta que “[...] a nossa primeira festa de final de ano, foi no estacionamento, 3 mil pessoas e isso foi muito emocionante. Tinha barracas, cada uma com uma emoção diferente, estimulando as pessoas a vivenciarem aquilo” (GERENTE DE GESTÃO DE PESSOAS, 2018). Segundo ela, essas ações mexem com as pessoas. Nessa ação, constata-se a presença da experiência do sentido, pois o objetivo maior era a criação de experiências sensoriais, através do som, do paladar, do tato, e da visão. A experiência do sentimento também está atrelada, ao serem geradas experiências afetivas e reações de alegria. Ainda, a experiência da ação aparece ao inter-relacionar os públicos da Santa Casa, afetando no estilo de vida cotidiana, gerando motivação por meio do espaço para fotos e customização de camisetas. Os ProEx aparecem aqui por meio das comunicações e dos ambientes espaciais, pois foi criado todo ambiente especialmente para a festa.

Após, veio o lançamento do Jeito, no Dia do Abraço (22 de maio de 2017), que segundo a Gerente, “[...] são várias ações, e a ideia de escolher o Dia do Abraço, foi muito pela nossa promessa de marca, o posicionamento externo tem que fechar com o posicionamento interno” (GERENTE DE GESTÃO DE PESSOAS, 2018). Nessa ação, percebe-se a presença de alguns MEEs presentes na estrutura do marketing experiencial proposto por Schmitt (2002), quais sejam: a experiência do sentido, despertada aqui por meio da visão sobre a ambientação dos adesivos e móveis, tato pelos adesivos dos valores, pelo

Guia do Jeito e pelo abraçômetro, olfato e paladar pelas pipocas e algodão-doce; experiência do sentimento, que visa a criação de experiência afetivas e reações de alegria e emoção, presente por meio da colocação de cabines fotográficas; e a experiência da ação, proporcionada pela interação ocasionada pela cabine de fotos e pelo abraçômetro, motivando os funcionários a participarem do lançamento do Jeito. Os ProEx aparecem nas comunicações, através da ambientação, cartazes, *webcards* e *flyers* informativos.

Na próxima etapa do programa, aparecem as capacitações. A criação de um framework destaca-se para a Gerente. Segundo ela, o *framework* é

[...] um modelo de trabalho, onde queremos identificar problemas, desafios, coisas que a Santa Casa precisa aprimorar na experiência do usuário, que é a experiência do paciente, do colaborador, do cliente interno, todos aqueles que usam determinado serviço ou produto da Santa Casa. Com base nessa metodologia, a gente entende o problema, define as expectativas do usuário, e nesse momento tem momentos de observação e de se colocar na pele de quem usa (GERENTE DE GESTÃO DE PESSOAS, 2018).

Esta é a fase de testar a solução, ou seja, voltada para a ação. Nessa fase nota-se a presença da experiência do pensamento e da ação propostas por Schmitt (2002), pois envolve os funcionários em um raciocínio criativo, buscando instigá-los a pensar, bem como modificar padrões e gerar fonte de motivação. O ProEx utilizado aqui foram as comunicações, por meio da comunicação interna ao trabalhar na divulgação.

Segundo a gerente, essa metodologia “[...] faz as pessoas que trabalham no processo se colocarem no lugar dos usuários e sentirem na pele os sons, os cheiros, os contatos, tudo que o usuário precisa sentir para fazer as descobertas, e a partir disso prototipar a solução” (GERENTE DE GESTÃO DE PESSOAS, 2018). Ainda segundo a entrevistada, desenvolve-se uma experiência sensorial com os funcionários. Especialmente nessa ação, nota-se a presença da experiência do sentido (SCHMITT, 2002), pois visa envolver os funcionários de forma sensorial, pela visão, tato, som, olfato. A experiência da identificação também está presente, pois visa atrair os sentimentos pessoais dos funcionários ao trabalhar o altruísmo.

No nível da ação, primeiramente ao criar espaços na Santa Casa para os funcionários, como o Espaço Jeito, Espaço Inovação e a Sala Conforto, identifica-se a presença do ProEx dos ambientes espaciais (SCHMITT, 2002), pois são criados com a finalidade de serem ambientes especiais para os funcionários, visando proporcionar algum tipo de experiência. Afirma a Gerente que:

[...] a gente trabalha num negócio muito emocionante, é a vida das pessoas. Como fazer a pessoa que trabalha em uma biblioteca, que não atende paciente, perceber que o trabalho dela faz a diferença na vida das pessoas? Tem que pegar pelo afetivo, não adianta ir só pelo concreto (GERENTE DE GESTÃO DE PESSOAS, 2018).

Quanto à ação do Desafio #JEITOTODODIA, acredita-se que estão presentes a experiência do sentido, ao trabalhar a visão e o tato, fazendo com que cartazes sejam encontrados e fotografias sejam tiradas, bem como a experiência da ação, proporcionando interação entre os funcionários, modificando padrões e gerando inspiração. Os ProEx aparecem nas comunicações por meio da divulgação, e na mídia eletrônica, conectando os funcionários na web, fazendo com que haja interação por meio das *hashtags*. Frente a essas ações, a Gerente afirma que “ter orgulho de ser da Santa Casa, cuidar dos colegas e trabalhar juntos por uma causa. Esse é o nosso Jeito” (GERENTE DE GESTÃO DE PESSOAS, 2018).

Após, em ordem cronológica, tem-se a festa de final de ano de 2017 “Santa Festival – a festa que é a nossa cara”. Nesse caso, acredita-se que o MEEs utilizado foi da experiência da identificação. Ao convidar os funcionários a participarem e votarem no que queriam, atrai-se os sentimentos individuais, fazendo com que eles se relacionem com a Santa Casa. Os ProEx presentes são das comunicações, diante toda divulgação feita aos funcionários, e da mídia eletrônica, novamente por meio da interação, juntamente com a conectividade web.

Na etapa de manutenção do Programa, foi realizado novamente o Dia do Abraço 2018, no dia 22 de maio de 2018. Para essa ação, a presença da experiência do sentido aparece por meio da criação da música e envolvimento dos funcionários para gravarem uma versão da música, estimulando o som. A experiência do sentimento e da ação também estão presentes, desde estimularem os funcionários a gravarem, até o abraço na praça, proporcionando dessa forma uma sensação de alegria e afetividade, além de afetar o estilo de vida cotidiana, gerando talvez, motivação. Segundo a Gerente, nessa fase “[...] a gente já teve umas ideias que, esse ano [2018] não conseguimos executar totalmente, que é a coisa de ter o túnel de emoções, de poder passar por cada uma das experiências do Jeito” (GERENTE DE GESTÃO DE PESSOAS, 2018). Ainda nessa ação, ao postar no Facebook da Santa Casa uma imagem convidando o público externo a participar, verifica-se também a presença do MEEs da experiência do sentimento, por meio do ProEx da mídia eletrônica, proporcionando aos funcionários mensagens externas, gerando experiência afetiva e apelando às emoções pessoais.

Após abordar as estratégias voltadas ao marketing experiencial e seus componentes presentes no Jeito, conforme apontado no Quadro 1, considera-se relevante analisar como o

Programa comporta os requisitos dos recursos internos propostos no modelo completo de GEC por Schmitt (2004), visando gerar a experiência do funcionário e, conseqüentemente, a consecução dos objetivos organizacionais.

Quadro 1 – Ações do Jeito e a presença dos MEEs e ProEx

Ação	Modelos Experimentais Estratégicos – MEEs	Provedores de Experiência – ProEx
I – <i>Teaser</i> para o lançamento do Jeito: Festa de fim de ano 2016	Experiência do sentido Experiência do sentimento Experiência da ação	Comunicações Ambientes espaciais
II – Lançamento do Jeito: Dia do Abraço 5/2017	Experiência do sentido Experiência do sentimento Experiência da ação	Comunicações
III – Capacitações: Workshop 2017 Palestras Formação básica	Experiência do pensamento Experiência da ação Experiência do sentido Experiência da identificação	Comunicações
IV – Criação dos espaços: Espaço Jeito - Espaço Inovação - Sala Conforto - 2017	–	Ambientes espaciais
V – Desafio #JEITOTODODIA 9/2017	Experiência do sentido Experiência da ação	Comunicações Mídia eletrônica
VI – Festa de fim de ano 2017: Santa Festival – a festa que é a nossa cara – festa colaborativa	Experiência da identificação	Comunicações Mídia eletrônica
VII – Dia do Abraço 5/2018	Experiência do sentido Experiência do sentimento Experiência da ação	Mídia eletrônica

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Schmitt (2004) aponta quatro requisitos como recursos internos: marketing experiencial, RH para EX, base de dados da EX, e criatividade corporativa. Considerando as ações desenvolvidas pelo Jeito até o momento, verifica-se a presença do requisito do marketing experiencial por meio das ações proporcionadas aos funcionários, visando à melhor experiência do usuário/paciente. O RH para Ex encontra-se no Programa ao ter a presença da Gestão de Pessoas como um dos responsáveis, pensando nos processos de atração, captação de pessoas, de educação corporativa, de gestão de desempenho, e conseqüentemente, de recompensas e incentivos, como afirmado anteriormente. Ou seja, o objetivo é que os funcionários sejam indutores da adequada experiência, assim como apontado por Schmitt (2004).

No requisito do RH para EX, Schmitt (2004) apresenta um processo de cinco etapas de Recursos Humanos: recrutamento de funcionários; treinamento para proporcionar experiência: entender a importância do seu papel e ter a liberdade para descobrir novas maneiras de melhorar a experiência do cliente, sempre se colocando no lugar do cliente; promessa de incentivos e recompensas; avaliação do comportamento em relação a padrões experienciais: os funcionários devem receber um feedback relacionado ao seu desempenho com base nesse padrão; e proporcionar a adequada experiência de funcionário: proporcionar envolvimento do funcionário, incorporando suas sugestões. O recrutamento pelo viés das competências do Jeito, conforme a Gerente afirmou em entrevista, ocorre no já no processo de seleção, “[...] a gente tenta fazer esse mapeamento já no processo de seleção. Mas ainda precisamos aprimorar os instrumentos de avaliação para isso” (GERENTE DE GESTÃO DE PESSOAS, 2018). Quanto à etapa do treinamento para proporcionar experiência, verifica-se a sua presença no Jeito por meio das ações, ao incentivar os funcionários a se colocarem no lugar do usuário através das capacitações, ao mesmo tempo em que propiciam o seu envolvimento em diversas ações, dando importância ao seu papel na organização. Referente à promessa de incentivos e recompensas, a Gerente afirma que “a nossa ideia é que as pessoas que tem o Jeito possam ser promovidas, crescer profissionalmente, mais rápido do que as que não tem” (GERENTE DE GESTÃO DE PESSOAS, 2018). Já referente a avaliação do comportamento em relação a padrões experienciais, ou seja, ao feedback proporcionado aos funcionários, não foram identificados procedimentos.

Referente aos requisitos base de dados para EX e criatividade corporativa propostos por Schmitt (2004), acredita-se que a base de dados, caracterizada como bancos de dados para registro de informações importantes para os clientes, a ser utilizado pelos funcionários como auxílio para prestar um serviço focados na experiência, não faz parte do objetivo do Jeito, não sendo avaliado. A criatividade corporativa – que significa desde uma pequena ideia, até uma inovação radical, incluindo rotina e ousadia nos projetos de inovação – está presente nas ações do Jeito que incluem a participação do funcionário para a geração de ideias.

Frente aos objetivos deste estudo, para além de analisar o marketing experiencial pelo viés estratégico de comunicação, por meio de suas experiências, compreende-se que o relacionamento gerado a partir delas é importante para que se tenha êxito, pois segundo apontado pelo GTCI (2017), para que a comunicação externa tenha maior eficácia, as principais mensagens da organização precisam de legitimação do público interno. Acredita-se que a legitimação ocorra mediante construção de relacionamentos com o público interno, que segundo França (2011), devem ser orientados pela definição de interesses comuns,

estabelecimento de parcerias com objetivos específicos, adoção de visão de longo prazo na criação de redes de relacionamento, dentre outras características.

No contexto das ações de marketing experiencial, o Jeito pode gerar relacionamento com seu público interno/funcionários ao orientar suas estratégias no sentido proposto por França (2011). Em entrevista, a Gerente afirma que a utilização das ações experienciais “[...] resultam em relacionamento positivo com o público interno sem dúvida. A competência calor humano, ela fala exatamente sobre isso. [...] É assim que a gente espera que as pessoas estejam nos seus relacionamentos” (GERENTE DE GESTÃO DE PESSOAS, 2018). Ou seja, do ponto de vista de planejamento do Programa, acredita-se que são geradas experiências relevantes para a construção de relacionamentos duradouros entre a organização e seus funcionários.

Para Pessonni (2010), conforme exposto anteriormente, quando os públicos, sejam pacientes, funcionários ou outros, interagem com a organização hospitalar, não pode haver dúvida sobre a filosofia de trabalho no que tange salvar vidas e dedicar-se à recuperação do paciente. Nesse sentido, a Gerente afirma que o Jeito é sentido junto ao público interno e externo.

A gente tem muitas falas ‘ah isso é o Jeito,..isso não é o Jeito’. Registros de ouvidoria. A gente tem muitos elogios em relação ao jeito como as pessoas acolhem, cuidam, convivem, e temos também muitas críticas. Sempre puxamos o Jeito como sendo a nossa referência, nosso objetivo e isso já virou um rito de comunicação entre as pessoas. Já tem colegas que falam ‘ah, olha o Jeito’, ‘essa pessoa não tem o Jeito’, ‘esse é o Jeito Santa Casa de Ser?’ (GERENTE DE GESTÃO DE PESSOAS, 2018).

Diante disso, faz-se necessário compreender como se dá esse processo de receptividade da experiência e construção de relacionamento pelo viés do funcionário, pois frente ao apontado pela Gerente, “[...] o desafio atual é sensibilizar também os que já estão na casa a mais tempo. [...] é mobilizar o público interno cada vez mais para que isso seja uma conduta comum, além de ter a forma como as pessoas trabalham aqui sempre olhando para o Jeito” (GERENTE DE GESTÃO DE PESSOAS, 2018). Intensificar os Workshops também é necessário. Em contraponto, “[...] o ponto positivo foi ter conseguido traduzir os valores de uma maneira que todo mundo fale do Jeito, [...] foi ter colocado a cultura, os valores da Santa Casa na boca de todo mundo, de uma forma afetiva, colorida” (GERENTE DE GESTÃO DE PESSOAS, 2018).

Após a apresentação e análise das ações proporcionadas pelo Jeito, percebe-se que é um Programa que se utiliza do marketing experiencial em busca da geração de experiência

aos funcionários, tendo como base de planejamento, mesmo que de forma implícita, diferentes Modelos Experimentais Estratégicos (MEEs) e Provedores de Experiência (ProEx) propostos por Schmitt (2002). Pelo viés da gestão, compreende-se que a experiência é um elemento que se busca alcançar por meio das ações do Jeito, tendo em vista que é através da boa experiência do funcionário que se transmitirá uma boa experiência ao usuário, auxiliando no cumprimento dos objetivos organizacionais. Portanto, considera-se importante analisar a geração dessa experiência e de relacionamento pelo viés do público interno.

4.5 A GERAÇÃO DE EXPERIÊNCIA E RELACIONAMENTO DO PROGRAMA NA PERSPECTIVA DOS FUNCIONÁRIOS

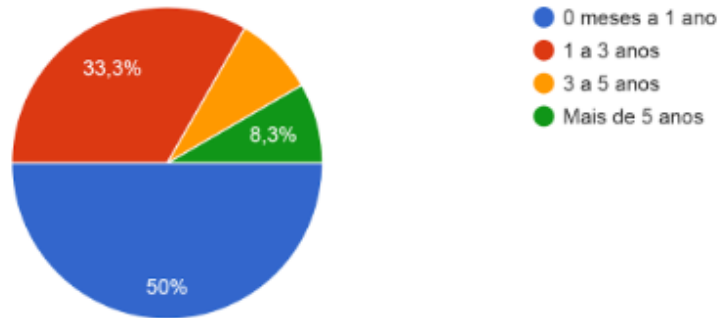
Acredita-se que os funcionários são protagonistas no ambiente organizacional para se atingir os objetivos, bem como para cativar o público externo por meio de uma experiência positiva. Portanto, compreender se existe e qual é essa geração de experiência e relacionamento proporcionada pelas ações experienciais do Jeito pelo viés do público atingido faz-se necessário. Nesse sentido, utilizou como base os Modelos Experimentais Estratégicos (MEEs) propostos por Schmitt (2002) para verificar-se a experiência, juntamente com as ideias de França (2011) sobre a construção de relacionamento.

Para tanto, utilizou-se da técnica de aplicação de questionário. Foram aplicados questionários online, via formulário do Google Forms, no período de 29 de outubro de 2018 a 2 de novembro de 2018, via e-mail e Workplace da Santa Casa. O questionário via e-mail foi encaminhado a um grupo de pessoas, conforme indicação da Gerente de Gestão de Pessoas, e o via Workplace foi publicado pela pesquisadora no grupo do Jeito Santa Casa de Ser. O questionário foi composto por questões de múltipla resposta, questões de escala linear de 5 (concordo totalmente) a 1 (discordo totalmente), e questões abertas. Todas as pessoas que trabalham na Santa Casa estavam aptos a responder o questionário, desde que tivessem alguma relação com o Jeito, participando sempre ou às vezes das ações proporcionadas. Isso deve-se ao fato de que quem nunca participou das ações, não estava apto a responder questões sobre sua concepção e geração de experiência e relacionando que elas proporcionam. Obtiveram-se 24 respostas ao total, e 21 questionários válidos.

Referente ao perfil dos respondentes, observa-se que metade (50%) trabalha de 0 meses a 1 ano somente na Santa Casa (GRÁFICO 1), ou seja, mesmo que tenham participado de todas as ações, não estão trabalhando desde o lançamento do Programa e início das ações.

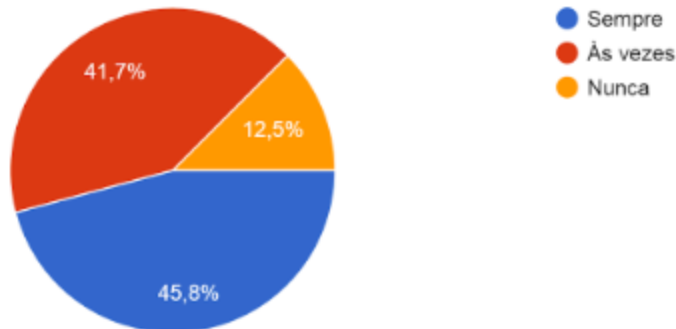
Quanto a isso, verifica-se que 45,8% dos respondentes sempre participam das ações proporcionadas pelo Jeito (GRÁFICO 2).

Gráfico 1 – Tempo de trabalho na Santa Casa



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Gráfico 2 – Periodicidade de participação nas ações do Jeito



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Após traçar-se um breve perfil, os respondentes foram submetidos a uma série de afirmações referente aos sentimentos que lhe são provocados pelo Jeito, visando verificar a geração de experiência e relacionamento proporcionada pelo Programa. Para isso, os respondentes tiveram que atribuir uma nota de 5 (concordo totalmente) a 1 (discordo totalmente) para as afirmações, conforme a representação da sua opinião frente a vivência com as ações do Jeito.

O questionário foi dividido em dois grandes blocos. Um deles abordou questões referente à geração de experiência e o outro referente à geração de relacionamento. No Quadro 2 apresenta-se as questões conforme a média das respostas, da maior a menor, separadas por blocos, juntamente com a categoria que cada questão está relacionada, a média

de cada questão, e a média geral dos blocos. Observa-se, portanto, que essa é a ordem classificatória, não sendo a ordem de aplicação das perguntas (ver Apêndice C). Nessa análise, tendo como indicador de 5 (concordo totalmente) a 1 (discordo totalmente), consideram-se as notas entre 5 a 4 como questões positivas, entre 3,99 a 3 como questões que necessitam de melhorias, e 2,99 a 1 como questões negativas.

Quadro 2 – Média atribuída às afirmações pelos funcionários no questionário

Questão	Categoria	Média
As ações do Jeito facilitam meu entendimento sobre o comportamento que a Instituição espera dos seus funcionários.	Relacionamento	4,61
O Jeito transmite os valores, a visão e o posicionamento da Santa Casa por meio das suas ações.	Relacionamento	4,57
O Jeito me transmite a premissa de comportamento ético.	Relacionamento	4,42
Com o Jeito, me sinto parte da Santa Casa e colaborando para o cumprimento dos seus objetivos.	Relacionamento	4,19
O Jeito promove um ambiente de trabalho melhor, de bem-estar entre as pessoas.	Relacionamento	4,14
A experiência proporcionada pelo Jeito melhora o meu relacionamento com os usuários dos serviços da Santa Casa.	Relacionamento	4,14
A experiência proporcionada pelo Jeito melhora o meu relacionamento com os colegas de trabalho.	Relacionamento	4,09
As ações fazem com que eu me comprometa cada vez mais com o meu trabalho.	Relacionamento	4,04
Estou satisfeita com as ações proporcionadas pelo Jeito ²¹ .	Experiência da identificação e relacionamento	4,04
Por meio do Jeito, percebo espírito de equipe e colaboração na Santa Casa.	Relacionamento	4
As ações proporcionadas pelo Jeito estimulam os funcionários a confiarem na Santa Casa.	Relacionamento	3,80
As ações do Jeito tem relação com a sustentabilidade.	Relacionamento	3,71
O Jeito proporciona o diálogo entre os funcionários.	Relacionamento	3,66
O Jeito proporciona inovações na Santa Casa, com geração de ideias ²² .	Experiência do pensamento e relacionamento	3,61
Sinto que as ações do Jeito são planejadas a partir das necessidades dos funcionários.	Relacionamento	3,52

²¹ Essa questão foi utilizada para o cálculo da média geral dos dois blocos.

²² Essa questão foi utilizada para o cálculo da média geral dos dois blocos.

As ações do Jeito ajudam a minimizar conflitos na Santa Casa.	Relacionamento	3,47
Através do Jeito sinto que a instituição escuta minhas opiniões e pensamentos.	Relacionamento	3,47
Média do bloco relacionamento:		3,96
Estou satisfeita com as ações proporcionadas pelo Jeito.	Experiência da identificação e relacionamento	4,04
O Jeito proporciona experiências que me fazem agir, interferindo no meu estilo de vida e modo de pensar.	Experiência da ação	3,85
O Jeito proporciona inovações na Santa Casa, com geração de ideias.	Experiência do pensamento e relacionamento	3,61
O Jeito me faz interagir sensorialmente (por meio da visão, som, tato, paladar e olfato) nas suas ações proporcionadas.	Experiência do sentido	3,42
Média do bloco experiência:		3,73

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Com base na visão dos funcionários, verifica-se que a geração de experiência e relacionamento é percebida de forma positiva, embora alguns aspectos necessitam melhorias. Contudo, não tem pontos negativos nesse processo.

Para tratar da geração de experiência proporcionada pelo Jeito, foram propostas questões abordando explicitamente a experiência da ação, do sentido e do sentimento, e questões abordando implicitamente a experiência da identificação e do pensamento, juntamente com o relacionamento. Nesse bloco de questões, a média foi 3,73 (excluindo-se a experiência do sentimento). A questão referente à experiência do sentido que, segundo Schmitt (2002), é aquela proporcionada por meio da criação de experiências sensoriais através dos cinco sentidos, foi a que obteve a menor média do quadro geral, com 3,42. Nota-se que a experiência do sentido existe, mas não é percebida por todos. Para a Gerente (2018), em entrevista, desenvolve-se na fase das capacitações uma experiência sensorial ao colocar-se as pessoas sentirem tudo o que o usuário precisa sentir. A experiência da identificação, abordada indiretamente por meio da satisfação dos funcionários com as ações do Jeito, foi a que obteve a melhor nota nesse bloco (média 4,04).

Em questão aberta para que os funcionários pudessem citar os pontos positivos do Programa e os que necessitam de melhorias, nesse sentido, também houveram pontos divergentes. A interação entre as pessoas apareceu mais de uma vez como ponto positivo do Jeito. As ações como um todo e a didática dos facilitadores também apareceram como um

ponto positivo. Porém, um ponto de melhoria seria tornar o conteúdo mais prático e não tanto abstrato. Ainda, afirmou-se que “gosto da proposta do Jeito, mas acredito que não estuda a realidade das pessoas Costumam ser propostas muito genéricas”, e que o treinamento dos funcionários para o Jeito pode melhorar.

A experiência do sentimento é aquela que, segundo Schmitt (2002), cria experiências afetivas e reações fortes (alegria e emoção), com apelo aos sentimentos. Diante disso, os funcionários tinham que responder se “O Jeito desperta emoções em você?”. Dos 21 respondentes, 18 (85,7%) responderam que sim, e 3 (14,3%) que não. Após, para aqueles que responderam sim, a próxima pergunta era “Que tipo de emoções?”, em formato aberto. As palavras mais citadas foram: Alegria, Satisfação, Empatia, Comprometimento, Acolhimento, Educação, Pertencimento, Amor e Solidariedade (conforme Figura 20). Diante disso, percebe-se que a experiência do sentimento é sentida pelos funcionários. A percepção dos funcionários reforçam o que foi dito pela Gerente em entrevista, que trabalham num negócio emocionante que é a vida das pessoas, e assim, tem-se que pegar pelo afetivo, não ir somente pelo concreto. Em relação a isso, em pergunta aberta aos funcionários, destacam-se os pontos positivos: “Jeito de Acolher, Cuidar e Conviver nos torna mais próximos dos colegas e dos paciente e médicos”, “o espírito de equipe, orgulho de ser Santa Casa, preocupação em dar o melhor de si”.

Figura 20 – Nuvem de palavras referente ao tipo de emoção



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

A presença da inovação nesse processo de criação de experiência é considerada importante, e apresenta-se entre as etapas da estrutura da GEC (etapa 5: comprometendo-se com a inovação contínua) e como requisito (criatividade corporativa) nos recursos internos do

modelo completo de GEC proposto por Schmitt (2004). Considera-se a promoção de inovações e geração de ideias relacionada com a geração de experiência do pensamento, pois é aquela que cria experiências cognitivas por meio do envolvimento em um raciocínio elaborado e criativo, conforme Schmitt (2002). Devido a isso, fez-se uma questão referente à inovação, que obteve média geral 3,61. Percebe-se que são proporcionadas inovações por meio do Jeito, mas é um ponto que necessita de melhoria, pois as inovações não são sentidas da mesma forma por todos, ocasionando uma geração de experiência do pensamento fraca.

Perante ao exposto pelos funcionários quanto às experiências proporcionadas pelo Jeito, acredita-se que existe essa geração de experiência, mas é sentida de diferentes maneiras e intensidades. De modo geral, observa-se que as ações voltadas à geração de experiência necessitam de melhorias, exceto as ações relacionadas ao sentimento, ao emocional. Para a gestão, em contraponto, a geração de experiência é vista de forma positiva, que acarreta em ganhos para a Santa Casa.

No que se refere à construção de relacionamento por meio do Programa, utilizou-se as ideias de França (2011), predominantemente. Para o autor, os objetivos de um relacionamento com os funcionários são manter e proporcionar o bem-estar, excelente ambiente de trabalho, manter a produtividade, eliminar conflitos, conseguir funcionários bem treinados e dedicados. Diante disso, os resultados esperados desse relacionamento são a confiança, satisfação, fidelidade, entendimento, espírito de equipe, colaboração, empreendedorismo e dedicação. Ainda, França (2011) aponta estratégias que devem servir como guia para orientar as relações.

Tendo em vista esses objetivos e estratégias, fez-se algumas afirmações almejando compreender se por meio das ações experienciais do Jeito existe essa geração de relacionamento e qual é, segundo os funcionários. A média para esse bloco foi 3,96. Ou seja, a geração de relacionamento por meio do Jeito é percebida pelos funcionários, porém necessita de melhorias em algumas questões para tornar-se positiva e efetiva.

As questões com as maiores médias foram aquelas que tratavam sobre o entendimento do comportamento esperado pela instituição, a transmissão de valores, visão e posicionamento da Santa Casa, a transmissão da premissa de comportamento ético, e sobre o sentimento de pertença e colaboração para o cumprimento dos objetivos da Santa Casa. Abordou-se todas as questões relacionadas ao Jeito ou por meio de suas ações.

Para França (2011), uma das estratégias deve ser a definição de interesses comuns como forma de garantir as parceiras, o desenvolvimento e a continuidade de negócios pelo comprometimento das partes na consecução dos objetivos organizacionais. Com o sentimento de pertença e colaboração para o cumprimento dos objetivos da Santa Casa presente

positivamente por meio do Jeito, reforça-se as ideias de Curvello (2012), que o funcionário é alguém com expectativas, que precisa se inteirar e fazer parte dos objetivos organizacionais. Quanto à transmissão de valores, visão e posicionamento da Santa Casa por meio do Jeito, salienta-se que na pergunta aberta, a questão de o Programa transmitir os valores da Santa Casa foi pontuada como ponto positivo mais de uma vez. Dessa forma, a visão da gestão e dos funcionários encontram-se, pois, conforme afirmado pela Gerente em entrevista (2018), o ponto positivo foi ter conseguido traduzir os valores de uma maneira que todo mundo fale do Jeito, sendo ele a tradução dos valores e da cultura em comportamentos das pessoas. Essa é uma estratégia elaborada tendo em mente que o público interno tem poder de influência na consecução da visão, missão e objetivos organizacionais, conforme afirma Cabral (2010). Logo, essa estratégia é utilizada e percebida pelos funcionários, cumprindo com o maior desafio para as organizações com os funcionários, que segundo Brum (2003), é fazer com que eles se envolvam com os conceitos e objetivos da organização, incluindo-os como parte determinante para o sucesso.

Outra estratégia de relacionamento é o estabelecimento de parcerias com objetivos específicos para os diferentes públicos e determinação do que deverá ser cumprido pelas partes envolvidas. Tendo em vista que as ações do Jeito facilitam o entendimento sobre o comportamento que a Instituição espera dos seus funcionários, com a melhor média (4,61), nota-se que essa estratégia é utilizada e percebida pelos funcionários. França (2011) também aponta como estratégia de relacionamento o comportamento ético em todas as negociações. Essa questão ficou entre as melhores médias, ou seja, a estratégia de comportamento ético é percebida positivamente.

Em contraponto, as questões com as menores médias referente à geração de relacionamento foram aquelas que tratavam sobre a promoção do diálogo e escuta através do Jeito, sobre o planejamento do mesmo por meio das necessidades dos funcionários, e sobre a minimização de conflitos na Santa Casa.

Nesse sentido, sabe-se que a construção de relacionamento é guiada pela estratégia do diálogo e compreensão. A comunicação interna é aliada, ao ter como objetivo, segundo Curvello (2012), ouvir, informar, mobilizar, educar e manter a coesão interna. Marchiori (2006) afirma que é preciso aprender a ouvir o funcionário. Isso porque o profissional, ao sentir-se valorizado e reconhecido da sua importância, ele transfere esse conhecimento ao cuidado com os pacientes, valorizando-os, nesse ambiente hospitalar (BACKES; LUNARDI; LUNARDI FILHO, 2006). Ou seja, as questões referentes ao diálogo e escuta sobre as opiniões e pensamentos estarem dentre as menores médias, ocasiona uma lacuna na

construção de um relacionamento consistente. Em pergunta aberta, um dos pontos negativos apontado foi que falta escutar os funcionários. A fala da Gerente também foi nesse sentido ao afirmar que a organização tem poucos canais e que precisam ser aprimorados. Um dos objetivos da comunicação interna, segundo Scroferneker (2007), é estimular a interação e o diálogo. Aqui, verifica-se a importância dos canais de comunicação em um hospital, e conforme afirma Senhoras (2007), quanto mais eficientes os canais, maior a capacidade de aprendizagem das culturas internas.

Tem-se como outra estratégia proposta por França (2011) a adoção de visão de longo prazo na criação de redes de relacionamento em busca de lucratividade, bem como a criação de um processo estratégico de comunicação entre os diversos elos da cadeia de públicos como função intermediadora da seleção e da transmissão das mensagens destinadas a rede corporativa. Para tal estratégia, acredita-se que o processo de escuta ao funcionário é relevante, tanto para criação de uma rede de relacionamento, quanto para criação de um processo estratégico. Logo, tem-se a questão sobre planejamento das ações do Jeito a partir das necessidades dos funcionários como uma das piores médias. Em pergunta aberta, surgiu como ponto negativo a falta de ações de satisfação das necessidades das pessoas que trabalham na casa, como saúde e reconhecimento financeiro. Quanto ao reconhecimento financeiro, a Gerente pontuou em entrevista (2018) que a ideia é que as pessoas que tem o Jeito possam crescer profissionalmente mais rápido.

Outra questão com a média menor em relação ao conjunto foi referente ao fato das ações ajudarem a minimizar os conflitos na Santa Casa. Aqui, o objetivo de um relacionamento com os funcionários, segundo França (2011), de “eliminar conflitos”, não é atingido.

Diante da construção de relacionamento com os funcionários e frente ao guia desse estudo, que é a experiência do funcionário, em busca de correta experiência ao cliente, verifica-se a experiência proporcionada pelo Jeito melhora o relacionamento com os usuários dos serviços da Santa Casa e com os colegas. Essas questões tiveram médias de 4,14 e 4,09, respectivamente, ou seja, são consideradas positivas. Dessa forma, atinge-se uma comunicação eficaz com os funcionários, pois segundo Lattimore et al(2012), quando isso ocorre, eles passam a ter melhores relações com os clientes (usuários), sendo capazes de proporcionar uma experiência compensadora. Ou seja, a experiência é tida, em partes, como fonte de união entre os funcionários, mantendo o elo da organização com os mesmos.

Com base nos resultados esperados do relacionamento com os funcionários, conforme exposto por França (2011), que são confiança, satisfação, fidelidade, entendimento, espírito

de equipe, colaboração, empreendedorismo e dedicação, percebe-se que através do Jeito são parcialmente atingidos. A média desse grupo de questões abordadas foi 3,97. Em pergunta aberta, nesse sentido, houve citação de ponto positivo ser o estímulo do trabalho em equipe, o fato de proporcionar novas ideias, de ter uma aproximação interessante e ser claro e de fácil entendimento, além das palavras de comprometimento, educação e satisfação estarem entre as mais citadas entre as emoções que o Jeito proporciona, o que acarreta em colaboradores bem treinados e dedicados. Porém, houve pessoas que pontuaram como pontos negativos o fato de ter poucas ações e o não entendimento de todos, não aderência por muitos funcionários, além de citar que é ótimo na teoria, mas não funciona na prática. Essas colocações vão ao encontro do apontado pela Gerente em entrevista (2018) quanto ao desafio atual, que é sensibilizar os que já estão na casa a mais tempo, mobilizando o público interno para que isso seja uma conduta comum. Dessa forma, embora se tenha pontos negativos e questões a serem melhoradas, a comunicação pode ser considerada eficaz. Segundo Lattimore et al (2012), ao atingir uma comunicação eficaz com os funcionários, a organização passa a ter funcionários mais satisfeitos e produtivos. Portanto, os resultados esperados são atingidos em partes, porém com uma boa média, o que significa que a geração de relacionamento pode ser considerada como positiva.

Diante desses resultados apresentados referente à geração de relacionamento por meio do Jeito, conclui-se que existe, sendo percebida pelos funcionários. Acredita-se que a construção de relacionamento necessita algumas melhorias para tornar-se completamente positiva para esse público. Diante do que foi apontado pela Gestão, as ações experienciais resultam em um relacionamento positivo com o público interno, com a consciência de que os canais precisam ser aprimorados. Para o público pesquisado, entretanto, a geração de relacionamento é positiva no sentido de transmissão de valores e posicionamento. No entanto, necessita de melhorias no que diz respeito a escutar o funcionário e promover o diálogo, bem como ter o olhar para as suas necessidades como tal. Contudo, a experiência proporcionada pelo Jeito auxilia na melhoria do relacionamento com os usuários e entre os colegas.

Com base nos dados proporcionados pelos funcionários sobre a geração de experiência e relacionamento por meio do Jeito e suas ações, conclui-se que ambas as gerações existem e são percebidas pelos funcionários. A maior potencialidade do Programa quanto à geração de experiência é quanto ao sentimento, ou seja, questões atreladas ao emocional são bem recebidas pelos funcionários, assim como a interação proporcionada pelo Programa. A maior fragilidade em relação à geração de experiência concentra-se nas experiências proporcionadas por meio dos sentidos, bem como a abstração da proposta do Programa e a falta de estudar-se

a realidade das pessoas nesse contexto. Tratando-se da geração de relacionamento, a maior potencialidade é o poder de transmitir os valores, o posicionamento, e o comportamento esperado dos funcionários, bem como passar-lhes o sentimento de pertencimento e de colaboração frente aos objetivos da Santa Casa. Em relação à fragilidade, tem-se o diálogo e a escuta percebida pelos funcionários, além da falta de olhar para as suas necessidades.

Acredita-se que ainda há falta de compreensão por parte dos funcionários sobre os objetivos do Programa, porém a experiência e relacionamento proporcionados pelo Jeito melhoram o relacionamento com os usuários e entre os colegas. Tanto a geração de experiência quanto de relacionamento tem como positivo o fato de serem percebidas positivamente, mesmo que com alguns pontos de melhorias, e ao estabelecer-se uma relação de experiência do sentimento e o sentimento de pertença entre os funcionários. Salienta-se que as conclusões desse estudo são a partir do grupo de funcionários avaliados, ou seja, mediante uma análise mais aprofundada e com um corpus maior, talvez o resultado possa ser diferente. Isso aponta que os resultados não são necessariamente conclusivos e determinantes. O fato de não ser visto como um processo negativo deve ser aproveitado para que essas questões apontadas para melhorias sejam atendidas, além de buscar apresentar de forma ainda mais clara e talvez objetiva, do que se trata o Jeito e sua finalidade, por meio de uma junção de várias ações experienciais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O marketing experiencial é considerado uma prática ainda em ascensão, e os profissionais que o utilizam ainda não possuem total domínio. Os objetivos finais perante sua utilização concentram-se majoritariamente na experiência do cliente. Porém, a experiência do funcionário é cada vez mais considerada por parte das organizações. Logo, a comunicação interna e a construção de relacionamentos são estratégias relevantes, que se geridas estrategicamente, podem trazer resultados positivos para o público interno e externo, por meio do estabelecimento de vínculos duradouros.

Diante desse contexto, este estudo tinha como problema de pesquisa se a utilização do marketing experiencial voltado ao público interno pode auxiliar nas estratégias de comunicação e relacionamento com esse público. Com base nos Modelos Experimentais Estratégicos e nos Provedores de Experiência, bem como no modelo completo da Gestão da Experiência do Cliente, especificamente os recursos internos, e questões da comunicação e relacionamento, notou-se que a utilização do marketing experiencial está presente nas ações do Programa Jeito Santa Casa de Ser, auxiliando-o para a consecução dos objetivos e na criação de relacionamentos, por meio da criação de um ambiente propício à aproximação entre os funcionários e geração de experiência.

Por meio da pesquisa bibliográfica, foi possível compreender os temas considerados base para este estudo: marketing experiencial, gestão da experiência, marketing e experiência voltados ao público interno, público interno e comunicação, relacionamento e suas estratégias com público interno, bem como comunicação e experiência em organizações hospitalares. Diante disso, percebeu-se que para as organizações tornarem-se diferenciadas por meio de ações experienciais e proporcionarem uma experiência correta e positiva ao cliente/usuário, faz-se necessário dedicar-se também à experiência do funcionário.

O objetivo geral deste estudo foi analisar se e como o marketing experiencial auxilia nas estratégias de comunicação e relacionamento com o público interno, contribuindo para o cumprimento dos objetivos organizacionais. Entende-se que o objetivo foi atendido ao buscar-se compreender a história e ações realizadas pela organização, o seu Programa específico ao público interno e a utilização das técnicas do marketing experiencial presentes no Programa, além da estrutura da Gestão da Experiência do Cliente e estratégias de relacionamento utilizadas. Diante disso, conclui-se que o marketing experiencial auxilia parcialmente nas estratégias de comunicação e relacionamento, pois está presente majoritariamente como porta-voz do que em uma estrutura de diálogo e construção de relacionamento. Contudo, frente aos

objetivos do Programa, o marketing experiencial contribui para a consecução de todos eles, desenvolvendo sentimento de pertença, realizando a integração entre os funcionários, melhorando o convívio, e sensibilizando-os para entrega de uma assistência hospitalar humanizada. Ao mesmo tempo, auxilia no processo de relacionamento para com os usuários e entre colegas, contribuindo dessa forma para o cumprimento dos objetivos organizacionais.

Os objetivos específicos, por sua vez, foram identificar quais são os objetivos pretendidos pela Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre no desenvolvimento de ações experienciais junto ao público interno, especialmente considerando a geração de valor ao público externo, bem como compreender se existe e qual é a geração de experiência e de relacionamento proporcionada pelas ações experienciais do Programa Jeito Santa Casa de Ser na perspectiva dos funcionários. Compreende-se que foram alcançados, pois foram analisados documentos oficiais da Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre, bem como do Jeito Santa Casa de Ser, e foram coletados dados por meio de entrevista com a Gerente de Gestão de Pessoas e questionários com o público interno. Por meio da entrevista foi possível perceber que o Jeito se utiliza do marketing experiencial para proporcionar uma experiência positiva ao funcionário, com o objetivo de unificar o comportamento, integrar as pessoas e melhorar o convívio, bem como proporcionar uma boa experiência ao usuário. A partir dos questionários, foi possível avaliar a geração de experiência e relacionamento, verificando-se que os funcionários sentem as experiências proporcionadas pelo Jeito de diferentes intensidades, sendo a experiência do sentimento a mais sentida entre eles. Quanto ao relacionamento gerado, confirmou-se que ele existe, e de modo geral, os objetivos e resultados são atingidos, com exceção do processo de diálogo e escuta.

Por meio deste estudo pode-se perceber que o marketing experiencial pode ser potencializado pelo profissional de relações públicas junto ao público interno da organização, tendo em vista que eles representam a atividade de relacionamento estratégico da organização com os públicos. O marketing experiencial, nesse sentido, pode servir como um dos suportes para a construção de relacionamentos consistentes.

No processo de construção desse estudo como um todo, percebeu-se que a comunicação e a geração de experiência e relacionamento devem estar alinhadas, porém são pouco trabalhadas com o público interno dessa forma. O marketing experiencial em si é pouco trabalhado pelos acadêmicos de relações públicas como uma estratégia, proporcionando à pesquisadora um processo de construção de novos conhecimentos, além do estudo de caso proporcionar a junção da teoria com a prática. Contudo, a maior limitação deste estudo foi referente à metodologia, especificamente no que diz respeito ao questionário com os

funcionários. O acesso a eles e sua predisposição em responderem resultou num baixo retorno, o que pode não ter possibilitado uma análise mais ampliada.

Como estratégia de engajamento e relacionamento, a utilização de ações e criação de estratégias experienciais voltadas ao público interno podem ser muito positivas às organizações, se trabalhadas corretamente. Acredita-se que este estudo contribuiu para a área mediante a construção de novos conhecimentos e novas possibilidades para trabalhar-se estrategicamente. Certamente, também contribuiu para a formação da pesquisadora ao apresentá-la novas possibilidades de trabalho e estudo na área de Relações Públicas.

Devido a isso, com este estudo, almeja-se que as áreas de Relações Públicas e do Marketing, por meio do marketing experiencial, ampliem a discussão e a produção de conhecimento, principalmente tendo em vista o público interno. Espera-se que este estudo sirva de estímulo para novos estudos por parte de acadêmicos e profissionais.

REFERÊNCIAS

- ABERJE. **Prêmio Aberje 2018**. Disponível em: www.aberje.com.br/premio Acesso em: 16 out. 2018.
- ABRACOM. **A comunicação interna na era digital e colaborativa: 3º caderno de comunicação interna** Abracom. [s. l., s. n.], 2017. Disponível em: www1.abracom.org.br/cms/opencms/abracom/pt/uploads/pdf/abracom_v11_interativo_fechado.pdf. Acesso em: 20 set. 2018.
- ANDRADE, C. T. **Curso de relações públicas: relações com os diferentes públicos**. 6ª ed. Thomson, 2003.
- ARAÚJO, I. S. de; CARDOSO, J. M. **Comunicação e saúde**. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2007.
- BACKES, D. S.; LUNARDI, V. L.; LUNARDI FILHO, W. D. O processo de humanização do ambiente hospitalar centrado no trabalhador. **Revista da Escola de Enfermagem – USP**, São Paulo, v. 40, n. 2, p. 221-227, jun. 2006. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-62342006000200010. Acesso em: 18 nov. 2018.
- BARRA SHOPPING SUL. **Barra Shopping Sul traz evento sensorial pela primeira vez ao Rio Grande do Sul**. Disponível em: <www.barrashoppingsul.com.br/dicas-e-novidades/barrashoppingsul-traz-evento-sensorial-pela-primeira-vez-ao-rio-grande-do-sul>. Acesso em: 31 ago. 2018.
- BRUM, A. de M. **Respirando endomarketing**. 3. ed. Porto Alegre: L&PM, 2003.
- BRUM, A. de M. **Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa**. São Paulo: Integre, 2010.
- BUENO, W. da C. Comunicação interna e liderança aberta: os desafios de incorporar a geração Y e as mídias sociais. **Organicom**, São Paulo, v. 10, n. 19, p. 60-71, jul./dez. 2013. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139192/134534>. Acesso em: 18 nov. 2018.
- CABRAL, V. Em ensaio sobre a comunicação interna pós-industrial em sua dicotomia discurso e prática. **Organicom**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 54-71, ago. 2004. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/138869/134215>. Acesso em: 03 set. 2018.
- CABRAL, V. Comunicação interna. In: INTERCOM. **Enciclopédia INTERCOM de comunicação**. São Paulo: Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, 2010. Disponível em: <http://www.cienciasnuvens.com.br/site/wp-content/uploads/2013/07/Enciclopedia-Intercom-de-Comunica%C3%A7%C3%A3o.pdf>. Acesso em: 18 nov. 2018.
- CARVALHO, D. W.; VILAR, G.; FREIRE, M. T. M. Comunicação e saúde: humanização, significado e ação comunicativa. **Organicom**, São Paulo, v. 9, n. 16/17, p. 92-108, 2012. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139131/134483>. Acesso em: 03 set. 2018.

CERQUEIRA, W. **Endomarketing**: educação e cultura para a qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

COVRE, R. **Qual é o esforço do seu cliente para alcançar a sua marca?** CONAERC, 13 set. 2017. Disponível em: <www.conarec.com.br/2017/09/13/esforco-cliente-alcancar-marca/>. Acesso em: 03 set. 2018.

CURVELLO, João José Azevedo. **Comunicação interna e cultura organizacional**. 2. ed. Brasília: Casa das Musas, 2012.

DIA DO ABRAÇO. Disponível em: diadoabraco.santacasa.org.br. Acesso em: 18 nov. 2018.

EPSTEIN, I. Boletín temático comunicación y salud. In: CONFERÊNCIA BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO E SAÚDE, 06., 2004, São Paulo. **Anais** [...]. São Paulo: USP, 2004. Disponível em: <http://www.eca.usp.br/associa/alaic/boletin16/Texto%20-%20Prefacio%20index.htm>. Acesso em: 18 nov. 2018.

FACEBOOK. **Workplace**. Disponível em: <<https://pt-br.facebook.com/workplace>>. Acesso em: 28 out. 2018a.

FACEBOOK. **Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre**. Disponível em: <https://www.facebook.com/SantaCasaPortoAlegre/>. Acesso em: 18 nov. 2018b.

FLICKR. **Santa Casa em imagens**. Disponível em: <<https://www.flickr.com/photos/143627982@N05/>>. Acesso em: 21 nov. 2018.

FRANÇA, F. Gestão de relacionamentos corporativos. GRUNIG, J. E.; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. **Relações públicas**: teoria, contexto e relacionamento. 2. ed. São Paulo: Difusão, 2011.

FRANÇA, F. **Públicos**: como identificá-los em uma nova visão estratégica. 3. ed. São Caetano do Sul: Yendis. 2012.

FRANCO, M.; MENDES, L.; ALMEIDA, A. **Marketing interno**: uma abordagem teórica. Covilhã: Universidade da Beira Interior, 2001.

FREITAS, M. E. de. **Cultura organizacional**: evolução e crítica. São Paulo: Thompson Learning, 2009.

GALERANI, G. Comunicação interna estratégica: a experiência da Embrapa. **Organicom**, São Paulo, v. 10, n. 19, p. 168-179, jul./dez. 2013. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139201/134543>. Acesso em: 18 nov. 2018.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOBÉ, M. **A emoção das marcas**: conectando marcas às pessoas. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

GOUNARIS, S. Internal-market orientation and its measurement. **Journal of Business Research**, [s. l.], v. 59, n. 4, p. 432-448, 2006. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296305001505>. Acesso em: 18 nov. 2018.

GRUNIG, J. Definição e posicionamento das relações públicas. GRUNIG, J. E.; FERRARI, M. A.; FRANÇA, F. **Relações públicas: teoria, contexto e relacionamento**. 2. ed. São Paulo: Difusão, 2011.

GUMMESSON, E. **Marketing de relacionamento total**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

HOSPITAL ERNESTO DORNELLES. **#ComunicaçãoTransforma foi tema do I workshop de comunicação do Hospital Ernesto Dornelles**. Disponível em: www.hed.com.br/novidades/publico-geral/noticias/3466/ComunicacaoTransforma_foi_tema_do_I_Workshop_de_Comunicacao_do_Hospital_Ernesto_Dornelles. Acesso em: 01 out. 2018.

HOSPITAL MOINHOS DE VENTO. Disponível em: <www.hospitalmoinhos.org.br>. Acesso em: 01 out. 2018.

HOSPITAL MOINHOS DE VENTO. **Hospital Moinhos de Vento é 4º no ranking da premiação melhores empresas para trabalhar em saúde 2017**. 2017. Disponível em: www.hospitalmoinhos.org.br/noticia/hospital-moinhos-de-vento-e-4o-no-ranking-da-premiacao-melhores-empresas-para-trabalhar-em-saude-2017/#. Acesso em: 01 out. 2018.

KAWASAKI, G. **Encantamento: a arte de modificar corações, mentes e ações**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 4.0: mudança do tradicional para o digital**. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

LATTIMORE, D. et al (orgs.). **Relações públicas: profissão e prática**. Porto Alegre: AMGH, 2012.

LINDSTROM, M. **A lógica do consumo: verdades e mentiras sobre por que compramos**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2009.

LINDSTROM, M. **Brand sense: a marca multissensorial**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

LOPES, M. I. V. Pesquisa de comunicação: questões epistemológicas, teóricas e metodológicas. **Revista brasileira de ciências da comunicação**, São Paulo, v. 27, n. 1, p. 13-39, jan./jun. 2004.

MARCHIORI, M. Comunicação interna: um fator estratégico no sucesso dos negócios. *In*: MARCHIORI, M. (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão, 2006.

MEANINGFUL BRANDS. Disponível em: www.meaningful-brands.com/en. Acesso em: 03 set. 2018.

MINAYO, M. C. de S. (org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2013.

MONÇORES, J. **Endomarketing de experiências**. 2016. Disponível em: <http://www.pitacocriativo.com.br/wp-content/uploads/2016/03/ebook-endomarketing-de-experiencias-juliani-moncores.pdf>. Acesso em: 18 nov. 2018.

MOREIRA, S. V. Análise documental como método e como técnica. In: DUARTE, Jorge. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, F. A. de. Antropologia nos serviços de saúde: integralidade, cultura e comunicação. **Interface**: comunicação, saúde, educação. Unesp, v. 6, n. 10, p. 63-74, fev. 2002. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-32832002000100006&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 18 nov. 2018.

PESSONI, A. Marketing hospitalar. In: INTERCOM. **Enciclopédia INTERCOM de comunicação**. São Paulo: Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, 2010. Disponível em: <http://www.cienciasnuvens.com.br/site/wp-content/uploads/2013/07/Enciclopedia-Intercom-de-Comunica%C3%A7%C3%A3o.pdf>>. Acesso em: 18 nov. 2018.

PESSONI, A. Comunicação para a saúde em ambientes colaborativos: o empoderamento do paciente. **Organicom**, São Paulo, v. 9, n. 16/17, p. 67-78, 2012. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139129/134481>. Acesso em: 18 nov. 2018.

PIERRY, F. A boa experiência do cliente é essencial para a longevidade do seu negócio. **Administradores**, 12 jul. 2018. Disponível em: www.administradores.com.br/noticias/cotidiano/a-boa-experiencia-do-cliente-e-essencial-para-a-longevidade-do-seu-negocio/125622/. Acesso em: 03 set. 2018.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. Co-creation experiences: the next practice in value creation. **Journal of Interactive Marketing**, [s. l.], v. 18, n. 3, p. 5-14, 2004. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1094996804701073>>. Acesso em: 18 nov. 2018.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RHEE, Y. Interpersonal communication as an element of symmetrical public relations: a case study. In: TOTH, E. L. **The future of excellence in public relations and communication management**: challenges for the next generation. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2007.

ROMANGNOLLI, M.; KERBAUY, M. T. M. **A relação entre hospital e usuários na ótica da comunicação**. **Organicom**, São Paulo, v. 9, n. 16/17, p. 169-181, 2012. Disponível em <http://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139136/134488>. Acesso em: 03 set. 2018.

SANTA CASA DE MISERICÓRDIA DE PORTO ALEGRE. **Institucional**. Disponível em: <https://www.santacasa.org.br/pt/institucional>. Acesso em: 22 out. 2018a.

SANTA CASA DE MISERICÓRDIA DE PORTO ALEGRE. **Relatório anual 2017**: balanço social. Disponível em: www.santacasa.org.br/assets/images/content/relatorio/Relatorio_Anuar_Balanco_Social_2017.pdf. Acesso em: 22 out. 2018b.

SANTA CASA DE MISERICÓRDIA DE PORTO ALEGRE. **Código de conduta**. Disponível em: www.santacasa.org.br/pt/institucional/codigo-de-conduta> Acesso em: 22 out. 2018c.

SCHMITT, B. H. **Marketing experimental**. São Paulo: Nobel, 2002.

SCHMITT, B. H. **Gestão da experiência do cliente**: uma revolução no relacionamento com os consumidores. Porto Alegre: Bookman, 2004.

SCROFERNEKER, C M. A. Afinal, o que é comunicação interna? In: DORNELLES, S. M. G. **Relações Públicas**: quem sabe, faz e explica. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2007

SENHORAS, E. M. A cultura na organização hospitalar e as políticas culturais de coordenação de comunicação e aprendizagem. **Revista eletrônica de comunicação, informação e inovação em saúde**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, p. 45-55, jan-jun, 2007. Disponível em: www.reciis.cict.fiocruz.br. Acesso em: 03 set. 2018.

SILVA, M. J. P. **Comunicação tem remédio**: a comunicação nas relações interpessoais em saúde. 4. ed. São Paulo: Loyola, 2006.

STUMPF, I. R. C. Pesquisa bibliográfica. In: DUARTE, Jorge. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

TISCHELER, A. M. et al. Marketing de Relacionamento: gestão de experiência do cliente. **Revista de Administração**, Frederico Westphalen, v. 10, n. 17, p. 90-101, mar. 2012. Disponível em: <http://revistas.fw.uri.br/index.php/revistadeadm/article/view/947>. Acesso em: 18 nov. 2018.

UOL AD LAB. **Para anunciantes, criar experiências é a chave para atrair o novo consumidor**. Disponível em: <https://blog.publicidade.uol.com.br/2018/06/13/para-anunciantes-criar-experiencias-e-a-chave-para-atrair-o-novo-consumidor/>. Acesso em: 18 nov. 2018.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

APÊNDICE A – Entrevista com a gerente de gestão de pessoas

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

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Este roteiro tem por objetivo coletar informações sobre o Programa Jeito Santa Casa de Ser, desenvolvido pela Santa Casa de Misericórdia Porto Alegre. O instrumento faz parte do Trabalho de Conclusão de Curso desenvolvido pela acadêmica Vanessa Rodrigues de Freitas, sob orientação da Prof.^a Dr.^a Ana Karin Nunes, do Curso de Relações Públicas da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação (Fabico) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).

Questões:

1. Quais são os objetivos e ações/atividades do Programa Jeito Santa Casa de Ser? Desde quando ele existe?
2. Quem gerencia o Programa? Qual a formação dos profissionais envolvidos no desenvolvimento do Programa?
3. Como as ações/atividades do Programa são planejadas? Há algum processo de escuta dos funcionários?
3. Que tipo de experiências sensoriais (considerando visão, som, tato, paladar e olfato) são desenvolvidas pelo Programa? Se possível, dê exemplos.
4. Que tipo de experiências atreladas ao sentimento, ao afetivo e às emoções pessoais são desenvolvidas pelo Programa? Se possível, dê exemplos.
5. Que tipo de experiências voltadas para a ação, no sentido de proporcionar mudanças, afetando o estilo de vida e o modo de pensar, gerando inspiração, são desenvolvidas pelo Programa? Se possível, dê exemplos.
6. A utilização dessas experiências resulta em um relacionamento positivo com o público interno? Justifique.
7. A utilização dessas experiências atrai funcionários com um perfil diferenciado? Justifique.
8. Que outras estratégias de comunicação com o público interno são desenvolvidas visando estimular os sentidos, despertar emoção?

9. De que forma os impactos do Programa Jeito Santa Casa de Ser são sentidos junto ao público externo, especialmente os pacientes do Hospital?
10. Cite aqueles que você considera os pontos mais positivos do Programa Jeito Santa Casa de Ser e aqueles que você considera serem os pontos que necessitam de melhorias.

Muito obrigada pela colaboração.

APÊNDICE B – Termo de consentimento de entrevista**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO****TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Você está sendo convidada a participar do estudo realizado para o Trabalho de Conclusão de Curso da graduanda Vanessa Rodrigues de Freitas. Neste estudo, pretendemos compreender o marketing experiencial voltado ao público interno, suas características e resultados.

As informações coletadas serão utilizadas exclusivamente para o Trabalho de Conclusão de Curso da acadêmica Vanessa Rodrigues de Freitas, sob orientação da Profª Drª Ana Karin Nunes, do Curso de Relações Públicas da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação (Fabico) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).

Para este estudo, adotaremos como procedimento inicial uma entrevista, que tem por objetivo verificar informações referentes ao Programa Jeito Santa Casa de Ser e como são desenvolvidas as ações experienciais na Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre/RS.

Nome da entrevistada:

Assinatura da entrevistada:

APÊNDICE C – Questionário aplicado aos funcionários

QUESTIONÁRIO - Jeito Santa Casa de Ser

Este instrumento de pesquisa faz parte do Trabalho de Conclusão de Curso da acadêmica Vanessa Rodrigues de Freitas, do curso de Relações Públicas, da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da UFRGS, orientado pela Prof.^a Dr^a Ana Karin Nunes.

O objetivo é verificar a sua opinião sobre o Programa Jeito Santa Casa de Ser.

Os dados coletados serão utilizados somente para fins acadêmicos.

Em caso de dúvidas, você pode entrar em contato com a pesquisadora pelo e-mail freitas.vanessaa@hotmail.com

Duração do questionário: menos de 5 minutos.

Há quanto tempo você trabalha na Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre?

0 meses a 1 ano 1 a 3 anos 3 a 5anos Mais de 5 anos

Você costuma participar das ações proporcionadas pelo Jeito Santa Casa de Ser?

Sempre Às vezes Nunca*

*Se a resposta fosse “nunca”, o questionário era encerrado.

Programa Jeito Santa Casa de Ser

Assinale abaixo a opção que melhor representa a sua opinião, de acordo com a sua vivência com as ações proporcionadas pelo Jeito Santa Casa de Ser (Jeito).

Considere 5 = concordo totalmente e 1 = discordo totalmente.

*Considere "Santa Casa" somente a Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre.

**Se não souber responder alguma pergunta, deixe-a em branco.

O Jeito transmite os valores, a visão e o posicionamento da Santa Casa por meio das suas ações.

1 2 3 4 5

O Jeito promove um ambiente de trabalho melhor, de bem-estar entre as pessoas.

1 2 3 4 5

As ações do Jeito facilitam meu entendimento sobre o comportamento que a Instituição espera dos seus funcionários.

1 2 3 4 5

As ações do Jeito ajudam a minimizar conflitos na Santa Casa.

1 2 3 4 5

As ações proporcionadas pelo Jeito estimulam os funcionários a confiarem na Santa Casa.

1 2 3 4 5

Por meio do Jeito, percebo espírito de equipe e colaboração na Santa Casa.

1 2 3 4 5

Estou satisfeita com as ações proporcionadas pelo Jeito.

1 2 3 4 5

As ações fazem com que eu me comprometa cada vez mais com o meu trabalho.

1 2 3 4 5

O Jeito me transmite a premissa de comportamento ético.

1 2 3 4 5

As ações do Jeito tem relação com a sustentabilidade.

1 2 3 4 5

Sinto que as ações do Jeito são planejadas a partir das necessidades dos funcionários.

1 2 3 4 5

A experiência proporcionada pelo Jeito melhora o meu relacionamento com os usuários dos serviços da Santa Casa.

1 2 3 4 5

A experiência proporcionada pelo Jeito melhora o meu relacionamento com os colegas de trabalho.

1 2 3 4 5

Com o Jeito, me sinto parte da Santa Casa e colaborando para o cumprimento dos seus objetivos.

1 2 3 4 5

Através do Jeito sinto que a instituição escuta minhas opiniões e pensamentos.

1 2 3 4 5

O Jeito proporciona o diálogo entre os funcionários.

1 2 3 4 5

O Jeito proporciona inovações na Santa Casa, com geração de ideias.

1 2 3 4 5

O Jeito proporciona experiências que me fazem agir, interferindo no meu estilo de vida e modo de pensar.

1 2 3 4 5

O Jeito me faz interagir sensorialmente (por meio da visão, som, tato, paladar e olfato) nas suas ações proporcionadas.

1 2 3 4 5

Questões gerais

O Jeito desperta emoções em você?

Sim Não*

*Se a resposta fosse “não”, o respondente não responderia a próxima pergunta.

Que tipo de emoções?

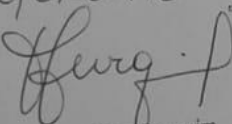
Cite os pontos que você considera mais positivos do Programa Jeito Santa Casa de Ser e os pontos que necessitam de melhorias.

ANEXO A – Autorização para realização do estudo**AUTORIZAÇÃO**

A Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre autoriza a acadêmica Vanessa Rodrigues de Freitas, do Curso de Relações Públicas da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação (Fabico) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), a realizar o seu Trabalho de Conclusão de Curso, sob orientação da Profª Drª Ana Karin Nunes, a respeito do Projeto “Jeito Santa Casa de Ser”.

Nome completo: VIVIANE DIAS FURQUIM

Função: GERENTE DE GESTÃO DE PESSOAS

Assinatura: 

Viviane Dias Furquim
Gestão de Pessoas
ISCMPA