

COLEÇÃO
MANUAIS UNIDAS

AGOSTO/24



GUIA DE COMUNICAÇÃO PARA OPERADORAS DE AUTOGESTÃO

CONSELHO DELIBERATIVO

PRESIDENTE

José Antônio Diniz de Oliveira – FIOSAUDE

VICE-PRESIDENTE

Alexandre José da Silva – ELOSAUDE

CONSELHEIROS

Anderson Ferreira – CEMIG SAUDE
Anibal de Oliveira Valença – ASFAL
Carlos Borges Machado – FUNDAÇÃO COPEL
Eli Melo Júnior – EVIDA
Fernando Zingano – CABERGS
João Paulo dos Reis Neto – CAPESESP
Marcos Roberto Moreira Ribeiro – CASU UFMG
Pablo Cavalcanti de Andrade Lima Brito – FISCO SAUDE

CONSELHO FISCAL

Alfeu Luiz Abreu – Sim – CAIXA DE ASSISTÊNCIA À SAÚDE
Fátima Taher Jounis – FUNDAFFEMG
Ricardo De Oliveira Garcia – SPA SAÚDE

DIRETORIA EXECUTIVA

PRESIDENTE

Anderson Antônio Monteiro Mendes – CASSI

VICE-PRESIDENTE

Cleudes Cerqueira de Freitas – ASFEB

DIRETORES

Werner Duarte Dalla – Diretor de Integração – ABERTTA SAÚDE
Maurício Aparecido Lopes – Diretor Administrativo Financeiro – ECONOMUS
Marina Shizuko Andrade Yasuda – Diretora Técnica – AMAGIS SAÚDE
Patrícia Melo E Souza – Diretora de Treinamento e Desenvolvimento – FUNDAÇÃO REAL GRANDEZA
Carlos Alberto Siqueira Gomes – Diretor de Comunicação – SAÚDE PETROBRAS

APOIO INSTITUCIONAL DAS COMISSÕES TÉCNICAS UNIDAS

Amanda Bassan – Gerente Executiva

Lizandra Lima – Coordenadora de Comissões Técnicas, Produtos e Serviços
Tieni Zanotto Da Costa – Assessora das Comissões Técnicas, Produtos e Serviços
Larissa Félix – Assistente das Comissões Técnicas, Produtos e Serviços

COMISSÃO DE COMUNICAÇÃO – COORDENAÇÃO

Aline Amorim da Cruz – POSTAL SAÚDE – Coordenadora Titular
Cristiana Guerra de Santana Dalben – SAÚDE PETROBRAS – Coordenadora Suplente

MEMBROS EFETIVOS

Alice Oliveira dos Santos – FUNDAÇÃO ASSEFAZ
Ana Carolina Barbosa da Rocha – CASU/UFMG
Ana Karla de Souza Martins – CAURN
Ana Paula de Almeida Pereira Lima – ELETROS SAÚDE
André de Oliveira Elesbão – CEMIG SAÚDE
Bruna Falcão de Medeiros – FUNDAÇÃO LIBERTAS
Camila Oliveira Souza Santos – ASFEB
Claudia Andreza Resende – POSTAL SAÚDE
Dandara Andrade Campolina – COPASS SAÚDE
Daniela Beschoren – CABERGS
Flávia Correa Oliveira – GEAP
Gláucia Silva de Sousa – CASU/UFMG
Josie Alice Menezes Alves – FUNDAFFEMG
Lidya Aparecida de Oliveira Barbosa – CASEMBRAPA
Luiza de Mello Ribeiro – CAPESESP
Márcia Regina G. Marques da Silva – SAÚDE BRB
Maria Fernanda de Lemos Torres – FISCO SAÚDE

Mário Vitor Hugo Ferreira da Cruz – SAÚDE CAIXA
Mikahely dos S. Almeida Cavalcante – CASEMBRAPA
Mônica Aparecida Soares Bento – AGROS
Nathalia Duprat Barros – FACHESF
Paolla Pereira de Souza Ribeiro – BANESCAIXA
Paulo Eliseu da Silva de Almeida – CASEMBRAPA
Raquel Sousa Nenes de Carvalho – SAÚDE CAIXA
Rodrigo Francis de Oliveira Brasil – INB
Semiramis Melo Sá – SAÚDE CAIXA
Simone Pani – METRUS
Suzinéia Rodrigues Ferreira – FUPS
Vanessa Ribeiro Figueira – S.P.A. SAÚDE
Wagner Arcoverde Fachine – POSTAL SAÚDE

APOIADORES

Bianca Victória Esteves – COPASS SAÚDE

APRESENTAÇÃO UNIDAS

A **União Nacional das Instituições de Autogestão em Saúde (UNIDAS)** é uma entidade associativa sem fins lucrativos, representante das operadoras de autogestão do Brasil. A autogestão em saúde é o segmento da saúde suplementar em que a própria instituição é a responsável pela administração do plano de assistência à saúde oferecido aos seus empregados, servidores ou associados e respectivos dependentes. É administrado pela área de recursos humanos das empresas ou por meio de uma Fundação, Associação ou Caixa de Assistência – e não tem fins lucrativos. Atualmente, a **UNIDAS** congrega cerca de 4 milhões de vidas e mais de 110 filiadas, que correspondem a 11% do total de vidas do setor de saúde suplementar.

Criada em novembro de 2002, a entidade atua por meio de Superintendências Estaduais, que têm como objetivo subsidiar as instituições de autogestão nos Estados e no Distrito Federal, cujas atividades desenvolvem-se sob rígidos princípios de ética, solidariedade e cooperação.

A **UNIDAS** acompanha de perto a evolução do setor, atuando permanentemente junto às agências reguladoras – **Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS)** e **Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa)** –, ao **Ministério da Saúde**, ao **Congresso Nacional**, dentre outras instâncias governamentais. Além disso, seu trânsito com os representantes dos outros segmentos da saúde suplementar tem garantido à entidade reconhecimento e possibilidade de participar ativamente do cenário da saúde no país. No campo interno, age para oferecer apoio e busca de soluções para o aprimoramento da gestão de suas filiadas.

A **UNIDAS**, como previsto em sua estrutura, tem como propósito unir as Operadoras em prol da autogestão em saúde, cuja visão é ser a referência na saúde suplementar e o centro de soluções e conhecimento para autogestões.

GUIA DE COMUNICAÇÃO PARA OPERADORAS DE AUTOGESTÃO

Este Guia de Comunicação destina-se às autogestões da **UNIDAS**, sendo cuidadosamente elaborado pela **Comissão de Comunicação UNIDAS**.

GUIA DE COMUNICAÇÃO PARA OPERADORAS DE AUTOGESTÃO

AUTORES

Aline Amorim da Cruz
Ana Carolina Barbosa da Rocha
André de Oliveira Elesbão
Bianca Victória Esteves
Bruna Falcão de Medeiros
Cristiana Guerra de Santana Dalben
Dandara Andrade Campolina
Gláucia Silva de Souza
Márcia Silva Gonçalves Marques da Silva
Mikahely dos S. Almeida Cavalcante
Mônica Aparecida Soares Bento
Nathalia Duprat Barros
Paolla Pereira de Souza Ribeiro
Semíramis Melo de Sá
Simone Pani

AGRADECIMENTOS

Este **Guia de Comunicação para Operadoras de Autogestão** é uma iniciativa da **Comissão de Comunicação da UNIDAS** e foi criado com o objetivo de apresentar as melhores práticas do segmento e contribuir para um processo de comunicação cada vez mais eficaz com nossos diferentes públicos.

Nas páginas a seguir, você encontrará um conteúdo valioso, que abrange desde estratégias e planos de comunicação até relacionamento institucional, passando pela criação de personas, branding e redes sociais.

Este trabalho é fruto do esforço coletivo de diversos profissionais que acreditam no propósito das autogestões de cuidar da vida de tantas pessoas. Do planejamento à edição final deste **Guia**, encontramos um canal aberto de colaboração e diálogo, que nos permitiu construir pontes e compartilhar experiências em um ambiente de generosidade entre todos os envolvidos.

Desde já, expressamos nosso respeito e gratidão a todos que participaram da realização deste projeto. Em primeiro lugar, destacamos o valioso apoio da **Diretoria da UNIDAS**. O suporte constante e o compromisso dos dirigentes em fortalecer a autogestão no setor de saúde têm sido fundamentais para o desenvolvimento contínuo de toda a comunidade.

Nos últimos anos, a **UNIDAS** tem atuado como um catalisador decisivo no setor, criando um ambiente que não só possibilita a troca de conhecimento e de práticas de excelência, mas também incentiva essas iniciativas. Essa confiança tem motivado as equipes de comunicação a atuar de maneira mais estratégica, sobretudo em um tempo no qual as transformações estão cada vez mais aceleradas.

Também registramos um agradecimento especial à nossa estimada **Tieni Zanotto**, cujo empenho foi essencial para tornar este projeto uma realidade, e o trabalho comprometido deste Comitê de comunicação.

Cada membro, com sua singularidade e expertise, contribuiu significativamente para a materialização deste **Guia**. Sem o senso de colaboração coletiva, não teríamos a oportunidade de apresentar aqui um olhar tão plural, criativo e inspirador.

Esperamos que as impressões e experiências compartilhadas neste **Guia** encontrem morada onde possam gerar resultados, cativar pessoas e multiplicar o conhecimento. ■

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	09
1. ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO	10
Plano de Comunicação	11
Montando um Plano de Comunicação	11
2. BRANDING: GESTÃO DE MARCA	13
O que significa <i>Branding</i> ?	13
Conheça sua marca	13
<i>Branding</i> na prática	13
<i>Rebranding</i>	14
3. PÚBLICOS-ALVO	16
Personas	18
Adaptação da mensagem para cada tipo de público	20
4. CANAIS DE COMUNICAÇÃO	22
Canais Online	22
Canais Online – Redes Sociais	28
Canais Offline ou Híbridos	36
Canais Integrados: seu ecossistema de Comunicação	44
5. COMUNICAÇÃO INTERNA	47
Comunicação Interna nas autogestões	47
Estratégias para manter uma comunicação eficaz entre os departamentos e colaboradores	47
Procedimentos para disseminar informações importantes dentro da organização	49
Conheça seu Público	50
Comitê de Comunicação	52
6. COMUNICAÇÃO EXTERNA	54
Construindo relacionamentos	54
Diretrizes para a Comunicação	56
<i>Feedback</i> e engajamento	58
Gestão de crise e Comunicação oficial	59
Desenvolvimento de um Plano de Comunicação	61
Estratégias Implementadas	63

7. CANAIS X PÚBLICO	64
Categorias principais de canais de comunicação	64
Escolhendo os canais certos para uma comunicação eficiente	65
Escolhendo com sabedoria: Segmentação e consistência	66
Mídias Sociais	66
8. ATENDIMENTO AO CLIENTE E EXPERIÊNCIA DO CLIENTE	72
A relação entre o serviço de atendimento e a satisfação do cliente	72
Atendimento ou relacionamento?	74
Jornada do cliente	80
9. ESTRATÉGIA DE CONTEÚDO	88
Estratégias de conteúdo de comunicação para operadoras de saúde	88
Diretrizes para a criação de conteúdo relevante e informativo	88
Uso de terminologias específicas do setor de saúde	89
10. USO DE IMAGENS E VÍDEOS	90
Ética no Uso de Material Visual	90
Considerações legais relacionadas ao uso de material visual	91
11. INDICADORES DE COMUNICAÇÃO	92
Diferenciando indicadores estratégicos e operacionais	92
Lista com sugestões de Indicadores de comunicação para autogestões	93
12. LÍDER COMUNICADOR	96
A arte da comunicação para líderes em operadoras de autogestão	96
Equilibrando comunicação interna e externa	96
Desenvolvendo Habilidades de Comunicação Interpessoal	97
13. RELACIONAMENTO INSTITUCIONAL	98
Fortalecimento de relacionamentos institucionais e colaborações em operadoras de autogestão	98
GLOSSÁRIO	100
REFERÊNCIAS	108

APRESENTAÇÃO

À medida que nos adentramos na complexidade e na dinâmica do setor de saúde, torna-se evidente que a eficácia da comunicação transcende os limites convencionais do departamento de comunicação e marketing. É com prazer que apresentamos este **Guia de Comunicação para Operadoras de Autogestão**, uma ferramenta projetada não como uma receita infalível, mas como um orientador estratégico para aprimorar as práticas de comunicação de toda a organização.

Este guia não promete soluções milagrosas ou resultados imediatos, pois reconhecemos que cada operadora de autogestão possui suas peculiaridades e desafios. Em vez disso, trazemos aqui diretrizes e insights para inspirar os departamentos de comunicação e marketing a explorar abordagens criativas e inovadoras no fortalecimento de suas operações diárias e no desenvolvimento de relações mais robustas com beneficiários e prestadores de serviços.

A comunicação eficaz, conforme discutiremos mais adiante, não se limita a uma única área, mas é uma responsabilidade compartilhada por todos na organização. Ela permeia os setores, facilitando operações e interações dentro e fora da empresa. Como bem apontou o filósofo polonês Zygmunt Bauman, *a comunicação é líquida, capaz de fluir e lubrificar todas as engrenagens da máquina organizacional, tornando-a mais integrada e responsiva ao seu ambiente.*

Portanto, encorajamos todos os membros de operadoras de autogestão a se engajarem com o conteúdo deste guia, a refletirem sobre as práticas atuais e a considerarem novas possibilidades que este material pode abrir. Ao fazê-lo, cada departamento pode contribuir para uma estratégia de comunicação que não apenas fale com clareza, mas escute ativamente, adapte-se continuamente para a geração de respostas proativas às necessidades dos seus públicos.

Com o guia em mãos, esperamos que você encontre não apenas orientações, mas também inspiração para moldar uma comunicação que verdadeiramente ressoe com todos os *stakeholders* envolvidos, fortalecendo assim a missão e os valores da sua operadora de autogestão no competitivo mercado de saúde suplementar. ■

1. ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO

É importante destacar que em um ambiente institucional podem existir diversas estratégias de comunicação, representando uma prática saudável para o desenvolvimento organizacional.

Desde a sua concepção, as melhores práticas de mercado, respaldadas por estudiosos, enfatizam a importância do planejamento estratégico para todas as empresas, independentemente do porte. O planejamento, delineado por objetivos e metas claras, estabelece direcionamentos e ações a serem tomadas ao longo do tempo. No planejamento estratégico, é essencial prever os caminhos a serem trilhados, incluindo uma estratégia de comunicação abrangente. Esta deve contemplar todas as possibilidades de comunicação e promoção de relacionamentos com os stakeholders, também conhecidos como partes interessadas.

Não há o que se pensar, se não houver planejamento em quaisquer processos de uma empresa. Todas as áreas, quando bem coordenadas, precisam se integrar à comunicação para criar uma boa imagem para o público, seja interno ou externo, e melhorar a eficiência de seus processos.

Outro fator preponderante para instituições que almejem em seu planejamento estratégico se tornarem empresas premiadas ou certificadas, estas devem implementar estratégias de comunicação em todos os seus processos, facilitando a integração e implementação dessas iniciativas.

A comunicação é um pilar essencial em várias circunstâncias, incluindo implementações, mudanças de processos, lançamento de produtos ou alterações de marca. Portanto, é vital transformar a comunicação em uma ferramenta estratégica nas empresas. Quando gerenciada com visão estratégica e sincronizada com os projetos da alta liderança, a comunicação promove oportunidades para superar metas, enfrentar desafios e atingir os objetivos delineados no planejamento estratégico.

Ademais, é essencial enfatizar que a comunicação não deve ser percebida como um processo imutável, mas sim como um ciclo contínuo de avaliação, adaptação e aprimoramento. A habilidade de moldar estratégias de comunicação baseadas em feedbacks, alterações de mercado e evoluções tecnológicas é vital para assegurar sua efetividade continuamente. Logo, investir em uma abordagem ágil e flexível ajuda a preservar a relevância e o êxito da estratégia de comunicação no ambiente corporativo em constante transformação.

PLANO DE COMUNICAÇÃO

O processo de comunicação contempla subprocessos, os quais se amparam no planejamento. Portanto, sem um planejamento adequado, não é possível alcançar nenhum objetivo. É indiscutível que o planejamento é o alicerce fundamental para a realização de qualquer meta. A mera publicação aleatória de anúncios publicitários não apenas falta engajamento, mas também não gera uma percepção positiva junto ao público-alvo.

A eficácia da comunicação está intrinsecamente ligada a planos bem articulados, provenientes de uma estratégia que contempla elementos como conteúdo relevante, conhecimento aprofundado do público e a escolha assertiva do canal de comunicação. A integração desses aspectos, aliada à gestão eficiente do tráfego de publicação de mídias, resulta, na maioria das vezes, no alcance dos objetivos estabelecidos.

Adicionado às condições mencionadas acima, no processo de comunicação destacam-se os **KPIs** (Indicadores-Chave de Performance) e os *budgets* (orçamentos), que representam as projeções financeiras para a execução das atividades comunicacionais.

Em muitas organizações, particularmente na saúde suplementar, há restrições orçamentárias. É crucial destacar que incluir todas as ações publicitárias nos planos de comunicação pode reduzir custos. Isso se aplica tanto aos recursos humanos quanto aos suprimentos para produção.

Ao considerar não só a eficácia, mas também a eficiência financeira, fica claro que integrar ações publicitárias em planos de comunicação é estratégico. Essa abordagem não otimiza apenas recursos, mas também aumenta a chance de sucesso nas metas definidas.

MONTANDO UM PLANO DE COMUNICAÇÃO

Montar um plano de comunicação envolve uma abordagem estratégica e a consideração de vários elementos-chave. Abaixo alguns passos para criar um plano de comunicação eficaz:

- **Análise da Situação:** Avalie o cenário atual, identificando pontos fortes, fraquezas, oportunidades e ameaças. Entenda o contexto do mercado, Entenda o contexto do mercado, concorrência e tendências relevantes.
- **Definição de Objetivos:** Estabeleça metas claras e mensuráveis para o seu plano de comunicação. Certifique-se de que os objetivos estejam alinhados aos objetivos organizacionais gerais.

- **Identificação do Público-Alvo:** Defina claramente quem é o seu público-alvo. Compreenda suas necessidades, comportamentos, preferências e desafios.
- **Mensagem e Posicionamento:** Desenvolva mensagens-chave que ressoem com o público-alvo. Determine o posicionamento da marca e como deseja ser percebido.
- **Estratégias de Comunicação:** Escolha os canais de comunicação mais eficazes para atingir seu público. Planeje a integração de diferentes canais (online, offline, redes sociais etc.).
- **Calendário e Cronograma:** Estabeleça um calendário de comunicação com datas específicas para cada atividade. Adapte o cronograma de acordo com eventos sazonais, lançamentos de produtos etc.
- **Alocação de Recursos:** Determine os recursos necessários, como equipe, orçamento, ferramentas e tecnologia. Garanta que os recursos estejam alinhados com os objetivos e a escala do plano.
- **Avaliação e Métricas:** Identifique indicadores-chave de performance (KPIs) para medir o sucesso. Estabeleça métodos de avaliação e análise, incluindo pesquisas, análise de mídia e feedback do público.
- **Contingência e Ajustes:** Antecipe possíveis desafios e crie planos de contingência. Esteja preparado para ajustar estratégias com base em resultados e feedback.
- **Implementação e Monitoramento:** Execute o plano de comunicação conforme o cronograma. Monitore continuamente o desempenho e faça ajustes conforme necessário.
- **Comunicação Interna:** Não esqueça da comunicação interna. Alinhe a equipe com os objetivos e estratégias.
- **Relatórios e Análises Pós-Implementação:** Após a implementação, faça uma análise pós-execução para aprender lições valiosas e melhorar futuros planos.

Lembre-se, é crucial ter flexibilidade. Um plano de comunicação precisa se adaptar às mudanças externas e às necessidades da organização. ■

2. BRANDING: GESTÃO DE MARCA

O QUE SIGNIFICA *BRANDING*?

A palavra “*branding*” é uma derivação do termo “brand” do inglês, que pode ser traduzido como “marca”. Em termos acadêmicos, o mestre do Marketing, Philip Kotler (2006), em coautoria com Kevin Keller, em sua obra “*Administração de Marketing*”, define *branding* como: “o processo de dotar produtos e serviços com o poder de uma marca”.

Trazendo para o nosso dia a dia, podemos definir *branding* como a estratégia de gestão de uma marca, que envolve diversos elementos como: gestão de identidade, logotipo, *design*, tom de voz, entre outros, que se bem aplicados, se tornam um ativo intangível¹ de alto valor para as empresas.

¹Elementos não corpóreos, que trabalham em conexão com outros elementos intangíveis e com ativos tangíveis e intangíveis promovendo benefícios financeiros futuros para um ator social” (DREYER, p. 163, 2019).

CONHEÇA SUA MARCA

Conhecer a origem e a história de uma marca é fundamental para qualquer gestão bem executada. Muitas vezes, quando os profissionais chegam a uma nova instituição, esta já possui décadas de existência, e consequentemente, uma imagem já consolidada na mente dos seus beneficiários.

Saber as forças e as fraquezas, os sucessos e os fracassos, bem como fatos marcantes ao longo dessa jornada, serão cruciais para uma gestão de comunicação eficaz e verdadeira, que fale com o beneficiário de maneira empática e realista.

BRANDING NA PRÁTICA

Muitos de nós, profissionais de comunicação, não somos especialistas em *branding*. Nos parágrafos a seguir, abordaremos alguns elementos básicos que podem ser um bom começo para aprimorarmos a gestão de *branding* com recursos simples já disponíveis no dia a dia de trabalho.

1. Alinhe-se aos objetivos estratégicos da instituição

É fundamental que a comunicação esteja alinhada aos objetivos estratégicos: Onde a autogestão quer chegar? Como quer ser vista? Qual a mensagem que deseja transmitir?

2. Tenha um documento de referência

Colocar em palavras os elementos e características que definem a sua marca é fundamental para uma gestão de *branding*. Um *brandbook*, manual de identidade visual, ou qualquer outro nome que você defina, será um guia valioso que irá ajudá-lo a aplicar sua marca com padronização e coerência nos mais diversos canais e meios de comunicação, o que irá fortalecer sua marca.

3. Aplique o manual de identidade visual

Faça uma lista de todos os seus canais e revise a aplicação da marca em cada um deles e realize possíveis correções. É muito importante que o seu público-alvo identifique de forma sólida e clara, os elementos da sua marca em todos os pontos de contato: *site*, redes sociais, *e-mail marketing*, aplicativos, decoração da sede, uniforme dos colaboradores, carteirinhas, cartas. Enfim, tudo comunica!

4. Defina e aplique um tom de voz

Branding está muito além do visual. A escolha das palavras, do nível de formalidade, da entonação, são características que comunicam muito e são elementos cruciais de uma marca. O tom de voz, deve ser definido e aplicado de forma alinhada aos demais itens acima. Por exemplo, uma instituição que se coloca como moderna, simples e próxima em suas comunicações, não pode responder a um e-mail de um cliente começando com a frase: “Prezado beneficiário, vimos por meio deste”. O tom de voz tem de estar alinhado e aplicado em todos os pontos de contato.

REBRANDING

O que te faz desejar mudar a marca atual da autogestão? Saber responder a essa questão é fundamental para guiá-lo no planejamento para conseguir a aprovação da alta gestão.

Ao observarmos as marcas, de forma geral, é possível notar algumas razões em comum para realização dos “*rebrandings*”, as famosas atualizações de marca. Podemos citar: mudança de direcionamento estratégico, desejo por modernização, mudança de público-alvo, adequação de portfólio, entre outros.

A partir da definição da justificativa para a mudança da marca, o próximo passo é o planejamento do projeto, que deverá ser realizado de forma realista e compatível com sua complexidade. Sabendo que boa parte das autogestões possuem uma realidade similar, com equipes de comunicação reduzidas, seguem algumas dicas úteis:

1. Alinhamento à missão, visão e valores.

A nova marca deve alinhar-se à missão, visão e valores da instituição. Sua função é mostrar ao público a identidade da autogestão, reforçando sua reputação e imagem.

2. Planejamento e contratação de parceiro

Não menospreze a dificuldade de um projeto de *rebranding*. Um parceiro experiente e qualificado pode facilitar o planejamento e execução do projeto, garantindo melhores resultados.

3. Pesquisa com stakeholders

Mesmo que você tenha outras razões para o projeto, é crucial ouvir as pessoas. As opiniões de beneficiários, associados, colaboradores e patrocinadores podem ser valiosas para aprimorar sua instituição, trazer novas ideias ou manter elementos importantes. Reserve tempo para essa fase e se surpreenda com os resultados.

4. Engajamento da alta gestão e envolvimento dos colaboradores

Inclua a alta gestão no desenvolvimento do projeto e compartilhe todas as novidades e *feedbacks* com entusiasmo. O envolvimento dos líderes ajudará a espalhar o projeto entre todos os funcionários, que devem se tornar representantes da nova marca.

5. Valorização do passado

Ao propor mudanças, é importante justificá-las, enaltecer o que nos trouxe até este momento. Combinar novas estratégias com o respeito ao passado e às pessoas que contribuíram para a história da instituição pode ajudar a superar rejeições e criar laços emocionais para a nova etapa. ■

3. PÚBLICOS-ALVO

O público-alvo é o grupo específico de pessoas para o qual um produto, serviço ou mensagem é direcionado. Kotler afirma que na segmentação tradicional, os parâmetros do público podem ser geográficos, demográficos, psicográficos e comportamentais. O principal parâmetro costuma ser comportamental.

Compreender as necessidades desse grupo permite às empresas personalizarem mensagens e estratégias, otimizando os esforços de *marketing* para atingir de modo eficaz o público-alvo, contribuindo assim para o sucesso de campanhas e ações de *marketing*.

O público-alvo de uma operadora de saúde de autogestão pode variar dependendo das suas características específicas, sua missão, valores e propósito. No entanto, em geral, o público-alvo desse segmento concentra-se nas organizações ou grupos de pessoas que compartilham interesses comuns para a aquisição de planos de saúde. Exemplos de público-alvo de uma operadora de saúde de autogestão:

- **Empresas ou Empregadores:** Muitas operadoras de saúde de autogestão trabalham em parceria com empresas ou empregadores que desejam oferecer planos de saúde aos seus funcionários;
- **Associações Profissionais:** Algumas operadoras de saúde de autogestão podem focar em oferecer planos de saúde para membros de associações profissionais ou grupos específicos;
- **Grupos de Afiliados ou Cooperativas:** Pode ser direcionada a grupos que se unem para formar uma cooperativa ou associação com o objetivo de gerenciar coletivamente seus planos de saúde;
- **Setores Específicos:** Dependendo do foco da operadora, ela pode direcionar seus serviços a setores específicos, como indústria, educação, saúde, entre outros;
- **Indivíduos Autônomos ou Profissionais Liberais:** Operadoras de autogestão também podem atrair autônomos ou profissionais liberais que buscam opções de planos de saúde adaptadas às suas necessidades individuais.

A característica comum em todos esses casos é a gestão conjunta ou autogestão dos planos de saúde pelos próprios membros ou grupos, diferenciando-se de operadoras tradicionais que têm uma gestão mais centralizada.

É importante destacar que as operadoras de saúde podem ajustar suas estratégias de *marketing* e oferecer uma variedade de planos para atender às necessidades diversificadas de seus públicos-alvo. A análise demográfica, comportamental e socioeconômica ajuda a adaptar os serviços para diferentes segmentos de mercado.

Ao identificar e compreender o público-alvo, as empresas podem direcionar seus esforços de *marketing* de maneira mais eficaz, adaptando suas estratégias para atender às necessidades, preferências e características desse grupo específico. Isso pode envolver considerações como idade, sexo, renda, localização geográfica, interesses, comportamentos de compra, entre outros fatores relevantes.

Definir o público-alvo é uma etapa fundamental no desenvolvimento de estratégias de *marketing*. Permite as empresas a otimizarem seus recursos, alcançar melhor os seus consumidores e construir relacionamentos eficazes com seu mercado.

A escolha dos canais de comunicação mais eficazes para uma operadora de saúde de autogestão dependerá do perfil do público-alvo específico e de seus comportamentos de consumo de informação. Confira algumas sugestões de mídias:

- **Empresas ou Empregadores:** E-mails corporativos, newsletters online, plataformas de comunicação interna. Eventos Corporativos: Participação em feiras de negócios, workshops para RH.
- **Associações Profissionais:** Redes sociais especializadas, e-mails direcionados para os membros, blogs setoriais. Eventos Setoriais: Participação em conferências ou eventos voltados para a associação.
- **Grupos de Afiliados ou Cooperativas:** Plataformas online específicas do grupo, grupos de discussão em redes sociais. Comunicação Interna: Boletins internos, intranet colaborativa.
- **Setores Específicos:** Publicidade online segmentada para o setor, blogs especializados. Eventos Setoriais: Participação em eventos e conferências específicos do setor.
- **Indivíduos Autônomos ou Profissionais Liberais:** Redes sociais profissionais, blogs de saúde e bem-estar. Webinars e Workshops Online: Para oferecer informações relevantes e esclarecer dúvidas.

Independentemente do canal escolhido, é fundamental adotar uma abordagem integrada, mesclando diferentes plataformas para estabelecer uma estratégia de comunicação consistente e medir a eficácia de cada canal, empregando análise de dados e feedback do público para ajustar a estratégia conforme necessário.

PERSONAS

Personas são representações fictícias de usuários ideais, criadas para ajudar na compreensão das necessidades, comportamentos, motivações e objetivos dos usuários reais de um produto, serviço ou sistema. Elas representam grupos específicos de usuários reais de um produto, serviço ou sistema.

Essas representações são construídas a partir de dados reais com base em dados demográficos, comportamentais, psicográficos e outras informações relevantes e são utilizadas para personificar as características, necessidades, comportamentos, motivações e objetivos dos usuários típicos. O objetivo é criar uma compreensão mais profunda e humanizada do público-alvo, facilitando a tomada de decisões centradas no usuário em áreas como design, desenvolvimento de produtos, marketing e estratégias de comunicação.

Criar uma persona ideal para um plano de saúde de autogestão envolve entender os diferentes perfis de usuários que podem se beneficiar desse serviço. Aqui estão alguns passos específicos para criar uma persona para um plano de saúde de autogestão:

- 1. Pesquisa de Usuários:** Realize pesquisas para coletar informações sobre seus usuários reais. Isso pode incluir entrevistas, questionários, análise de dados demográficos, comportamentais e outros métodos de coleta de dados.
- 2. Identificação de Padrões:** Analise os dados coletados para identificar padrões e tendências. Procure por características comuns, comportamentos, necessidades e objetivos compartilhados pelos usuários.
- 3. Identificação dos Segmentos de Usuários:** Identifique os diferentes grupos de pessoas. Agrupe os usuários com base em características semelhantes. Isso ajudará a criar personas mais específicas e representativas. Considere fatores como idade, gênero, nível de educação, objetivos e desafios.
- 4. Coleta de Dados Demográficos e Comportamentais:** Realize pesquisas para coletar informações demográficas (idade, localização, estado civil) e comportamentais (hábitos de saúde, preferências médicas, histórico de uso de serviços de saúde) específicas para cada grupo identificado.

- 5. Criação do Perfil:** Para cada segmento identificado, crie um perfil detalhado que inclua informações como nome fictício, idade, ocupação, metas, desafios, preferências, comportamentos e motivações.
- 6. Definição de Objetivos e Desafios:** Identifique os objetivos de cada grupo, bem como os desafios que enfrentam. Por exemplo, um grupo pode buscar conveniência e flexibilidade, enquanto outro pode estar mais focado em tratamentos específicos.
- 7. Humanização da Persona:** Dê um rosto e uma história à persona. Crie um nome fictício, inclua uma foto representativa e desenvolva uma narrativa que destaque os principais aspectos da vida dessa persona. A humanização ajuda a equipe a se conectar emocionalmente com a persona.
- 8. Validação:** Valide as personas com dados reais. Isso pode envolver a apresentação dos perfis criados para os usuários reais, ajustando conforme necessário.
- 9. Documentação:** Documente as personas de forma clara e acessível para toda a equipe. Isso pode incluir a criação de cartões de persona ou documentos mais extensos, dependendo da complexidade do projeto.
- 10. Integração nas Estratégias de Comunicação e Serviços:** Use as personas como guia para desenvolver estratégias de comunicação direcionadas e para adaptar os serviços oferecidos. Certifique-se de que as decisões de design estejam alinhadas com as necessidades e características das personas.

Ao criar personas, é essencial considerar a diversidade de perfis de usuários e adaptar a abordagem de acordo com as necessidades específicas de cada grupo. Lembre-se de que as personas são ferramentas flexíveis e podem ser ajustadas conforme necessidade. O objetivo é criar representações para melhor compreensão e atendimento das necessidades dos usuários.

Por que criar personas? As personas podem ser utilizadas de diversas maneiras, por exemplo:

- 1. Design de Experiência do Usuário (UX):** Orienta o design de interfaces, funcionalidades e fluxos de trabalho, garantindo que atendam às necessidades e expectativas dos usuários.

- 2. Desenvolvimento de Produtos:** Ajuda a priorizar recursos e funcionalidades com base nas preferências e requisitos dos diferentes públicos-alvo.
- 3. Marketing:** Orienta as estratégias de comunicação, ajudando a criar mensagens mais direcionadas e campanhas mais eficazes.
- 4. Atendimento ao Cliente:** Facilita o treinamento de equipes para entender e lidar com as necessidades específicas de cada tipo de usuário.
- 5. Tomada de Decisões Estratégicas:** Fornece uma base sólida para as decisões estratégicas, alinhando as ações da empresa com as expectativas e comportamentos dos usuários.

Em resumo, personas são ferramentas valiosas que humanizam e tornam mais tangíveis os diversos públicos-alvo, permitindo que as organizações atendam de maneira mais eficaz às necessidades e expectativas dos usuários.

ADAPTAÇÃO DA MENSAGEM PARA CADA TIPO DE PÚBLICO

Adaptar a mensagem para cada tipo de público envolve ajustar o tom, o estilo e o conteúdo para melhor atender às características e expectativas específicas de cada grupo. Algumas orientações gerais sobre como produzir para cada público:

- 1. Compreender o Público:** Faça uma pesquisa aprofundada sobre as características demográficas, comportamentais e psicográficas de cada grupo. Identifique as necessidades, desafios e preocupações específicas de cada público-alvo.
- 2. Ajustar o tom e estilo:** Utilize uma linguagem que ressoe com a cultura e o vocabulário de cada grupo. Adapte o tom da mensagem para refletir a personalidade e os valores que são mais apreciados pelo público-alvo. Considere o nível de formalidade apropriado para cada grupo, seja mais formal para setores corporativos ou mais informal para públicos mais jovens.
- 3. Customizar o conteúdo:** Destaque benefícios que são mais relevantes para cada grupo específico. Utilize exemplos e casos de sucesso que sejam facilmente relacionáveis para o público em questão. Personalize informações sobre produtos ou serviços de acordo com as necessidades e preferências de cada grupo.

- 4. Escolher canais de comunicação adequados:** Identifique os canais de comunicação preferidos por cada público-alvo (digital, impresso, redes sociais, eventos etc.). Adapte a mensagem de acordo com a plataforma, ajustando o formato para se adequar ao meio escolhido.
- 5. Testar e obter *feedback*:** Realize testes-piloto ou pesquisas de mercado para avaliar a eficácia da mensagem adaptada. Esteja aberto a receber *feedback* e faça ajustes conforme necessário.
- 6. Manter consistência na mensagem geral:** Apesar das adaptações, mantenha uma mensagem geral consistente para garantir que a identidade da marca e os objetivos centrais sejam preservados.
- 7. Usar elementos visuais apropriados:** Considere a utilização de imagens, gráficos e cores que sejam culturalmente relevantes e atraentes para cada grupo.

Certifique-se de que os elementos visuais contribuam para a compreensão da mensagem.

Ao seguir essas diretrizes, você estará mais apto a criar mensagens que ressoem de maneira eficaz com cada público-alvo, construindo conexões mais significativas e aumentando a eficácia da comunicação. ■

4. CANAIS DE COMUNICAÇÃO

Até aqui, já está clara a importância de um bom plano de comunicação para todo o contexto estratégico de uma operadora de autogestão, certo? Afinal, se você não consegue conversar de maneira adequada e eficaz com seus clientes, parceiros e fornecedores, como manter o relacionamento e a própria assistência em alto nível de cuidado e satisfação?

Depois de montar uma equipe, definir como sua marca vai se posicionar, identificar os principais públicos-alvo e definir o tom de voz e a linguagem a serem usados com cada um dos seus *stakeholders*, é preciso definir quais canais de comunicação são os mais adequados para sua operadora de autogestão.

É bem possível que, nos processos anteriores, você tenha notado certos canais frequentemente mencionados por beneficiários e parceiros, especialmente ao criar suas personas. No entanto, neste capítulo em específico, oferecemos principalmente uma lista detalhada dos principais canais disponíveis no mercado. O objetivo é indicar as principais utilidades e usuários, apresentar plataformas que podem auxiliar na gestão dos canais e fornece métodos práticos para começar a identificar os canais mais estratégicos para sua autogestão.

Importante destacar ainda a acessibilidade dos canais e mensagens é essencial para garantir os direitos das pessoas com deficiência e promover uma comunicação igualitária.

Por fim, ainda que saibamos que mais de 84% da população brasileira use a internet e passe, em média, mais de 9h30 por dia online, a comunicação deve ser integrada. Esse guia apresentará os principais canais *online* e *offline*.

CANAIS ONLINE

WEBSITE

→ **Descrição:** É sua casa *online*. Essencial para todas as operadoras, inclusive exigido pela Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS). Ainda que os dados digam que as redes sociais predominam o mundo *online* hoje, quando se trata de dúvidas ou de questões como saúde, o consumidor busca o site da empresa.

- **Para quê?** Tornar a sua empresa mais confiável e divulgar pontos importantes para a construção da sua marca como: quem somos; missão; visão; valores; equipe de gestão; parceiros; depoimentos; detalhes sobre planos e serviços, inclusive, formulários de conversão. No caso das operadoras de autogestão, conforme regras da ANS, é indispensável que o site ofereça, em poucos cliques, um *link* para o *site* da Agência, para o IDSS – Índice de Desenvolvimento da Saúde Suplementar, para a Pesquisa Anual de Satisfação com os beneficiários, para as Demonstrações Financeiras e para a Lista de Prestadores, por exemplo. Ter um *link* direto para a área do beneficiário, onde oferece todas as informações necessárias para acesso à assistência e outros serviços também é importante. E não se esqueça de oferecer um *site* que tenha boa responsividade com dispositivos móveis. Afinal, os smartphones são os mais usados no Brasil para acesso à internet, em segundo lugar, de acordo com dados do IBGE, a TV.
- **Por quem?** No geral, todos os seus beneficiários podem usar o *site*. É importante que você monitore esse público para elaborar sua estratégia de conteúdo.
- **Mensagens e formatos:** Uma das grandes vantagens do site é o suporte aos mais variados formatos de conteúdo. Texto, vídeo, infográfico, *e-book*, áudio, mapa interativo, realidade virtual. A escolha do formato, claro, depende da mensagem que você quer passar e do público. Afinal, uma campanha para engajar o adolescente contra o tabaco provavelmente não terá o mesmo formato ou linguagem de um comunicado à imprensa. É importante destacar que formatos exigidos pela ANS naquelas páginas obrigatórias já citadas devem ser observados. Por fim, estude sobre SEO, técnicas de otimização para motores de busca, que contribuem para melhorar o posicionamento do site de forma orgânica.
- **Plataformas de gestão:** O mais utilizado atualmente o mais versátil sistema de gestão de conteúdos em *sites* hoje é o **WordPress**. Para analisar métricas, é o **Google Analytics**.
- **Acessibilidade:** Hoje em dia, existem diversos meios de deixar o *site* acessível. Desde botões que determinem o contraste e o tamanho da letra, até ferramentas que fazem a leitura do conteúdo em voz ou traduzem em Libras por meio de um avatar personalizado. Uma das ferramentas mais conhecidas é o **HandTalk**, e o **vLibras**, um serviço do Governo Federal.

BLOG

- **Descrição:** O *blog* nasceu como um diário *online*, na década de 1980, e se popularizou antes mesmo dos sites em si. Hoje, em nosso contexto, é uma parte do *site* em que o conteúdo é mais abrangente, não se limitando a questões institucionais, e é atualizado com mais frequência.
- **Para quem?** É usado pelas operadoras de saúde principalmente para conteúdos sobre saúde e bem-estar que se relacionem com o seu tipo de assistência e estratégia.
- **Por quem?** Por todos os beneficiários e público em geral, vide a dica anterior.
- **Mensagens e formatos:** Assim como o *site*, suporta os mais variados formatos, as mensagens costumam ser mais leves e educativas.
- **Plataformas de gestão e acessibilidade:** Você consegue fazer a gestão, acompanhar as métricas do seu *blog* e oferecer mecanismos de acessibilidade com as mesmas plataformas usadas em todo o site.

E-MAIL

- **Descrição:** Hoje, se você comprar um *smartphone*, um computador e, quiçá, um relógio novo, não consegue usá-los se não tiver um e-mail. Sua vida bancária, profissional e estudantil está ligada a um endereço de e-mail quase como ligada ao CPF. Então, todo mundo tem um e-mail, certo? A questão aqui é ter o hábito, saber usar e manter seu e-mail atualizado no cadastro da operadora em que é beneficiário. Essas são as queixas mais comuns dos profissionais de comunicação das operadoras. Além disso, junto aos e-mails das operadoras, recebemos outras centenas de e-mails por dia, porém, na contramão disso, ainda é um dos canais mais importantes de comunicação para as operadoras de autogestão. Do ponto de vista administrativo, o e-mail é necessário para acesso à área do beneficiário, ao app, para atendimentos com protocolo, fechar contratos, assinar digitalmente, disparar aviso de débito com AR *online*. E o *e-mail marketing* não fica de fora. As taxas de entrega, de leitura e de conversão, que podem ser fácil e agilmente monitoradas, costumam ser boas. E é um dos canais que mais contribuem para uma comunicação integrada e para uma estratégia de funil, em *landing pages*, com disparo automático de acordo com o ponto de contato do usuário.
- **Para quem?** De mensagens internas à comunicados oficiais, de fechamento de contratos a campanhas educativas, de venda de planos ao cumprimento de normas da ANS. Pode e deve ser usado para tudo. E, para isso, basta segmentar listas de contatos.

- **Por quem?** Colaboradores, credenciados, parceiros, beneficiários, fornecedores, imprensa. Ainda que seja usado para tudo hoje, é importante observar que muitos públicos podem não manter os e-mails atualizados em seu cadastro é preciso de estratégia e no mínimo de ajuda da área de tecnologia da informação para manter o e-mail fora do spam do destinatário. As taxas de entrega, leitura e conversão podem ser boas, mas dependem disso e dos hábitos do seu público. Lembre-se: sempre estude as especificidades de cada público antes.

- **Mensagens e formatos:** Se os destinatários são diversos, as mensagens também, mas os formatos mais usados são textos, imagens e newsletters, no máximo um GIF, usando *templates* em HTML. **Atenção:** a proporção entre texto e imagem, o peso das imagens e seus *alt text* (texto alternativo que aparece quando a imagem não abre) devem ser bem observados para que servidores não o bloqueiem e para que o destinatário não precise ficar autorizando a visualização toda vez que receber sua mensagem. Um título chamativo e um IP de disparo com boa reputação também são cruciais para o sucesso de seus disparos de *e-mail marketing*. No geral, as próprias plataformas de disparo oferecem treinamento e conteúdo que o orienta sobre as melhores práticas.

- **Plataformas de gestão:** O mercado oferece inúmeras plataformas de disparo e construção de fluxos de *e-mail marketing*. A plataforma gratuita mais conhecida é a **MailChimp**. As mais famosas são **Salesforce** e **RD Station**. Entre as operadoras de autogestão parceiras da **UNIDAS**, é comum que se usem a **iAgente** e a **Dinamize** também, por exemplo. O mais importante aqui é se lembrar que essa plataforma pode ser usada para muito mais que disparo de e-mails, funcionando como um CRM mais completo. Então, ao escolher a plataforma ideal para sua autogestão, pense em todos os canais de comunicação integrados!

- **Acessibilidade:** Algumas práticas simples podem deixar suas mensagens por e-mail mais acessíveis, principalmente para pessoas com deficiência que usem dispositivos com leitores de tela. Um título descritivo, uma estrutura lógica, a priorização do uso de texto, imagens com bom contraste e descrições curtas e botões de ação bem destacados.

LANDING PAGES

- **Descrição:** São conhecidas como páginas de aterrissagem ou de conversão, captura e destino. Costuma vir acompanhada de um formulário para captação de *leads*, tem o objetivo de direcionar o usuário para uma ação desejada, capturar dados de uma pessoa, cliente em potencial, podendo oferecer uma troca como um *e-book*, aula virtual, uma *newsletter* etc. Além da vantagem da conversão, permite mensurar o desempenho, personalizar o conteúdo e é mais simples e direta do que um site, por exemplo. Por outro lado, é preciso ficar atento à quantidade de informações e exige recursos de estrutura e pessoal para sua criação e manutenção. Outro ponto muito importante aqui: verifique se sua *landing page* respeita a **Lei Geral de Proteção de Dados** (LGPD).
- **Para quem?** Seu objetivo principal é converter e, para isso, capturar dados, seja um telefone ou e-mail. Elas também podem ser usadas para apresentação de um produto ou serviço. Vale lembrar que é preciso vir acompanhada de um botão de chamada para ação, conhecido como **CTA** (*call to action*).
- **Por quem?** No contexto das autogestões, são usadas principalmente para converter beneficiários em potencial, vendendo planos ou incentivando adesão em programas de saúde, por exemplo.
- **Mensagens e formatos:** Seus formatos são variados, como são páginas na web, seu tamanho vai variar com o tamanho da tela. Já a mensagem vai se basear no seu objetivo, ela pode ser mais séria na comunicação de informativos, apelativa para vendas ou emocional para criar relacionamento. Contudo, é preciso sempre relembrar o tom de voz e linguagem definidos no estudo de público e planejamento de comunicação.
- **Plataformas de gestão:** Plataformas de hospedagem como **WordPress** e **Wix** oferecem ferramentas para a criação de *landing pages*. Outras opções também disponibilizam essa funcionalidade, como **RD Station**, **Canva**, **Google Sites** e **Instapage**. Aqui, o importante é você desenhar o fluxo dos dados após o usuário preencher um formulário. Para onde vão esses dados? Quem fará o contato para finalizar a conversão? Ao deixar seu e-mail, o usuário receberá um e-mail automaticamente? Geralmente, as *landing pages* estão ligadas a um **CRM** que permite estabelecer esse fluxo de maneira automatizada, com a lógica de um funil de vendas.
- **Acessibilidade:** Pode-se implementar a audiodescrição e legendas de vídeos. Assim como as funcionalidades citadas para sites e blogs.

INTRANET – DA AUTOGESTÃO

- **Descrição:** Trata-se de uma área restrita acessível apenas por pessoas autorizadas, e é utilizada tanto em autogestões quanto na maioria das empresas. Geralmente é necessário ter um *login* e senha para acesso ou através da rede de computadores da organização. Hoje em dia, muitas empresas usam redes sociais internas com a função de intranet.
- **Para quê?** Facilita a comunicação entre empresa e colaboradores, permitindo que a informação chegue de maneira mais ágil nos departamentos, além de ser usada para interação entre as áreas e *endomarketing*.
- **Por quem?** Colaboradores da autogestão.
- **Mensagens e formatos:** Na intranet da empresa, os colaboradores têm acesso a uma variedade de recursos, incluindo comunicados, formulários, datas importantes, reserva de salas e solicitação de equipamentos, treinamentos e diretrizes de departamento pessoal, por exemplo. Além disso, podem acessar informações de todos os colegas e a missão, visão e valores da empresa, facilitando a colaboração e o engajamento em projetos conjuntos e campanhas internas. A intranet da autogestão centraliza e organiza todos os aspectos relacionados à organização, garantindo uma comunicação eficiente e uma gestão simplificada.
- **Plataformas de gestão:** A plataforma da intranet pode ser construída internamente ou contratada de empresas especializadas nessa construção. Contudo, hoje em dia, a comunicação interna é, muitas vezes, feita por redes sociais internas. Entre as mais conhecidas estão a **Workplace**, do **Facebook**, e a **Microsoft Teams** e a **Yammer**, da **Microsoft**. Entre os gratuitos, **Slack** e **Discord** têm feito sucesso. Geralmente é possível analisar métricas como páginas mais acessadas, quem acessou e quantas pessoas clicaram nos conteúdos, por exemplo.
- **Acessibilidade:** As alternativas de acessibilidade podem variar de acordo com a plataforma. É bom ter atenção a esse quesito antes de escolher e pode-se usar como critérios as alternativas já apresentadas para sites e blogs.

INTRANET – DA MANTENEDORA E PATROCINADORAS

- **Descrição:** Diferentemente do item anterior, aqui falamos da intranet da empresa mantenedora e/ou patrocinadora da autogestão, como a intranet da **Petrobras** (para Saúde Petrobras), da **Caixa** (para a Saúde Caixa) e da **Copasa** (para a Copass Saúde). Geralmente, as intranets e redes sociais

internas das mantenedoras e patrocinadoras têm milhares de acessos por dia, o que pode ser bem explorado pelas autogestões. Para usá-las é preciso ter uma boa parceria com as equipes de comunicação e marketing das mantenedoras, tendo em vista que são as responsáveis pela gestão dos conteúdos e, muitas vezes, precisarão operacionalizar as publicações solicitadas pelas autogestões.

- **Para quê?** Desde comunicados oficiais e institucionais até campanhas de prevenção à saúde. As intranets e redes sociais internas podem ser usadas para todo tipo de comunicação, a depender da gestão estabelecida pelas próprias mantenedoras e patrocinadoras.
- **Por quem?** Beneficiários ativos, geralmente titulares dos planos, mantenedoras e patrocinadoras.
- **Mensagens e formatos:** Os formatos e a linguagem vão depender tanto das estratégias da autogestão e da mantenedora quanto da disponibilidade de funções e suporte das plataformas usadas. No geral, o formato mais usado é o banner com *link* para o site da autogestão.
- **Plataformas de gestão:** As possibilidades de plataformas são muitas, como dito no último tópico sobre intranet. E, com isso, a maneira de medir o sucesso das publicações também. Uma alternativa é sempre direcionar para o site da autogestão usando um *link* rastreável, de maneira que você saiba exatamente quantos cliques vieram dali.
- **Acessibilidade:** As alternativas de acessibilidade podem variar de acordo com a plataforma. É bom ter atenção a esse quesito antes de escolher e pode-se usar como critérios as alternativas já apresentadas para *sites* e *blogs*.

CANAIS ONLINE

Redes Sociais

WHATSAPP

- **Descrição:** Aplicativo de mensagens da Meta que, segundo a [Opinion Box](#), é o aplicativo mais usado no Brasil. Inclusive, é mais usado para ligações de voz do que o serviço da própria operadora de telefonia. Ainda de acordo com a Opinion Box, 61% dos usuários abrem o WhatsApp pelo menos uma vez ao dia e *“77% dos entrevistados consideram que tirar dúvidas e/ou pedir informações são as finalidades mais adequadas para se comunicar com uma empresa via WhatsApp”*. Desde 2018, oferece a versão **WhatsApp Business**,

que permite criar um perfil comercial, com informações como endereço, e-mail e site da sua empresa. Também possibilita acesso a dados como número de mensagens entregues e número de mensagens lidas. Com esse perfil comercial, a empresa ainda pode criar mensagens automáticas e categorizar conversas, grupos e listas de transmissão. Na versão **WhatsApp Business API**, é possível integrar um *chatbot*, um robô pré-programado para falar com seus clientes, funcionando como uma espécie de autoatendimento.

- **Para quê?** Disparar informações, notícias, comunicados, oferecer autoatendimento para dúvidas e serviços e ter uma relação mais próxima dos seus beneficiários, já que, com o WhatsApp, sua empresa está na palma da mão, em um aplicativo que já faz parte do dia a dia de todos. Um ponto muito interessante no WhatsApp para as autogestões. Desde 2021, o WhatsApp já era a rede social mais usada pelos idosos, que geralmente têm dificuldade com outras formas de atendimento online.
- **Por quem?** Todo mundo usa o WhatsApp. Em operadoras de autogestão, os públicos mais interessantes para uso dessa rede social são beneficiários e credenciados, principalmente quando é possível oferecer o canal integrado ao chat de autoatendimento.
- **Mensagens e formatos:** Outra grande vantagem do WhatsApp, é a variedade de formatos: *links*, vídeos, imagens, fotos, texto, áudio, documentos em PDF e outros formatos. Segundo a Opinion Box, os brasileiros usam mais texto e áudio, respectivamente 89% e 80%. Se um credenciado ou beneficiário entra em contato para solicitar reembolso, autorização para um exame ou um boleto, por exemplo, é possível trocar os arquivos pela plataforma. As mensagens podem ser variadas, de acordo com o perfil do público, podem ser facilmente compartilhadas pelo usuário, levando seu conteúdo para outras pessoas de forma orgânica. Uma das desvantagens do WhatsApp para as empresas é que, para não desrespeitar a **Lei Geral de Produção de Dados (LGPD)** e não receber qualquer tipo de restrição quanto a isso ou por disparo de spam, por exemplo, o ideal é ter uma plataforma que faça o gerenciamento, o que pode ter um custo alto para as operadoras de pequeno porte.
- **Plataformas de gestão:** Ter um perfil comercial em um smartphone já basta para gerir conversas entre sua empresa e seus públicos de maneira formal no WhatsApp. Mas, para conseguir fazer isso em grande escala, de maneira automatizada, o ideal é buscar plataformas que te ajudem na gestão e integrem um chatbot ao seu número. Entre as mais conhecidas no Brasil, temos: **Blip, Zenvia, Movidesk e ZenDesk**.

→ **Acessibilidade:** O próprio aplicativo oferece ferramentas de acessibilidade para os usuários. Segundo o WhatsApp, é possível “ativar diversas configurações de áudio e texto na tela. Algumas opções são: legendas, legendas em tempo real, transcrição instantânea, amplificador de som, compatibilidade com aparelhos auditivos e mensagem de texto em tempo real (RTT, na sigla em inglês)”. Mas, ao enviar as mensagens, é importante que os textos sejam claros, objetivos, bem estruturados e que as imagens contenham descrição.

INSTAGRAM

→ **Descrição:** Segundo pesquisa divulgada em janeiro de 2024, pela Opinion Box, o Brasil é o segundo país que mais usa o Instagram no mundo, ficando atrás apenas dos EUA. Noventa e nove milhões de brasileiros usam a rede social todos os dias, sendo que 78% dos usuários entre 30 e 49 anos usam mais de uma vez ao dia. A mesma pesquisa afirma que 70% dos usuários brasileiros acham que as marcas devem estar presentes no Instagram e 44% já o usaram para conversar com alguma empresa. As vantagens do Instagram são a variedade de formatos, com vídeos, reels, imagens e texto, tudo com tempo ou caracteres limitados. Reels e stories têm maior alcance e engajamento. Por outro lado, o alcance orgânico demanda esforço, estratégia, tempo e está sempre refém das mudanças do algoritmo do Instagram, que são constantes. Além disso, direcionar o seu público do Instagram direto para o seu site pode ser difícil, já que nas legendas os links não ficam “clicáveis” e você precisa direcionar o usuário para o link da bio ou usar os stories, que ficam apenas 24h no ar. Mas, um outro ponto positivo é poder usar o próprio aplicativo para editar vídeos e incluir áudios. E a rede social mais usada para marketing de influência, com os conhecidos “patrocinados”, influenciadores e suas trends (assuntos, músicas, memes, áudios que são tendência no momento). Um dos grandes desafios é a equipe de comunicação conseguir ser ágil para entrar nas trends e aproveitar o engajamento. **Atenção!** Quando se trata de posicionamento de marca sobre questões sociais e ambientais, por exemplo, o Instagram é a ferramenta adequada. É a rede social que também pode dar mais trabalho quando a equipe de comunicação e marketing publica algo passível de reclamação, suscetível aos “haters”. Sua capacidade de gerar uma crise é real e veloz.

→ **Para quê?** O Instagram pode ser usado para diversos tipos de mensagens, desde um comunicado importante, até conteúdos educativos. É muito útil para “educar” os beneficiários, com conteúdo sobre saúde e bem-estar

e tutoriais para uso do plano e pedidos de reembolso, . A linguagem e o formato vão depender, claro, do seu público. O seu conteúdo precisa ser atualizado diariamente para conseguir engajamento e é importante se lembrar das trends e do posicionamento de marca.

- **Por quem?** A rede é usada por 99 milhões de brasileiros. Então, diversos usuários, sendo seus clientes, parceiros, ou não, podem acessar seus conteúdos. Contudo, no contexto das autogestões, os beneficiários e credenciados costumam ser os públicos mais presentes. Nesse caso, dependendo da estratégia da sua autogestão, é possível compartilhar conteúdos feitos em parceria com credenciados.
- **Mensagens e formatos:** Como dito anteriormente, pode ser usado para diversos tipos de mensagens, públicos e formatos. Tudo depende do seu público e da sua estratégia. O mais importante é ser rápido e ter constância.
- **Plataformas de gestão:** O próprio aplicativo oferece métricas para as contas comerciais. Número de curtidas, comentários, alcance, cliques no link da bio, visualizações em vídeos e stories. Mas, há também boas plataformas que ajudam nessa gestão, de maneira que você consiga gerir não apenas o Instagram, mas a grande maioria das redes sociais em apenas uma plataforma. A **RD Station** e a **Mlabs** estão entre as mais conhecidas.
- **Acessibilidade:** Vídeos com legendas e/ou Libras são indispensáveis. Além da descrição da imagem, inicialmente feita sob a **#PraCegoVer**. Hoje, a plataforma oferece outras possibilidades, como o *alt text* das imagens.

FACEBOOK

- **Descrição:** Segundo pesquisa feita pela **Opinion Box**, em 2022, o Facebook atingiu a marca de 2 bilhões de usuários ativos todos os dias, sendo 77% deles seguidores de alguma empresa ou marca. A pesquisa demonstrou ainda que 39% dos usuários dizem ter diminuído a frequência de uso. Ter uma conta no Facebook vai além de simplesmente alcançar um público. Ao criar uma página para sua empresa e vincular sua conta do Instagram, você obtém benefícios adicionais, como acesso aos dados de público de ambas as redes sociais, um calendário gratuito para programação de postagens e acesso à plataforma de anúncios do Instagram e Facebook. Para ter um WhatsApp corporativo, ter acesso a essa plataforma também é indispensável.
- **Para quê?** O Facebook vai muito além de uma rede social para interação. O alcance de público tem caído, mas ainda é importante. Dentro da

plataforma você pode abordar diversos tipos de estratégias e conteúdo, como a criação de posts com legendas, criação de grupos para criar uma rede de apoiadores e defensores de marca, vídeos rápidos e informativos no **Facebook Watch**. O **Meta Business Suite**, plataforma gratuita, voltada para páginas empresariais, permite o controle das contas do Instagram e Facebook em um só lugar. O **Gerenciador de Anúncios** desempenha um papel crucial no aumento do tráfego para impulsionar vendas e formação leads. No entanto, dado que, geralmente, o público das autogestões é bem direcionado, restrito, o uso dessa ferramenta requer uma abordagem estratégica e criativa para garantir sua máxima eficácia.

- **Por quem?** Ao contrário do que dizem, o Facebook é muito utilizado, principalmente por pessoas entre 30 e 49 anos, das classes C, D e E. Para as autogestões, o público que pode estar presente nessa rede são os beneficiários, potenciais beneficiários, colaboradores e parceiros.
- **Mensagens e formatos:** Dados apresentados pela [DatarReportal](#) mostram que o Facebook se encontra em quarto lugar das redes sociais mais usadas no Brasil atualmente. Nesse caso, a acessibilidade de informação deve ser levada em consideração, mas sempre seguindo as especificidades do seu público, seja usando uma linguagem mais simples, símbolos que eles vão relacionar e se conectar. A rede social aceita imagens, textos, vídeos, emojis e links para outros sites.
- **Plataformas de gestão:** O Facebook tem sua própria plataforma de gestão gratuita, o **Meta Business Suite**. Prém, plataformas como **MLabs** e **Hubspot** são usadas para programar conteúdos e análise dos dados de uso e interação.
- **Acessibilidade:** Algumas ações podem ser tomadas para que tenha acessibilidade nas suas postagens, como a hashtag “**#pracegover**”, que é o ato de descrever a imagem detalhadamente na área da legenda. A própria plataforma também oferece a ferramenta de **ATT** (texto alternativo automático), que faz a leitura da imagem automática para quem tem deficiência visual, além da possibilidade de alterar a cor do App.

YOUTUBE

- **Descrição:** O YouTube está na segunda colocação das redes sociais mais acessadas no Brasil. A plataforma foi desenvolvida para a criação de vídeos longos de diversos temas, além da possibilidade de lives integradas com

o Microsoft Teams e Zoom, e os shorts, que inovam na criação de vídeos curtos, algo semelhante ao reels, do Instagram. Depois do Google, é o site mais usado como buscador, para pesquisa sobre os mais variados assuntos. Entre suas vantagens estão a integração com o WhatsApp, que permite assistir a um vídeo do YouTube sem sair do App de mensagens, e sua compatibilidade com diversas outras plataformas, principalmente sites e blogs, na hora de incorporar um vídeo à outra página e/ou plataforma.

- **Para quem?** Hoje, a plataforma é usada de diversas maneiras e tem ferramentas que possibilitam essa diversificação. Se você quer ensinar, mostrar como o plano funciona, conversar com seus beneficiários por mais tempo por meio de palestras online, o YouTube é a plataforma ideal. Você tem a oportunidade de realizar transmissões ao vivo, respondendo perguntas em tempo real, além de criar vídeos longos, ideais para apresentações institucionais, e abordar temas específicos, como a conscientização sobre o novembro azul e o outubro rosa, por exemplo. **Uma dica:** aposte nos tutoriais e educativos, é um ponto forte dessa rede. Para criar, o **YouTube Studio** oferece acesso a músicas e efeitos sonoros gratuitos, sem precisar de licença para uso.
- **Por quem?** Como os conteúdos do YouTube têm um foco muito educativo, pode ser usado pelas autogestões com foco nos públicos de beneficiários e credenciados.
- **Mensagens e formatos:** 70% das pessoas utilizam o YouTube para aprender algo. Pensando nisso, conteúdos abordando as qualidades e pontos fortes sobre o plano, o que ele oferece, tours por espaços, responder dúvidas e realizar campanhas educativas auxiliam na construção da imagem da autogestão em relação aos clientes e parceiros. Para os credenciados, pode-se aproveitar dos tutoriais de acesso a plataforma, como funcionam os processos da autogestão para autorizações e faturamento, por exemplo. Os formatos de podcast e videocast também têm feito sucesso na plataforma.
- **Plataformas de gestão:** O **YouTube Studio** permite programar vídeos, analisar dados de quem assiste os seus vídeos, como sexo, idade, localização geral, quanto tempo médio as pessoas estão vendo o seu vídeo e, claro, uma análise geral do canal, como número de inscritos e quantidade de likes.
- **Acessibilidade:** A plataforma disponibiliza legendas automáticas e a audiodescrição para quem possui deficiência visual, por exemplo.

TIKTOK

- **Descrição:** Rede social do momento, criada em 2014, com o nome de Musical.ly, se tornando o **TikTok** em 2017. Funciona como uma plataforma de vídeos curtos de até 10 minutos, mas com foco principal em até 30 segundos. Sua fama iniciou-se no ano de 2019 e, atualmente cerca de 36% dos usuários acessam a plataforma pelo menos uma vez ao dia, junto de 11% que deixam a plataforma aberta o dia inteiro. Lembra das trends do Instagram? Elas pegam ainda mais no TikTok, que ainda pode se revelar como um verdadeiro software de criação de vídeos.
- **Para quê?** O TikTok pode ser utilizado como forma de entretenimento ou para passar uma mensagem educativa, de forma direta e criativa. Essas especificidades têm ligação com a geração que mais consome a plataforma, entre 18 e 29 anos.
- **Por quem?** Foco nos beneficiários, principalmente se você quer atingir o seu público mais jovem.
- **Mensagens e formatos:** Conteúdos que tendem a viralizar são os que geram mais resultados, como memes, situações do dia a dia, fatos, dicas, curiosidades. É bom lembrar que o formato sempre será em vídeo e de preferência curtos. Focando no público citado, é inteligente criar materiais educativos com linguagem mais informal e divertida.
- **Plataformas de gestão:** O TikTok possui sua própria plataforma de gestão, o **TikTok for Business**. Por ele, você cria, gerencia e analisa anúncios, como também análise de público e do desempenho dos seus vídeos. Fique de olho nos efeitos, músicas e áudios mais usados. Outras plataformas, como **Mlabs**, também já integram o gerenciamento do TikTok.
- **Acessibilidade:** As ferramentas de acessibilidade oferecidas são abrangentes, permitindo que pessoas com deficiência possam ajustar o tamanho do texto, gerar legendas automaticamente e receber avisos sobre efeitos fotossensíveis ao usar o TikTok. Na sua produção, não deixe de incluir legendas.

LINKED IN

- **Descrição:** O LinkedIn tem foco no relacionamento profissional, conecta pessoas e empresas e ajuda no networking, consolidação de parcerias, comunicação com outras empresas e com futuros colaboradores. Segundo pesquisa feita pela Opinion Box, 65% dos conteúdos do LinkedIn são considerados relevantes para seu crescimento profissional.

- **Para quê?** A plataforma serve como um canal eficaz para impulsionar notícias relacionadas à área empresarial, o que estamos fazendo, nossas conquistas, projetos e também na divulgação de vagas. Você também pode ter contato com novidades, artigos, pesquisas e tendências no seu nicho. Lembre-se que ele é muito importante para valorizar sua autogestão como marca empregadora, atraindo talentos, e para alavancar sua autogestão como autoridade na área.
- **Por quem?** Parceiros, rede credenciada, mantenedora, patrocinadores, outras autogestões, instituições da área da saúde, colaboradores e possíveis colaboradores.
- **Mensagens e formatos:** Na plataforma, é recomendável adotar uma linguagem profissional. Quanto aos formatos, eles são variados, abrangendo desde vídeos até posts estáticos, textos simples e documentos. Optar pelo uso de um desses vai depender do seu objetivo com a plataforma. Um exemplo é na divulgação de vagas, que pode ser feita na própria área de vagas ou apenas um post simples, com imagem e legenda, ou arquivo em PDF. Geralmente, o LinkedIn não engaja muito o conteúdo compartilhado por meio de links de sites e outras redes sociais, o ideal é subir seus conteúdos na própria plataforma.
- **Plataformas de gestão:** Existem algumas plataformas externas que ajudam no planejamento de conteúdo e análise de desempenho da sua página no LinkedIn, um exemplo é o Mlabs. O LinkedIn também tem sua área business, que permite a análise de desempenho, mas não a programação de conteúdo.
- **Acessibilidade:** A plataforma segue as diretrizes da **Web Content Accessibility Guidelines (WCAG)**, incluindo práticas como transcrição de imagens, legendas automáticas, audiodescrição, interpretação em língua de sinais e outras medidas de acessibilidade. Além disso, oferece uma **central de ajuda dedicada a pessoas com deficiência**, para auxiliar em casos em que a usabilidade da plataforma seja comprometida.

CANAIS OFFLINE OU HÍBRIDOS

ASSESSORIA DE IMPRENSA

- **Descrição:** Assessoria de imprensa é usada para trabalhar em prol da valorização da imagem e da reputação de uma marca nos meios de comunicação/mídia, como emissoras de televisão, rádios, portais de notícias. É importante que a assessoria de imprensa crie uma relação positiva com a mídia, para buscar uma cobertura favorável e relevante para a autogestão. Além disso, saber usar a assessoria de imprensa para gestão de crises é fundamental.
- **Para quem?** Promover “mídia gratuita”, por meio da sugestão de pautas relevantes, especialistas para entrevistas, fortalecendo a marca e sua reputação, construindo capital social.
- **Por quem?** Ao conseguir construir uma boa assessoria, a autogestão atinge diversos tipos de público, consumidores da mídia, isso alavanca a credibilidade da empresa. Essa credibilidade contribui para que seus beneficiários reconheçam o valor da sua autogestão.
- **Mensagens e formatos:** Você pode enviar um release sugerindo uma pauta relacionada à saúde, e/ou uma entrevista com um especialista da sua autogestão. O importante aqui é entender que sua pauta precisa ser de interesse público para ser selecionada e publicada.
- **Plataformas de gestão:** A forma de fazer a gestão é com um profissional, equipe ou agência especializados na área, que estejam sempre informados sobre o nicho de assuntos relacionados às pautas que a autogestão gostaria de emplacar e tenham bom relacionamento com os veículos de comunicação de seu interesse. E isso é um ponto delicado da assessoria, pois para pequenas e médias empresas, ter uma assessoria pode apertar o orçamento. Outra desvantagem é a falta de controle: a partir do momento em que se envia um release para a mídia, a forma como ela vai contar a história que você sugeriu não fica sob controle da equipe da autogestão.
- **Acessibilidade:** A acessibilidade do conteúdo dependerá das ferramentas que os veículos disponibilizam. Mas, uma ideia aqui é enxergar acessibilidade para além de ferramentas que auxiliam no consumo do conteúdo. Pautas que falem sobre o tema, do ponto de vista da acessibilidade atitudinal, podem ser bem-vistas.

MATERIAL GRÁFICO E BRINDES

- **Descrição:** Ainda que estudos feitos no Brasil, publicados no canal de notícias **CNN**, mostrem que 84% dos brasileiros já têm acesso à internet, o letramento digital no Brasil deixa a desejar. Outra pesquisa, dessa vez da **The Economist e do Facebook**, mostrou que o Brasil ocupa a 36ª posição no ranking global de inclusão digital. Mas, quando levamos isso não apenas para o acesso, e também para a **educação e capacidade de usar a web**, o país ocupa a 69ª posição. Também por isso, o material gráfico impresso ainda resiste. E tem a vantagem de gerar experiências significativas para o cliente, tornando-se uma garantia de lembrança, uma quebra, um respiro no mundo digital. Por outro lado, imprimir e distribuir uma grande quantidade de material gráfico e brindes pode ter um custo alto.
- **Para quê?** O material impresso é uma dessas estratégias de comunicação que quando usadas com criatividade e inovação são capazes de elevar a experiência do cliente. E não pense que é apenas isso, seu uso é importante para acompanhar estratégias online, sinalização, brindes e reforçar uma ativação ou evento.
- **Por quem?** Os materiais impressos geram diferentes formas de impacto, são versáteis. Para as autogestões, o foco é nos beneficiários, principalmente para aqueles que não têm o hábito do e-mail ou de outro App online.
- **Mensagens e formatos:** Materiais gráficos possuem uma infinidade de formatos. Aqui, alguns dos mais usados:
 - **Cartaz:** Esse tipo de material é muito usado para a divulgação de campanhas, informações sobre a autogestão, comunicados importantes ou no incentivo da prevenção. Seu formato depende do seu objetivo, porém o mais usado é o tamanho A3, caso seja necessário um tamanho maior é possível usar os tamanhos A2 e A1. Para se destacar, a criatividade deve ser usada. Além desses formatos, os cartazes podem ter um corte especial.
 - **Cartão de visita:** Ainda pode ser usado para o networking ou na captação de um lead por meio da “boca a boca”. Nele você insere as informações mais importantes como telefone de contato, e-mail e principais serviços. Pode ser usado na divulgação de programas de saúde e clínicas de

atenção primária à saúde. Em geral é feito no formato 90x50mm, porém também pode variar da arte feita e ter recorte especial.

- **Flyer:** Seu formato varia dos tamanhos A5 a A7, e seu objetivo é atingir uma grande massa de pessoas com o que se deseja comunicar, ou seja, ser amplamente distribuído. Porém, atualmente ele é visto como um impresso facilmente descartável. Nesse caso, seu uso deve ser pensado de forma estratégica, podendo ser um auxílio a outra ação, como um evento ou entrega de brindes.
 - **Folder:** Mais usado para informar sobre produtos, programas ou um breve passo a passo de alguma ação que se deseja provocar. Em relação ao tamanho usado, em geral é um A4 na horizontal com no máximo 2 dobras, se assimilando a uma cartilha.
 - **Jornais/revistas/informativos:** Uma das maneiras de comunicar mudanças, novidades, dicas e informações sobre prevenção e notícias institucionais em geral. Quando usado com o objetivo de falar sobre novidades, mudanças, resultados, ele é relacionado a um jornal/revista mensal, semestral ou anual, tem em média 12 a 16 páginas no tamanho de A4. Já no caso dos informativos sobre saúde, possui até 8 páginas e no tamanho de um A5.
 - **Brindes:** Botons, cadernos, canetas, bolsas e inúmeras outras opções de conquistar e deixar lembranças para o seu público. Pode ser usado em sorteios e eventos ou em uma dinâmica gamificada, como um programa de pontos. Seu objetivo é ser lembrado e gerar uma experiência marcante.
 - **Adesivos:** Uma forma divertida e de longa duração para comunicar com seu público, pois pode ter uma mensagem mais leve com uso de figuras, junto da possibilidade de ser colado em quase qualquer lugar.
 - **Papelaria:** Aqui, estamos falando de blocos, papel timbrado, cartão de visita, envelopes e até os próprios boletos. Não subestime esses materiais, com criatividade, um bom copy, um simples boleto pode ter uma mensagem interessante.
- **Plataformas de gestão:** Um possível indicador dos materiais impressos e número de acessos a algum link ou QR Code presente no material.
- **Acessibilidade:** Uma solução para acessibilidade é o uso do Braille e QR Code para audiodescrição da peça.

MALA DIRETA

- **Descrição:** Destacado aqui por ser um dos materiais impressos mais usados. É o envio de materiais promocionais por meio dos Correios para uma grande quantidade de pessoas. Em geral, esse envio é feito para uma base de dados usando a segmentação de público.
- **Para quem?** Seu objetivo é alcançar um tipo de público específico que são potencialmente consumidores do produto/serviço divulgado e não tenham o hábito ou a facilidade com o mundo digital.
- **Por quem?** Parceiros, rede credenciada, mantenedora, patrocinadores, outras autogestões, instituições da área da saúde, colaboradores e possíveis colaboradores.
- **Mensagens e formatos:** A mensagem pode ser comunicada através de um card, panfleto folder e outros formatos gráficos. Em geral o envio é calculado por unidade, dependendo da empresa de envio escolhida pode chegar a R\$1,11 a unidade.
- **Plataformas de gestão:** Não existe uma plataforma de gestão da mala direta padronizada, mas existem ferramentas e softwares disponíveis no mercado que auxiliam na gestão e execução de campanhas de mala direta. Para saber se a conversão aconteceu, taxa de cliques/leituras de QR Code, desempenho da campanha são os principais indicadores.
- **Acessibilidade:** A mala direta física pode empregar estratégias como o ajuste do tamanho da fonte, contraste adequado e inclusão de Braille para atender às necessidades das pessoas com deficiência visual.

EVENTOS

- **Descrição:** Pontos de contato presencial com a marca são essenciais para que ela seja lembrada e a autogestão impulse ainda mais a experiência do cliente. É importante lembrar que trabalhamos com saúde, com cuidado, com vidas. Por isso, quanto mais próximo do seu beneficiário, melhor. Por meio dos eventos você proporciona ao seu público informações, entretenimento e faz com que a sua marca esteja presente nesses momentos de interação.
- **Para quem?** Promover educação em saúde, ativar um novo produto ou programa e até comunicar e explicar assuntos mais duros, como balanços financeiros e reajustes.

→ **Por quem?** Beneficiários, parceiros, rede credenciada, mantenedora e possíveis leads.

→ **Mensagens e formatos:** Um tipo de comunicação extremamente versátil e que pode ser abordada de diversas maneiras:

- **Palestras:** Gerar valor através da educação em saúde é um bom objetivo para uma palestra e, junto a profissionais da área, contribuir para que todos possam ver a autogestão como referência. Nas palestras, o público tem contato com experiências reais, oportunidade de tirar dúvidas e conhecer mais a fundo sobre um assunto em específico.
- **Roda de conversa:** Assim como a palestra, a roda de conversa auxilia no compartilhamento de informação. Geralmente tem menor porte que uma palestra e uma pessoa condutora do debate. Além disso, é aqui que o público pode compartilhar mais sobre suas experiências, tirar dúvidas e ouvir outras pessoas.
- **Ativação de marca:** Seu objetivo é encantar, divertir e gerar experiências e lembranças. Esse tipo de evento é pontual, na maioria das vezes presencial e é principalmente interativo, ou seja, o público participa ativamente. Geralmente é usado para lançamento de algum produto ou campanha.
- **Webinar:** É um seminário online feito através das plataformas de videoconferência, como o Microsoft Teams, Google Meet, Zoom e YouTube.
- **Apoio integrado à saúde:** Esse tipo de evento mescla cuidado e informação com interação. Musicoterapia, Yoga, Auriculoterapia, mentoria com nutricionista ou outros profissionais da saúde levam o público a aprender na prática e muitas das vezes conhecer outros tipos de cuidado, como os programas de saúde.
- **Prevenção e controle:** Aferir pressão, glicose, peso e como o público cuida da saúde é uma boa estratégia para analisar os hábitos de bem-estar dessas pessoas. Além disso, é uma forma mais próxima e acolhedora que desperta outros olhares do público, pode ser combinado com uma palestra ou até mesmo outras atividades interativas, muito usado para divulgação de programas.

→ **Plataformas de gestão:** Antes de efetivamente iniciar o evento é fundamental realizar um planejamento minucioso de todas as etapas envolvidas. Isso pode ser feito através da elaboração de uma planilha

abrangendo todos os aspectos relacionados, como orçamentos, cronogramas, fornecedores. Já para saber se o seu evento foi um sucesso você pode implementar um questionário de satisfação por e-mail ou na saída do evento, por exemplo. E se sua equipe é enxuta, é muito comum que esses eventos sejam realizados em conjunto com parceiros e credenciados ou terceirizados para produção de uma empresa especializada.

- **Acessibilidade:** No planejamento do seu evento, online ou presencial, é preciso pensar em como seu público irá acessar. Presencialmente é pensar em rampas para pessoas com mobilidade reduzida, piso especial para pessoas com deficiência visual e o uso da Libras para pessoas com deficiência auditiva, por exemplo. Online não há questões de deslocamento, já que a participação pode ser feita por aparelhos eletrônicos, porém o uso de Libras ou legendas para o momento de fala são essenciais para a acessibilidade de pessoas surdas.

TELEFONE

- **Descrição:** Ainda que a transformação digital seja uma constante, o atendimento telefônico permanece como um dos principais meios de comunicação entre autogestão, beneficiários, credenciados e parceiros. A **Agência Nacional de Saúde Suplementar – ANS** exige que as empresas de grande porte ofereçam o canal 24 horas, sete dias por semana. As operadoras de médio e pequeno porte, além das exclusivamente odontológicas e filantrópicas, podem oferecer esse atendimento apenas em horário comercial, nos dias úteis. Já para os casos que envolvem serviços de urgência e emergência, todas as operadoras têm que disponibilizar atendimento telefônico 24h, todos os dias. E é importante lembrar que esse atendimento precisa ter registro de protocolo.
- **Para quê?** Principalmente para atendimento sobre questões assistenciais.
- **Por quem?** Beneficiários, credenciados e parceiros.
- **Mensagens e formatos:** Por ser um canal de atendimento, o telefone geralmente tem uma mensagem inicial, um menu de opções, solicita o CPF do beneficiário e mantém uma mensagem informativa ou promocional para a espera.
- **Plataformas de gestão:** Operadoras de telefonia oferecem estrutura, suporte e relatórios. Um dos principais indicadores desse canal é o tempo de espera para atendimento. Muitas operadoras optam por terceirizar esse serviço.

- **Acessibilidade:** Além de oferecer um 0800 para permitir que beneficiários do interior façam a ligação sem um alto custo, é possível oferecer atendimento por chamada de vídeo para surdos, bem como atendentes qualificados em Libras.

SMS

- **Descrição:** SMS é a sigla para Short Message Service, em português, serviço de mensagens curtas. Uma das vantagens desse canal é que se trata de uma função que todos os telefones têm e não depende de internet, apenas do sinal da operadora. Muito usado antes do surgimento do WhatsApp, hoje tornou-se praticamente uma comunicação de via única, usado principalmente por empresas. De acordo com o estudo Panorama Mobile Time/Opinion Box – Mensageria no Brasil de 2023, enquanto 45% dos brasileiros recebem SMS todo dia ou quase todo dia, apenas 6% enviam SMS com essa mesma frequência. Hoje em dia também é muito usado para validação de usuário, como uma segunda opção de envio de senha/código para acesso a algum serviço.
- **Para quê?** De acordo com a Rock Content, as possibilidades de uso do SMS podem variar entre “lembretes sobre algum detalhe que precisa da ação do cliente, atualizações sobre a situação de um pedido ou serviço, número de código de barras para o pagamento de um boleto, cupom de desconto para compras online e aviso sobre eventos da empresa na região”.
- **Por quem?** Usado principalmente para comunicados com beneficiários.
- **Mensagens e formatos:** Hoje em dia o SMS já aceita formatos como imagens e áudios, mas recomenda-se apenas o uso de textos curtos. E é muito importante que você conquiste a audiência nas três primeiras palavras.
- **Plataformas de gestão:** Com um suporte especializado, é possível monitorar taxas de abertura, leituras e cliques. É importante ter cuidado com a LGPD e spam. Empresas como Blip e Zenvia oferecem esse serviço.
- **Acessibilidade:** Geralmente, pessoas com deficiência visual já utilizam aparelhos preparados para realizarem a leitura de texto em voz. Para facilitar esse trabalho, use textos curtos, diretos, objetivos.

APLICATIVO

- **Descrição:** Oferecer ao seu beneficiário tudo o que ele precisa para cuidar da saúde na palma da mão é fundamental. Além disso, ter um aplicativo

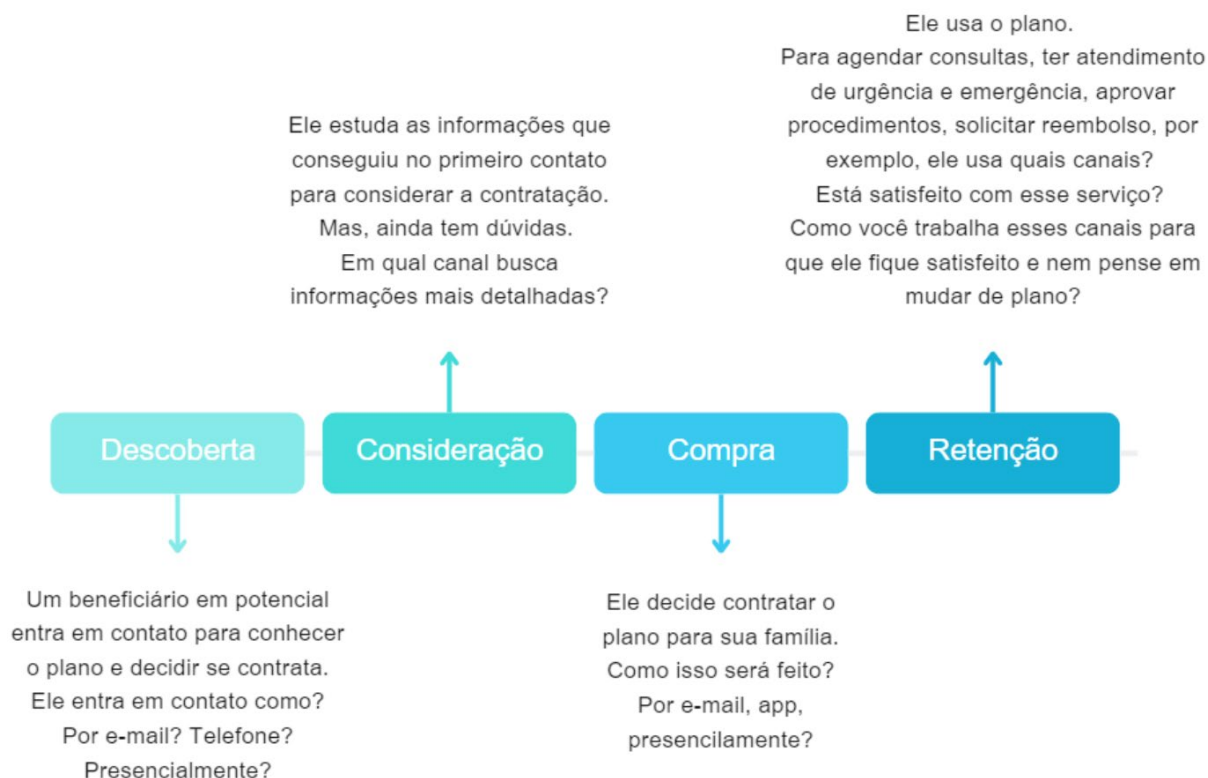
para sua autogestão pode desafogar outros canais, já que muitos serviços podem ser ofertados por meio de um autoatendimento. Entre as vantagens de ter um app para sua operadora destacam-se o acesso fácil a informações como cobertura e rede credenciada, agendamento de consultas, acompanhamento de questões financeiras, envio de lembretes e consultas online. Já entre os pontos de atenção, destacam-se questões de privacidade e segurança, dependência da internet, letramento digital do usuário e ausência de um atendimento mais personalizado.

- **Para quem?** Principalmente oferecer serviços como carteirinha digital, pesquisa de rede credenciada, autorizações, reembolso, atualização cadastral, boletos, agendamento de consultas e telemedicina. Também pode oferecer notícias e lembretes curtos.
- **Por quem?** Beneficiários.
- **Mensagens e formatos:** No campo de notícias e lembretes curtos, as mensagens podem conter avisos sobre vencimento de boletos, negociações, imposto de renda, adesão a programas de saúde. O importante é que os formatos sejam curtos e acessíveis, no máximo uma imagem ou texto pequeno, com um bom copy.
- **Plataformas de gestão:** Sua autogestão pode optar por criar o aplicativo do zero ou contratar uma empresa especializada para isso. Também existem empresas que já possuem a plataforma, integrada a uma área do beneficiário, passíveis de personalização por cada operadora. A **Mobile Saúde** é uma das mais conhecidas no mercado das autogestões. É importante que possa oferecer o app para dispositivos com diferentes sistemas operacionais, como **Android** e **IOS**, e monitore métricas como download, exclusão, tempo de uso, funções mais usadas.
- **Acessibilidade:** Não abra mão de um bom profissional para desenhar o seu app com as melhores práticas de **UX – User Experience**, “experiência do usuário” (que é a relação de uma pessoa com a experiência de uso de um produto ou serviço) e **UI – User Interface**, “interface do usuário” (que é o espaço onde os usuários interagem com o App). Contraste ideal entre texto, fundo e ícones, gestos simples para interação e opções de áudio para determinadas funções também podem ser usados.

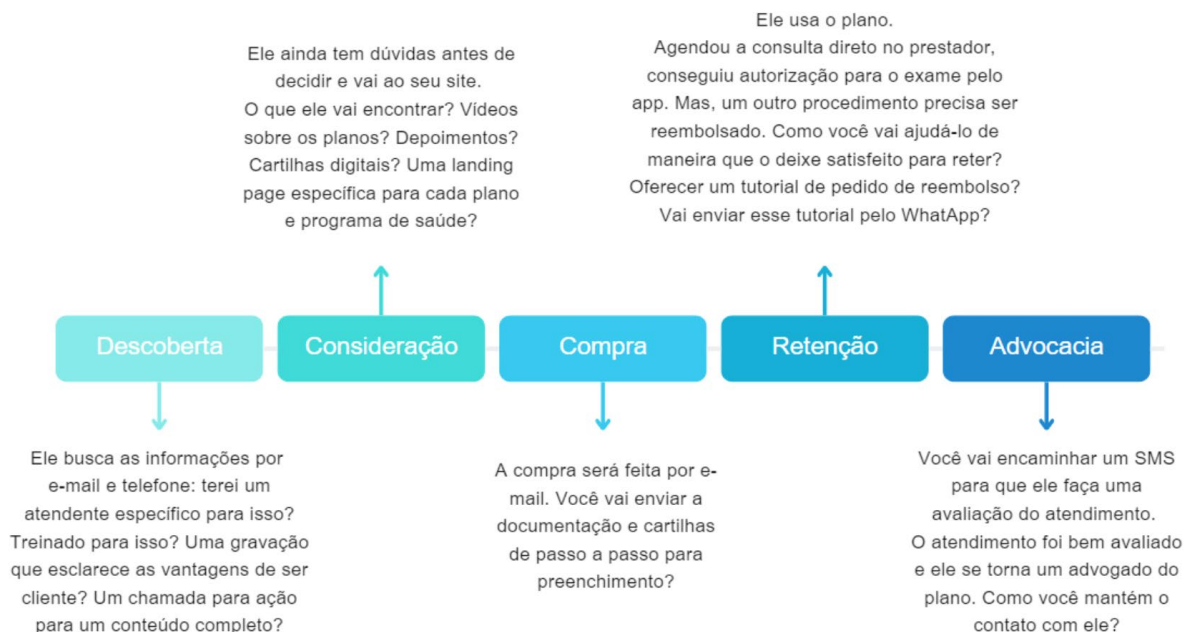
CANAIS INTEGRADOS: SEU ECOSISTEMA DE COMUNICAÇÃO

Muita informação de qualidade, muitos *insights* e possibilidades: mas, como decidir quais canais usar na minha operadora de autogestão? Além de conhecer bem o seu público para definir isso, usar o método de construção de jornada de contato pode te ajudar. Assim como ter atenção à possibilidade, até mesmo necessidade, de usar os canais de maneira integrada, o que faz com que sua comunicação se torne um ecossistema, mais consistente, fluida e abrangente, com variedade de conteúdos, formatos e públicos e fortaleça cada vez mais sua marca, sua presença na vida do beneficiário e de seus parceiros.

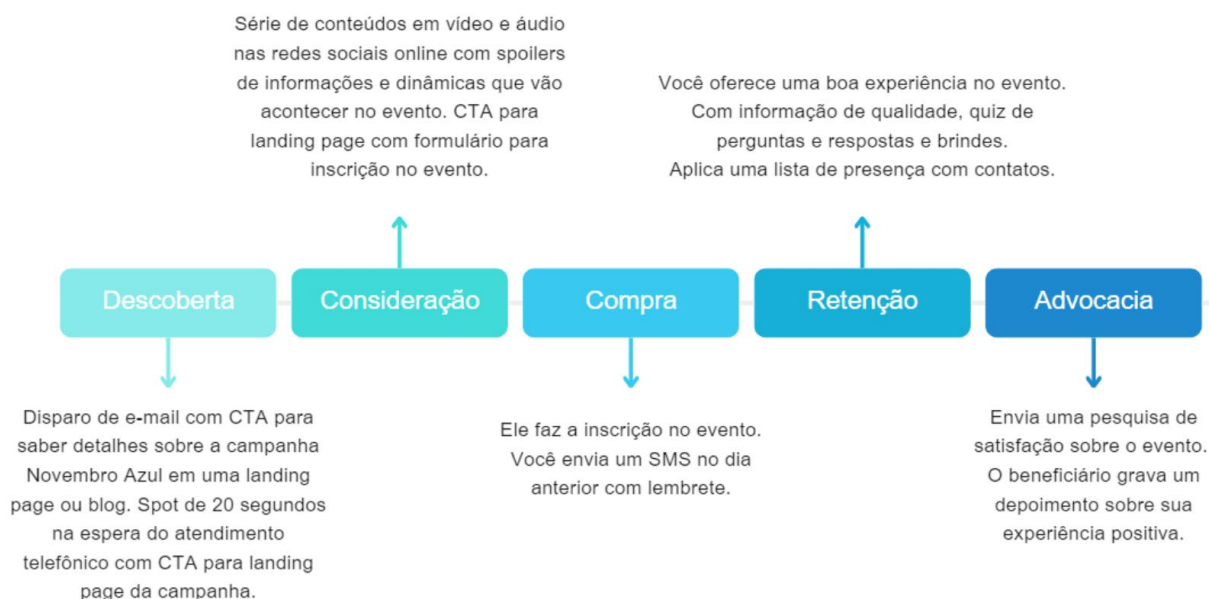
É importante que as equipes que tenham contato direto com o beneficiário, como a equipe de atendimento e, se for o caso, a equipe de experiência do cliente, sejam envolvidas no processo. Primeiro, coletivamente, desenhe a jornada de contato do cliente com sua empresa. Desde a adesão ao plano até o feedback: por qual canal ele te procura para cada etapa? Pensar com a lógica do funil de vendas pode ajudar. De maneira resumida, veja essa primeira etapa abaixo:



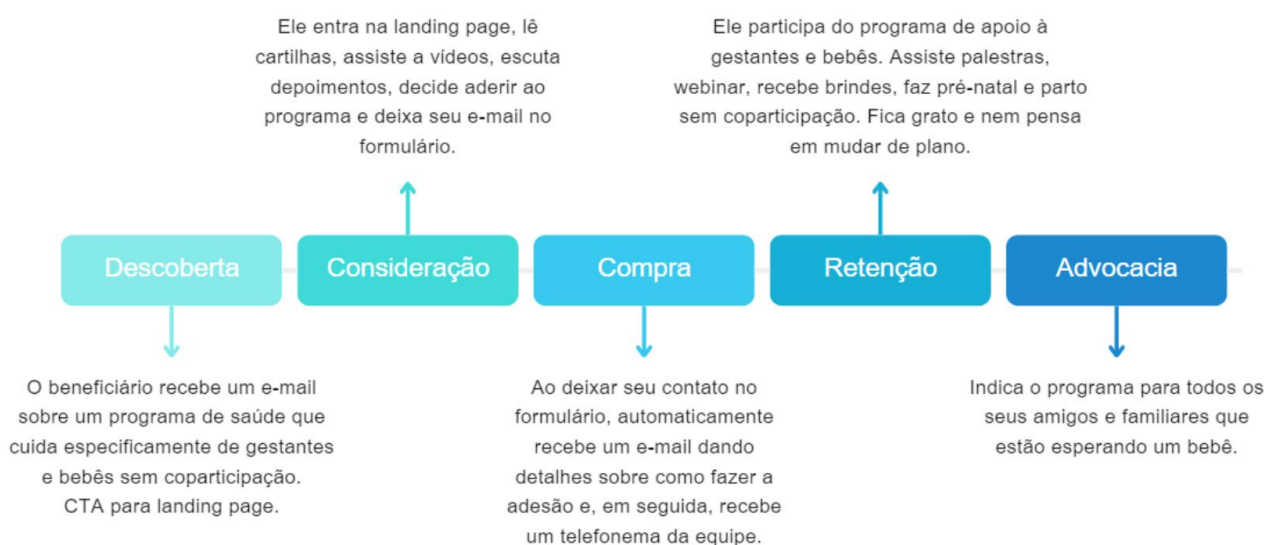
Com as respostas acima, você já sabe os canais. Como vai trabalhar em cada canal para converter? Quais informações vai fornecer? Em quais formatos e linguagens? Veja exemplos disso no fluxo abaixo:



Essa mesma lógica pode ser usada para campanhas de saúde. Pense que você precisa desenvolver uma campanha para o Novembro Azul que, ao final, terá um evento:



Essa integração de canais tem sido muito importante para as operadoras de autogestão no momento de divulgar e convencer os beneficiários a participarem de programas de atenção à saúde. Veja abaixo um exemplo de como você pode usar diferentes canais e formatos de conteúdo para conquistar a adesão dos beneficiários:



Atenção! Todas essas dicas e possibilidades são variáveis de acordo com a realidade da sua operadora, da equipe e do orçamento que você tem disponíveis, do perfil dos seus beneficiários e parceiros. O importante é usar a criatividade e compreender que comunicação e marketing são partes importantíssimas na estratégia geral de uma autogestão. ■

5. COMUNICAÇÃO INTERNA

COMUNICAÇÃO INTERNA NAS AUTOGESTÕES

Uma estratégia de comunicação bem executada ajuda na construção de uma imagem e reputação positivas, que são ativos intangíveis importantes para o sucesso de qualquer organização diante dos seus variados públicos.

Não é diferente quando se trata do público interno. Ter estratégias bem definidas para que as informações circulem entre funcionários, diretores, membros da governança, estagiários, entre outros, auxilia na promoção de um ambiente de trabalho em que as pessoas se sentem mais pertencentes, motivadas e em que atuam de forma alinhada com os objetivos estratégicos da instituição.

A seguir, apresentamos alguns pontos de reflexão e sugestões que podem auxiliar no planejamento e desenvolvimento da comunicação interna nas autogestões em saúde.

ESTRATÉGIAS PARA MANTER UMA COMUNICAÇÃO EFICAZ ENTRE OS DEPARTAMENTOS E COLABORADORES

“(...) no dia-a-dia das organizações, todas as pessoas estão envolvidas nos relacionamentos com os públicos internos, de forma mais ou menos intensa. [...] a comunicação interna será sempre responsabilidade de todos em uma organização. E se todos não estiverem dispostos ou capacitados a desenvolver este processo, a comunicação interna não funciona.” (Bueno, W. C, 2019)

Essa afirmação do jornalista, professor e pesquisador em comunicação Wilson Costa Bueno resume um dos desafios da comunicação interna: ela não é uma tarefa a ser cumprida pelos profissionais da área, não ocorre em um único e não segue um fluxo rígido e pré-estabelecido. Isso não quer dizer, no entanto, que ela não possa ocorrer de maneira organizada. Com planejamento, é possível estruturar atividades e ações que favoreçam a circulação de informações corretas e que elas alcancem a todos a quem devem chegar.

Papel das lideranças

Além do planejamento, o apoio das lideranças da empresa é essencial para que a comunicação interna possa atuar para alinhar entendimentos entre os colaboradores e em prol de reforçar os objetivos estratégicos da empresa.

Por exemplo, se a liderança espera que a comunicação seja ágil, clara e tenha credibilidade com os colaboradores, mas não compartilha informações importantes com o setor de comunicação ou não segue o fluxo pré-estabelecido pela própria empresa para disseminação de informações, dificilmente a comunicação interna será eficaz, independentemente do planejamento. É por meio da coerência entre discurso e prática que se torna possível criar, de fato, uma “cultura de comunicação” dentro da empresa.

Circulação de informações

A circulação de informações com clareza e tempestividade entre as equipes é essencial para alinhar entendimentos sobre processos que envolvem diferentes setores, consolidar novos projetos, os objetivos e a visão da empresa e o papel de cada colaborador. Algumas estratégias que podem ser utilizadas para promover a comunicação entre as áreas são:

- **Realização de reuniões periódicas:** podem ser gerais (com todos os colaboradores) ou com grupos específicos (que atuem juntos em determinados processos, por exemplo). Com periodicidade definida (quinzenal, mensal, ou outra, de acordo com a realidade de cada empresa), essas reuniões são uma oportunidade para falar sobre projetos e nivelar informações sobre assuntos variados, principalmente quando há espaço para que os colaboradores tirem suas dúvidas.
- **Publicação de Boletim interno/Newsletter:** o boletim interno é um bom canal para registro de assuntos “atemporais”, que podem vir a ser acessados futuramente pelos colaboradores.
- **Adoção de rede social corporativa:** é um espaço para interação entre os membros das equipes, divulgação de informações e, quando estimulado, importante ferramenta de engajamento. Dependendo do uso, a possibilidade de interação “em tempo real” pode ser uma vantagem em relação a outros canais.

PROCEDIMENTOS PARA DISSEMINAR INFORMAÇÕES IMPORTANTES DENTRO DA ORGANIZAÇÃO

Algumas informações são de natureza mais crítica nas empresas em razão do interesse que geram ou do impacto que podem causar em algum segmento público interno (por exemplo, informações estratégicas da diretoria sobre projetos ou processos de trabalho, questões relacionadas à gestão de pessoas etc).

Quando a divulgação dessas informações não é feita de maneira adequada, a “rádio corredor/WhatsApp” pode sair fortalecida. Para organizar a disseminação dessas informações, algumas possibilidades são:

- **Criação de normativo interno de comunicação que defina o fluxo de divulgação de informações** e os responsáveis em cada área por repassá-las ao setor de comunicação. Para auxiliar no processo, pode ser desenvolvido um modelo de formulário com questões semelhantes à do “lead” jornalísticos (o que ocorreu/ocorrerá, quem esteve/estará envolvido, quais os possíveis impactos, que setores serão mais afetado etc.) para serem respondidas pelos responsáveis e repassadas ao setor de comunicação.
- **Alinhamento com as lideranças para o repasse de informações após reuniões da governança** que tratem de assuntos críticos, a fim de que seja possível tomar conhecimento dos assuntos e definir como divulgá-los com agilidade. Também é importante alinhar com a liderança os possíveis fluxos de comunicação de acordo com a natureza e a criticidade dos assuntos, por exemplo: alguns temas podem requerer uma reunião com toda a equipe, com espaço para esclarecimento de dúvidas; outros podem ser tratados primeiramente com os gestores das áreas, sendo eles os responsáveis por repassar os informes para suas equipes; outros assuntos, ainda, podem ser melhor abordados em um comunicado oficial por e-mail e, posteriormente, tratados em reunião. O importante é que as informações sejam divulgadas com clareza e pelos meios escolhidos para isso, fortalecendo a credibilidade dos canais oficiais diante dos colaboradores.
- **Estabelecimento de protocolos para situações de emergência:** definir previamente um “passo a passo” do que fazer em situações de emergência e como comunicá-las é uma forma de atuar para conter uma crise ou reduzir seus impactos internos. Esse “comitê de crise” para questões internas deve ter representantes da área de comunicação, da Gestão de Pessoas/RH, do Jurídico e de outros setores envolvidos com a situação, que devem avaliá-la e definir as ações a serem tomadas.

Lembre-se: assim como as “fake news” na sociedade, dentro das empresas também podem surgir boatos e informações incorretas que se propagam com rapidez; para que elas não ganhem força, é importante que os colaboradores saibam onde podem obter informações consistentes e verdadeiras em relação às situações.

CONHEÇA SEU PÚBLICO

O público interno é composto por pessoas em diferentes cargos, com idades, formações profissionais e interesses variados. Quando se conhece as características e preferência desse público heterogêneo é possível construir “personas” e estabelecer melhor a linguagem e os canais mais eficazes para transmitir cada informação.

Informações como gênero, escolaridade e idade, entre outras, podem ser obtidas com a Gestão de Pessoas/RH; para conhecer as preferências em relação às formas e canais de comunicação, pode-se realizar uma pesquisa. Nela, podem ser feitas perguntas sobre os meios pelos quais o colaborador se informa sobre os assuntos da empresa (por exemplo: pelos colegas / pelos e-mails oficiais/ com o gestor imediato /pelo informativo / etc) e como gostaria de ser informado.

O resultado da pesquisa pode ajudar a definir sobre a implantação de novos canais e indiciar a necessidade de ações para aumentar o engajamento em canais já existente, por exemplo.

Defina os canais

De forma geral, as informações oficiais dentro das organizações são de natureza administrativa (tratam de normas, políticas, projetos institucionais, decisões da governança, entre outras) ou social (abordam assuntos que se relacionam o “modo de ser e funcionar” da empresa, orientações, eventos etc). A escolha do canal para divulgação de cada tipo de informação pode fazer a diferença no sucesso da comunicação.

Confira alguns exemplos de canais de comunicação interna e como podem ser utilizados:

- **Boletim informativo:** com periodicidade pré-definida, é um canal tradicional para informes que não têm necessidade de circulação imediata e realização de campanhas internas. Pode ter espaço para esclarecimento de dúvidas, curiosidades sobre a empresa, participação dos colaboradores e ter, de forma geral, um caráter mais informal e “lúdico”.

- **Mural/TV:** nos ambientes de trabalho presencial em que a cultura da “pausa para o café” é forte, a divulgação de informações nesses espaços pode ter boa visibilidade e incentivar conversas, se este for o objetivo.
- **Reuniões gerais:** periódicas ou eventuais, presenciais ou virtuais, as reuniões são um espaço para repasse de informações “em primeira mão”, para esclarecimentos de dúvidas, lançamentos de campanhas, entre outros.
- **E-mail:** nesse canal tradicional para envio de informações gerais ou para grupos específicos pode-se criar “editorias” que identifiquem o tema de mensagem, por exemplo, quando se trata de um informe da diretoria, um assunto relacionado à Gestão de Pessoas, quando aborda projetos específicos. É preciso ter atenção para evitar o excesso de comunicados, principalmente sobre assuntos “triviais”, o que pode fazer com que os destinatários passem a ignorar as mensagens que recebem por este canal.
- **Chat/Grupos de mensagens/Listas de transmissão:** dependendo das ferramentas utilizadas pela empresa, pode ser um meio ágil de fazer informações que necessitem de divulgação imediata circularem; entretanto, deve se ter cautela sobre o seu uso para o repasse de informações críticas.
- **Intranet e redes sociais corporativas:** podem funcionar como um “mural digital” para divulgação e para arquivo de informações; no caso das redes sociais, também são um espaço de interação entre as equipes e divulgação e acompanhamento de projetos institucionais ou de áreas específicas, por exemplo.

Periodicamente, é importante avaliar os canais (monitorar se os informativos estão sendo lidos, se os e-mails são abertos, se as informações divulgadas em determinado canal têm o alcance desejado, se as reuniões e eventos têm aderência...) e, a partir dessas observações, fazer os ajustes possíveis para que a comunicação interna seja, a cada dia, mais eficaz.

Comunicação face a face

Os momentos de interação direta entre as pessoas, em que a comunicação ocorre em tempo real e face a face, continuam sendo muito importantes nas empresas, pois permitem que informações sejam transmitidas com menos intermediários (o que pode aumentar a credibilidade das mensagens), fortalecem as relações nas equipes e possibilitam avaliar as “respostas não verbais” do público interno à diversas questões. Algumas “ferramentas” de comunicação face a face são:

- **Reuniões de equipe**, conforme abordadas nos itens anteriores
- **Rodas de conversa/brainstorming**: com a condução adequada, permitem a troca de ideias entre as equipes e a busca por soluções de questões que perpassam a empresa, além de serem uma forma eficaz de iniciar e acompanhar projetos.
- **Eventos de integração, comemorações, de lançamentos de projetos institucionais e de campanhas**: em geral, esses eventos devem ser planejados em conjunto com a Gestão de Pessoas/RH e podem ser pensados para atender demandas institucionais ou de setores específicos, mas que reverberem em toda a organização. Eles propiciam uma comunicação mais “lúdica”, podendo, por exemplo, utilizar estratégias relacionadas à “gameificação” (desafios, gincanas, etc) para aumentar o engajamento.

As informações repassadas nesses momentos podem ser reforçadas nos demais canais de comunicação da empresa, com registros no boletim interno, desdobramentos por e-mail, entre outros

A comunicação face a face não precisa, necessariamente, ser presencial, entretanto, pode ser mais efetiva quando ocorre dessa maneira. Nas empresas em que o regime de trabalho é remoto, é importante avaliar com as lideranças a viabilidade de promover alguns encontros presenciais para fortalecer essa integração.

COMITÊ DE COMUNICAÇÃO

Envolver os colaboradores nos processos da comunicação interna é uma das melhores maneiras de fazer com que ela seja mais efetiva nas instituições, uma vez que, ao se sentirem representadas, as equipes tendem a engajar mais com as ações e com os canais de comunicação.

Uma das formas de envolver os colaboradores é por meio de um **Comitê de Comunicação**, que pode atuar como “consultoria” no levantamento de pautas para os informativos (apresentando as novidades e as necessidades/“dores” das diferentes áreas), na proposição e organização de eventos de integração e treinamentos para as equipes, entre outras atividades. Ele deve ter representante de diferentes setores e ser um espaço de diálogo, que possa atuar também como uma espécie de “termômetro” dos interesses e das necessidades das pessoas que compõem a instituição.

Para que cumpra seu objetivo, o Comitê deve ter normas bem estabelecidas

sobre sua composição, alçadas, funcionamento e responsabilidades dos membros. Já para a escolha dos membros, é interessante identificar os colaboradores “influenciadores”, aqueles que já são vistos como referência pelos colegas, são formadores de opinião e, muitas vezes, fontes não oficiais de informações. Quando fazem parte do comitê, eles podem se tornar multiplicadores das informações de uma forma mais estruturada.

Atenção: Comitê de Comunicação e Comitê de Crise não são a mesma coisa. O primeiro é consultivo e executivo, e atua nos processos das rotinas de trabalho da instituição; o segundo é acionado em situações específicas. Entretanto, naturalmente, podem ter membros em comum.

O comprometimento das pessoas é fator essencial para a solidez das instituições em que elas atuam. A comunicação tem um papel essencial na criação dos elos que fazem com que os colaboradores compreendam os processos e a área de negócio em que atuam, sintam-se parte das organizações e queiram contribuir para o crescimento delas. Investir na comunicação interna, portanto, também é investir no sucesso da instituição. ■

6. COMUNICAÇÃO EXTERNA

A comunicação externa na área da saúde refere-se ao conjunto de estratégias, práticas e canais utilizados pelas instituições de saúde, profissionais e organizações relacionadas para se comunicarem com o público em geral, pacientes, comunidade, mídia e outros *stakeholders* externos. Essa forma de comunicação visa informar, educar, conscientizar e engajar a população em relação a questões de saúde, promoção de bem-estar e divulgação de serviços oferecidos.

CONSTRUINDO RELACIONAMENTOS

Construir relacionamentos sólidos através da comunicação é essencial para o sucesso e a sustentabilidade de qualquer organização. A forma como uma empresa se comunica com seus clientes, colaboradores, parceiros e a comunidade em geral desempenha um papel crucial na construção de uma reputação positiva e no estabelecimento de conexões duradouras.

A comunicação eficaz vai além de simplesmente transmitir mensagens; envolve a criação de diálogos significativos e a compreensão das necessidades e expectativas de cada parte interessada. Aqui estão alguns princípios fundamentais para construir relacionamentos sólidos através da comunicação:

1. Transparência e Honestidade:

- Compartilhar informações de forma transparente, mesmo quando a mensagem é desafiadora.
- Cultivar a confiança através da honestidade nas interações.

2. Escuta ativa:

- Demonstrar interesse genuíno ouvindo atentamente as preocupações e opiniões das partes interessadas.
- Responder de maneira proativa às necessidades identificadas.

3. Adaptação à diversidade:

- Reconhecer e respeitar a diversidade de públicos, adaptando a comunicação para atender a diferentes contextos culturais e demográficos.
- Valorizar a inclusão e a representação em todas as mensagens.

4. Feedback contínuo:

- Criar canais abertos para receber feedback e avaliações.
- Utilizar o feedback para melhorar processos, produtos e a própria estratégia de comunicação.

5. Personalização:

- Personalizar as mensagens de acordo com as características e preferências de diferentes grupos.
- Reconhecer as singularidades de cada relacionamento e adaptar a comunicação de acordo.

6. Empatia:

- Colocar-se no lugar do outro para compreender suas necessidades e perspectivas.
- Expressar empatia em momentos de desafio ou insatisfação.

7. Consistência da mensagem:

- Manter mensagens consistentes em todos os canais de comunicação.
- Garantir alinhamento entre a comunicação interna e externa.

8. Cuidado com a privacidade:

- Respeitar a privacidade das partes interessadas ao lidar com informações sensíveis.
- Garantir conformidade com regulamentações de proteção de dados.

9. Comunicação multicanal:

- Utilizar uma variedade de canais, como redes sociais, e-mail, eventos presenciais, para alcançar diferentes públicos.
- Adaptar a abordagem de acordo com a plataforma e as preferências do público.

10. Cultura de comunicação aberta:

- Fomentar uma cultura organizacional que promova a comunicação aberta e a troca de ideias.
- Estimular a colaboração entre diferentes departamentos para garantir uma abordagem integrada.

Ao seguir esses princípios, uma organização pode construir e fortalecer relacionamentos significativos com suas partes interessadas. A comunicação torna-se uma ferramenta poderosa não apenas para transmitir informações, mas para criar laços emocionais e estabelecer uma base sólida para o sucesso a longo prazo.

DIRETRIZES PARA A COMUNICAÇÃO

Comunicar de maneira eficaz é fundamental para o sucesso e a reputação de uma organização. Estabelecer diretrizes claras para a comunicação é essencial para garantir consistência, autenticidade e respeito em todas as interações. Garantir a consistência da mensagem, respeito à privacidade e sensibilidade cultural é fundamental para uma comunicação eficaz em momentos de crise.

Dessa forma, asseguramos que a imagem e a reputação da marca sejam consistentes em toda empresa. Aqui estão algumas diretrizes fundamentais:

1. Clareza e simplicidade:

- Priorizar mensagens claras e simples para evitar mal-entendidos.
- Utilizar linguagem acessível, evitando jargões desnecessários.

2. Alinhamento com Valores e Missão:

- Assegurar que todas as comunicações estejam alinhadas com os valores e missão da organização.
- Transmitir uma imagem consistente que reforce a identidade da empresa.

3. Público-alvo definido:

- Identificar e compreender o público-alvo para personalizar mensagens de acordo com suas necessidades e expectativas.
- Segmentar a comunicação quando apropriado para atingir diferentes grupos de forma mais eficaz.

4. Transparência:

- Ser transparente sobre informações relevantes, mesmo em situações desafiadoras.
- Estabelecer uma cultura de abertura que promova a confiança.

5. Adaptação cultural:

- Reconhecer e respeitar as diferenças culturais ao criar conteúdo.
- Personalizar mensagens para evitar equívocos ou ofensas em contextos culturais diversos.

6. Feedback contínuo:

- Estabelecer canais para receber *feedback* regular e agir proativamente com base nas avaliações.
- Utilizar *feedback* para aprimorar processos e estratégias de comunicação.

7. Consistência em diferentes canais:

- Manter consistência nas mensagens em todos os canais de comunicação.
- Integrar a comunicação online e offline para criar uma experiência unificada.

8. Agilidade na resposta:

- Responder prontamente a perguntas, preocupações e comentários.
- Demonstrar uma postura ágil e responsiva diante das necessidades do público.

9. Segurança de dados e privacidade:

- Garantir a segurança e proteção de dados sensíveis dos stakeholders.
- Cumprir rigorosamente as regulamentações de privacidade e proteção de dados.

10. Treinamento em comunicação:

- Oferecer treinamento regular em comunicação para equipes.
- Manter a equipe atualizada sobre as diretrizes e promover habilidades de comunicação eficazes.

11. Avaliação de impacto:

- Avaliar regularmente o impacto das estratégias de comunicação nas partes interessadas.
- Realizar análises para medir o sucesso das campanhas e ajustar conforme necessário.

12. Inclusão e diversidade:

- Promover uma comunicação inclusiva, reconhecendo e celebrando a diversidade.
- Garantir que todas as mensagens sejam culturalmente sensíveis e respeitadas.

Essas diretrizes servem como base para uma comunicação eficaz, construindo relacionamentos sólidos e duradouros. Ao seguir esses princípios, uma organização pode fortalecer sua presença no mercado e estabelecer uma conexão significativa com seu público-alvo.

Essas diretrizes proporcionam uma estrutura para uma comunicação externa eficaz, consistente e culturalmente sensível. Personalizar mensagens para atender às necessidades específicas de cada grupo não apenas fortalece a conexão com o público, mas também reforça a reputação da organização como sensível, respeitosa e alinhada com a diversidade.

FEEDBACK E ENGAJAMENTO

A eficácia da comunicação externa não se mede apenas pela entrega de mensagens, mas pela capacidade de estabelecer um diálogo contínuo, promovendo feedback e engajamento significativos. Esses elementos são essenciais para fortalecer conexões, entender as necessidades do público-alvo e aprimorar constantemente as estratégias de comunicação. Aqui estão alguns princípios-chave para incorporar *feedback* e engajamento de maneira eficaz:

1. Canais Abertos de Comunicação:

- Disponibilizar diversos canais para receber feedback, incluindo e-mails, formulários online, redes sociais e eventos presenciais.
- Estabelecer uma cultura organizacional que encoraje a comunicação aberta e transparente.

2. Solicitação Ativa de Feedback:

- Proativamente pedir feedback, demonstrando interesse nas opiniões e experiências do público.
- Utilizar pesquisas, enquetes e entrevistas para coletar informações valiosas.

3. Respostas Rápidas e Transparentes:

- Responder prontamente ao feedback recebido, mostrando que as opiniões são valorizadas.
- Ser transparente sobre ações tomadas com base no feedback, quando possível.

4. Engajamento nas Redes Sociais:

- Manter uma presença ativa nas redes sociais, respondendo a comentários, mensagens e mencionando os usuários.
- Estimular a participação através de perguntas, enquetes e conteúdo interativo.

5. Eventos Presenciais e Virtuais:

- Organizar eventos presenciais e virtuais para interagir diretamente com o público.
- Proporcionar oportunidades para feedback em tempo real durante esses eventos.

6. Personalização da Comunicação:

- Personalizar mensagens com base no feedback recebido para atender às necessidades específicas do público.
- Demonstrar que as opiniões individuais são levadas em consideração.

7. Incentivos ao Engajamento:

- Oferecer incentivos, como descontos, brindes ou acesso exclusivo a conteúdo, para encorajar a participação.
- Reconhecer publicamente contribuições valiosas e engajamento significativo.

8. Comunidade Online:

- Estabelecer uma comunidade online para facilitar a interação entre membros e a empresa.
- Facilitar fóruns de discussão e grupos temáticos para a troca de ideias.

9. Avaliação Contínua da Experiência do Usuário:

- Avaliar continuamente a experiência do usuário em plataformas digitais e canais de comunicação.
- Ajustar interfaces e processos com base no feedback para otimizar a experiência.

10. Integração de Feedback em Estratégias Futuras:

- Incorporar feedback coletado em estratégias futuras de comunicação.
- Demonstrar que a empresa está ouvindo e respondendo às necessidades do público.

Ao integrar *feedback* e promover o engajamento, a comunicação externa torna-se uma via de mão dupla, fortalecendo a confiança e construindo relacionamentos duradouros. Essa abordagem não apenas aprimora a percepção da marca, mas também impulsiona a inovação e a evolução constante em resposta às expectativas do público.

GESTÃO DE CRISE E COMUNICAÇÃO OFICIAL

Crises são situações inesperadas que podem causar grandes prejuízos para as operadoras, sejam elas financeiras, de reputação ou mesmo de segurança. Gerenciamento de crises e comunicação eficaz são temas intrinsecamente relacionados.

Afinal de contas, quando uma crise ocorre, é importante que a operadora tenha uma estratégia de comunicação clara e eficiente para minimizar o impacto negativo e evitar danos maiores à reputação.

Um gerenciamento de crise eficaz é fundamental para manter a estabilidade e a credibilidade da operadora nesses momentos de turbulência.

Lidar com situações de crise e comunicados oficiais requer uma abordagem estratégica e cuidadosa para minimizar danos e manter a confiança do público. Aqui estão algumas estratégias para ajudar na gestão de crises e comunicação oficial:

1. Planejamento prévio:

- Desenvolva um plano de gestão de crises que inclua protocolos de comunicação claros e uma equipe designada para lidar com diferentes aspectos da crise.
- Identifique potenciais crises que sua organização possa enfrentar e desenvolva planos de contingência específicos para cada uma delas.

2. Transparência e honestidade:

- Seja transparente e honesto ao comunicar informações relacionadas à crise. Ocultar ou distorcer informações pode minar a confiança do público.
- Reconheça os erros e assume as responsabilidades, se necessário. Isso demonstra integridade e ajuda a construir credibilidade.

3. Rapidez na resposta:

- Responda rapidamente às situações de crise para evitar que a especulação e os rumores dominem a narrativa.
- Mantenha o público informado sobre os desenvolvimentos da crise à medida que eles ocorrem.

4. Canais de comunicação eficientes:

- Utilize uma variedade de canais de comunicação para alcançar diferentes públicos, incluindo mídias sociais, comunicados à imprensa, e-mails diretos e atualizações no site da empresa.
- Garanta que as mensagens sejam consistentes em todos os canais de comunicação.

5. Empatia e sensibilidade:

- Demonstre empatia com aqueles afetados pela crise, reconhecendo seus sentimentos e preocupações.
- Evite linguagem insensível ou que possa causar mais danos às pessoas afetadas.

6. Treinamento da Equipe de comunicação:

- Forneça treinamento regular à equipe de comunicação sobre como lidar com situações de crise, incluindo simulações de cenários de crise.
- Certifique-se de que a equipe esteja preparada para lidar com o estresse e a pressão associados à comunicação em momentos de crise.

7. Monitoramento e avaliação contínuos:

- Monitore a resposta do público e da mídia às comunicações da crise e ajuste sua abordagem conforme necessário.
- Após a crise, conduza uma análise detalhada para identificar pontos fortes e áreas de melhoria em sua gestão de crises e comunicação oficial.

Ao implementar essas estratégias, você pode melhorar a capacidade de sua organização para lidar com situações de crise e comunicar-se efetivamente com o público, mantendo a confiança e a credibilidade.

DESENVOLVIMENTO DE UM PLANO DE COMUNICAÇÃO

O sucesso de uma organização está intrinsecamente ligado à eficácia de sua comunicação. Desenvolver um plano de comunicação de crise é essencial para garantir que uma organização possa responder rapidamente a situações adversas enquanto mantém a transparência e a precisão em seus comunicados oficiais. Aqui está uma abordagem para criar um plano abrangente que inclua protocolos de resposta rápida, mensagens pré-aprovadas e uma equipe de gestão de crise:

1. Análise situacional:

- Avaliar o contexto organizacional, identificando oportunidades, desafios e ameaças.
- Analisar a percepção atual da marca, bem como as tendências do mercado e do setor.

2. Estabelecimento de objetivos:

- Definir objetivos claros e mensuráveis para o plano de comunicação.
- Alinhar os objetivos com os objetivos estratégicos gerais da organização.

3. Identificação do público-alvo:

- Segmentar o público-alvo com base em características demográficas, comportamentais e psicográficas.
- Compreender as necessidades, preocupações e expectativas de cada segmento.

4. Definição de mensagens-chave:

- Identificar mensagens-chave que comuniquem os valores, diferenciais e objetivos da organização.
- Adaptar mensagens para atender às preocupações específicas de cada público.

5. Seleção de canais de comunicação:

- Escolher os canais mais adequados para atingir cada segmento de público.
- Integrar canais online e offline para maximizar o alcance e a eficácia.

6. Desenvolvimento de conteúdo:

- Criar conteúdo relevante e envolvente alinhado às mensagens-chave.
- Personalizar o conteúdo para diferentes canais e plataformas.

7. Cronograma de atividades:

- Estabelecer um cronograma para a implementação das ações de comunicação.
- Considerar datas importantes, eventos sazonais e oportunidades de destaque.

8. Alocação de recursos:

- Determinar os recursos necessários para a execução do plano, incluindo equipe, orçamento e tecnologia.
- Garantir uma distribuição equitativa de recursos para cada componente do plano.

9. Mecanismos de feedback e avaliação:

- Implementar sistemas para coletar feedback contínuo durante a execução do plano.
- Estabelecer indicadores-chave de desempenho (KPIs) para avaliar o sucesso em relação aos objetivos.

10. Gerenciamento de crises:

- Desenvolver um plano de gerenciamento de crises para lidar proativamente com situações adversas.
- Definir papéis e responsabilidades em momentos de crise.

11. Treinamento e capacitação:

- Capacitar a equipe responsável pela implementação do plano.
- Fornecer treinamento em habilidades de comunicação, gestão de crises e uso de ferramentas específicas.

Ao seguir esta abordagem, sua organização estará mais bem preparada para lidar com situações de crise, mantendo a transparência e a precisão em seus comunicados oficiais, o que é fundamental para manter a confiança do público.

12. Revisão e ajustes:

- Realizar revisões regulares do plano com base nos feedbacks e nos resultados alcançados.

- Ajustar estratégias conforme necessário para manter a relevância e eficácia. Desenvolver um plano de comunicação robusto é um processo contínuo que exige flexibilidade e adaptabilidade. Ao seguir esses passos, as organizações podem fortalecer sua presença, construir relacionamentos sólidos e alcançar os objetivos estratégicos por meio de uma comunicação eficaz.

ESTRATÉGIAS IMPLEMENTADAS

1. Canal de comunicação multifacetado:

- Implementação de um canal online centralizado para informações sobre planos, coberturas e procedimentos, facilitando o acesso rápido e fácil para os beneficiários.
- Introdução de um chatbot para responder a perguntas frequentes e fornecer suporte imediato, melhorando a experiência do usuário.

2. Campanha de educação e prevenção:

- Lançamento de uma campanha de conscientização sobre prevenção de doenças e promoção da saúde, destacando benefícios preventivos dos planos.
- Utilização de mídias sociais, e-mails informativos e eventos locais para disseminar informações relevantes.

3. Feedback ativo dos beneficiários:

- Estabelecimento de mecanismos de feedback regulares para avaliar a satisfação dos beneficiários e identificar áreas de melhoria.
- Resposta proativa a reclamações e sugestões, demonstrando o compromisso da operadora com a qualidade do serviço.

4. Transparência nos processos administrativos:

- Disponibilização online de informações detalhadas sobre reembolsos, autorizações e processos administrativos, visando aumentar a transparência e a compreensão por parte dos beneficiários. ■

7. CANAIS X PÚBLICO

A eficácia da comunicação externa vai muito além das palavras escolhidas; reside na cuidadosa seleção dos canais pelos quais essas palavras serão transmitidas. Cada canal, seja ele tradicional ou digital, possui nuances distintas que interagem de maneira única com diversos perfis de audiência. Neste capítulo, aprofundaremos nossa análise sobre como diferentes canais de comunicação externa se alinham de forma diferenciada com os variados públicos, reconhecendo que a escolha do canal é tão crucial quanto a própria mensagem que se busca transmitir.

CATEGORIAS PRINCIPAIS DE CANAIS DE COMUNICAÇÃO

Existem três categorias principais de canais de comunicação com os clientes, cada uma desempenhando papéis específicos:

- 1. Canais ativos:** Nos quais a empresa toma a iniciativa, como telefonemas, e-mails promocionais e mensagens de texto.
- 2. Canais passivos:** Que permitem que o cliente entre em contato quando necessário, como linhas telefônicas de suporte, e-mails de atendimento ao cliente e formulários de contato em *websites*.
- 3. Canais híbridos:** Que combinam características de canais ativos e passivos, como *chats online* e redes sociais.

A diversidade de canais aumenta as chances de impactar positivamente o cliente em diferentes estágios da jornada de adesão. Desde a atração até o pós-venda, os canais possibilitam atender solicitações, fornecer suporte pós-venda, compartilhar conteúdos relevantes e oferecer informações sobre produtos, promoções e eventos.

Embora os canais de comunicação estejam cada vez mais digitais, os tradicionais ainda mantêm sua relevância. A escolha dos canais deve ser estrategicamente alinhada com o perfil da empresa e as preferências dos usuários, garantindo uma comunicação eficaz e satisfatória em um cenário multifacetado.

ESCOLHENDO OS CANAIS CERTOS PARA UMA COMUNICAÇÃO EFICIENTE

Na dinâmica empresarial contemporânea, a escolha dos canais de comunicação externa desempenha um papel crucial na construção e manutenção da imagem de uma empresa. A comunicação externa é a voz da organização para o mundo, uma oportunidade de mostrar não apenas seus produtos e serviços, mas também seus valores e sua cultura.

1. Mídia impressa: O poder do tangível

A mídia impressa, embora considerada tradicional, ainda desempenha um papel crucial, especialmente quando se trata de públicos mais maduros e segmentos específicos de mercado. Revistas setoriais, jornais especializados e materiais impressos têm um apelo tangível que pode transmitir confiança e credibilidade. Para empresas que buscam atingir públicos mais tradicionais ou que valorizam a solidez da informação, a mídia impressa continua sendo uma escolha sólida.

2. Canais *online*: A agilidade da comunicação digital

Em um mundo cada vez mais conectado, os canais *online* tornam-se a espinha dorsal da comunicação externa. Redes sociais, e-mails, *blogs* e sites institucionais desempenham um papel fundamental na interação com públicos diversos. Clientes mais jovens muitas vezes preferem interagir digitalmente, tornando esses canais essenciais para empresas que desejam estabelecer uma presença robusta e moderna.

3. Publicidade: Alcançando massas e segmentos específicos

A publicidade, seja em mídias tradicionais ou digitais, continua sendo uma ferramenta poderosa para alcançar grandes audiências. No entanto, a precisão da segmentação permitida por plataformas online oferece uma vantagem significativa. Empresas podem direcionar anúncios específicos para públicos-alvo, garantindo que a mensagem atinja quem realmente importa.

4. Relações Públicas: Construindo relacionamentos duradouros

As relações públicas são um canal sutil, mas eficaz, para construir e manter uma reputação sólida. Comunicados de imprensa, eventos de imprensa e colaborações estratégicas podem moldar a percepção da marca. É crucial para públicos que valorizam transparência e autenticidade.

5. Eventos e webinars: Conectando pessoas em ambientes virtuais e presenciais

Eventos corporativos e *webinars* são oportunidades de ouro para interação direta. Seja em um local físico ou virtual, esses canais permitem que a empresa se envolva com seu público de maneira significativa. Para setores que buscam educar, como tecnologia, webinars podem ser especialmente eficazes.

ESCOLHENDO COM SABEDORIA: SEGMENTAÇÃO E CONSISTÊNCIA

O segredo para uma comunicação externa bem-sucedida está na segmentação e consistência. Compreender o cenário da empresa, conhecer o público-alvo, planejar ações estratégicas, definir o tom de voz e explorar diferentes canais são elementos-chave. É vital que a empresa adapte sua mensagem para se adequar à cultura e valores organizacionais, garantindo uma comunicação clara e transparente.

A padronização da comunicação, integrando-a à missão e visão da empresa, cria uma identidade verbal sólida. Além disso, o investimento em tecnologia não apenas aprimora a eficiência, mas também coloca a empresa na vanguarda da inovação.

Mensurar os resultados é o último passo, permitindo ajustes contínuos para otimizar o desempenho. A comunicação externa eficaz não é apenas uma estratégia, mas uma jornada em constante evolução, onde escolher os canais certos é a chave para o sucesso.

MÍDIAS SOCIAIS

As mídias sociais transformaram radicalmente a maneira como as marcas se conectam com seu público-alvo. Neste capítulo, exploraremos o papel fundamental das mídias sociais como uma ferramenta poderosa para engajar clientes e ampliar o alcance da marca. Discutiremos estratégias eficazes, incluindo a criação de conteúdo relevante, interação com os usuários e o crucial gerenciamento de reputação *online*.

As vantagens do marketing nas redes sociais são claras e convincentes. Aumentar o engajamento do público é o grande diferencial, permitindo que as marcas construíssem relações mais profundas e autênticas com seus seguidores. O alcance global das redes sociais, com bilhões de usuários em

todo o mundo, oferece uma oportunidade única de tornar a marca conhecida por uma audiência vasta e diversificada.

Humanizar a marca é outra faceta crucial. As redes sociais permitiam que as marcas mostrem seu lado humano, compartilhando os bastidores da empresa, utilizando uma linguagem amigável e criando uma personalidade autêntica. Essa abordagem não mecânica aproxima as marcas do público, estabelecendo uma conexão emocional.

Além disso, as redes sociais não são apenas para construção de marca, mas também uma ferramenta direta para geração de tráfego e conversões. A capacidade de segmentar anúncios com precisão, baseada nos dados ricos fornecidos pelos usuários, transformava seguidores em oportunidades reais de negócio.

CONHECENDO A AUDIÊNCIA E ESTRATÉGIAS EFICAZES

A proximidade proporcionada pelas redes sociais permitia que as marcas conhecessem melhor sua audiência. A interação constante fornecia dados valiosos, desde informações demográficas até *insights* sobre interesses e comportamentos. O monitoramento de menções permite uma compreensão profunda do que as pessoas estão falando e pensando sobre a marca.

Com essas informações, as marcas podem desenvolver personas detalhadas, compreendendo não apenas o público-alvo, mas também seu comportamento humano. Essa abordagem mais profunda impulsionava estratégias mais eficazes de marketing nas redes sociais.

DEFININDO OBJETIVOS E CRIANDO PERSONAS

O primeiro passo crucial é definir objetivos claros para a estratégia de marketing nas redes sociais. A ampla gama de objetivos incluía desde aumentar o alcance e o reconhecimento da marca até direcionar tráfego para o site, gerar *leads*, aumentar as vendas e até mesmo monitorar conversas sobre a marca.

Paralelamente, a criação de personas se destaca como uma ferramenta fundamental. Não se trata apenas de identificar o público-alvo, mas de criar perfis detalhados, respondendo a perguntas essenciais sobre como se comunicar com eles, onde encontrá-los, quais formatos de conteúdo utilizam e quais são suas necessidades e dúvidas.

ESCOLHENDO AS REDES SOCIAIS CERTAS E PLANEJANDO ESTRATÉGIAS ORGÂNICAS E PAGAS

A escolha das redes sociais certas é crucial. Não se trata de estar presente em todas as plataformas, mas sim de analisar cuidadosamente onde o público-alvo estava mais ativo e alinhar com as suas estratégias. O Facebook, o Instagram, o YouTube, o Twitter, o LinkedIn, o TikTok e o Pinterest são algumas das principais opções, cada uma com seu próprio perfil de público e dinâmica.

A combinação de estratégias orgânicas e pagas tornou-se uma abordagem eficaz. As publicações orgânicas mantêm os seguidores informados e engajados, enquanto os anúncios patrocinados ampliavam o alcance e atingiam objetivos específicos de marketing.

CRIANDO CONTEÚDOS RELEVANTES E DESENVOLVENDO UM CALENDÁRIO EDITORIAL

O conteúdo continua sendo o rei. A criação de conteúdos relevantes, alinhados às personas e adequados às características de cada rede é essencial para driblar a redução do alcance orgânico. A regra dos 80/20, onde apenas 20% dos conteúdos falam sobre seus produtos e vendas, enquanto os outros 80% abordam temas relevantes da área de atuação.

A implementação de um calendário editorial fornece consistência e organização às atividades de social media. Ao prever cronogramas de publicações e atividades relacionadas, as marcas mantêm uma presença ativa e alinhada aos objetivos estratégicos.

MONITORAMENTO E OTIMIZAÇÃO COM MÉTRICAS RELEVANTES

O acompanhamento constante das métricas de desempenho é essencial. Definir indicadores de sucesso alinhados aos objetivos permitia avaliar se a estratégia está no caminho certo. A ênfase ia além das métricas de vaidade, como likes e seguidores, focando nos KPIs que realmente representam resultados efetivos.

A adaptação contínua das estratégias com base nos dados e nas métricas são cruciais para melhorar constantemente os resultados. O marketing nas redes sociais não é estático; é um ambiente dinâmico que demanda agilidade e flexibilidade do seu conteúdo.

DESAFIOS DO MARKETING NAS REDES SOCIAIS

Apesar do panorama promissor, o marketing nas redes sociais também apresenta seus desafios. A saturação do conteúdo, a competição acirrada pela atenção do usuário e as mudanças frequentes nos algoritmos eram apenas algumas das barreiras a serem superadas. A autenticidade e a transparência emergiam como antídotos eficazes para construir a confiança do público em meio a esse mar de informações.

TENDÊNCIAS FUTURAS E A EVOLUÇÃO CONSTANTE

À medida que o marketing nas redes sociais continua a evoluir, várias tendências emergem no horizonte.

REALIDADE VIRTUAL E AUMENTADA

A integração da realidade virtual (VR) e aumentada (AR) nas estratégias de marketing promete uma experiência imersiva e envolvente. As marcas podem explorar a criação de filtros AR personalizados, experiências de compras virtuais e campanhas interativas, levando a interação com o público a um novo patamar.

CONTEÚDO GERADO PELO USUÁRIO (UGC)

O conteúdo gerado pelo usuário ganha destaque. As marcas incentivam os usuários a criarem e compartilharem conteúdos relacionados aos produtos e experiências, transformando os consumidores em embaixadores da marca. Essa abordagem não apenas fortalecia a comunidade em torno da marca, mas também amplia o alcance de maneira autêntica.

INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL E CHATBOTS

A inteligência artificial (IA) e os *chatbots* se tornam aliados essenciais. A automação de respostas, o atendimento ao cliente baseado em IA e a personalização de interações são áreas em que as marcas exploram para melhorar a eficiência e a experiência do usuário.

SUSTENTABILIDADE E RESPONSABILIDADE SOCIAL

A conscientização ambiental e social influenciava as escolhas dos consumidores. Marcas que incorporam práticas sustentáveis e se envolvem em causas sociais veem um aumento na preferência do consumidor. O marketing nas redes

sociais se tornava uma plataforma para destacar essas iniciativas e construir uma imagem de marca consciente.

ESTUDOS DE CASO DE SUCESSO

Vamos destacar alguns exemplos de marcas que estão utilizando com sucesso as redes sociais como parte de suas estratégias de marketing e gerenciamento de reputação online:

1. Doutor Consulta: Uma empresa brasileira que utiliza redes sociais, especialmente o Instagram e o Facebook, para fornecer informações úteis sobre saúde, dicas de prevenção, e promover seus serviços de consultas médicas acessíveis e agendamento online.

2. Minha Vida: Um portal de saúde bastante popular no Brasil que possui uma forte presença nas redes sociais, oferecendo conteúdo relevante sobre saúde, nutrição, exercícios físicos, bem-estar, e notícias médicas. Eles interagem com sua comunidade, respondendo perguntas e fornecendo orientações.

3. Dr. Drauzio Varella: Um médico renomado no Brasil que utiliza suas redes sociais, como o Twitter e o YouTube, para compartilhar informações sobre saúde, doenças, tratamentos e dicas de prevenção. Ele possui uma grande base de seguidores e é reconhecido por sua credibilidade e linguagem acessível.

4. Rede D'Or São Luiz: Uma rede de hospitais e clínicas que utiliza as redes sociais, especialmente o LinkedIn e o Twitter, para compartilhar conteúdo relacionado à saúde, avanços médicos, tecnologias, eventos e histórias de sucesso de pacientes.

5. Hospital Israelita Albert Einstein: Um dos principais hospitais do Brasil que mantém uma presença forte nas redes sociais, especialmente no Instagram e no Facebook, fornecendo informações sobre saúde, dicas de bem-estar, vídeos educativos e promovendo eventos e campanhas de conscientização.

6. Ministério da Saúde: O Ministério da Saúde do Brasil utiliza suas redes sociais, como Twitter, Facebook, Instagram e YouTube, para fornecer informações sobre políticas de saúde, campanhas de vacinação, prevenção de doenças e dicas de saúde pública. Eles alcançam milhões de brasileiros e desempenham um papel crucial na disseminação de informações confiáveis sobre saúde.

Esses são apenas alguns exemplos de organizações e profissionais que têm sido bem-sucedidos em utilizar as redes sociais para promover a saúde e disseminar informações confiáveis no Brasil.

Em suma, as redes sociais oferecem às marcas uma oportunidade única de se conectar com seu público de maneira autêntica e significativa. Com uma estratégia bem planejada e um gerenciamento eficaz, as empresas podem aproveitar ao máximo o potencial das redes sociais para expandir sua presença online e construir relacionamentos duradouros com os clientes. ■

8. ATENDIMENTO AO CLIENTE E EXPERIÊNCIA DO CLIENTE

Este capítulo busca estabelecer uma conexão direta entre o **atendimento** oferecido pelas operadoras e/ou autogestões em saúde e a **experiência dos clientes** de planos médicos.

A gestão de planos de saúde não se limita à provisão de recursos para diagnósticos e tratamentos; ela exige a capacidade de criar experiências positivas, especialmente nos momentos cruciais em que as pessoas lidam com fragilidades físicas e/ou emocionais. Em situações desafiadoras que envolvem a saúde e o bem-estar, elas esperam e demandam maior atenção, acolhimento e cuidados essenciais.

A ênfase deste conteúdo reside na importância do “relacionamento” entre a empresa e seus clientes, ressaltando a essencial gestão de suas jornadas, fator fundamental para mitigar os riscos e desafios inerentes ao segmento de saúde.

A expectativa é que este material possa contribuir de maneira significativa para a construção de histórias de sucesso e para o fortalecimento da confiança dos beneficiários nos serviços prestados, sendo as **áreas de atendimento** frequentemente a porta de entrada para o início de experiências com altos índices de satisfação.

A RELAÇÃO ENTRE O SERVIÇO DE ATENDIMENTO E A SATISFAÇÃO DO CLIENTE

O papel do serviço de atendimento na experiência dos beneficiários não pode ser subestimado. As primeiras impressões são moldadas desde o momento inicial do acionamento dos planos, exercendo um impacto significativo nos níveis de satisfação com a empresa provedora de serviços assistenciais. Quando um processo de assistência à saúde tem um início inadequado toda a cadeia de prestação de serviços pode ser prejudicada. Experiências iniciais malsucedidas que podem acarretar riscos ao negócio, resultando em desfechos negativos, tais como ações judiciais ou penalidades do órgão regulador, a **Agência Nacional de Saúde Suplementar – ANS**.

Na área da saúde, caracterizada por muitas demandas urgentes ou emergenciais, frequentemente permeadas por expectativas e ansiedade dos

beneficiários dos planos médicos, as situações delicadas e de alta pressão são cotidianas. Adicionalmente, muitos deles desconhecem a existência de prazos e indicadores para avaliar a qualidade dos serviços. Insatisfações com a **demora na resolução de demandas, burocracia e inconsistência de informações** não são incomuns e alimentam a percepção de falta de qualidade.

Para evitar que os beneficiários tenham a percepção de um serviço ineficiente, a área de atendimento **não pode ser reativa nem defasada tecnologicamente**. Quando isso acontece há muitos resultados negativos como contatos perdidos, acumulação de demandas, perda de prazos e ausência de históricos, entre outros problemas.

Estabelecer uma estrutura adequada de atendimento, fornecer informações de maneira clara e objetiva e gerir rigorosamente os prazos de resposta são ações mínimas que colaboram para uma experiência mais positiva.

É possível afirmar que a **satisfação** existe quando **o serviço está livre de obstáculos, riscos ou dúvidas**, o que só pode ser alcançado por meio da **facilidade de contato, constância e prontidão no atendimento às demandas**.

Dentro dos diversos modelos de negócio, a área de atendimento e seus profissionais demandam atenção da **Governança**, pois o atendimento não é um componente isolado, mas sim uma parte essencial para o sucesso na prestação de assistência à saúde.

O modelo ideal sugere que **todas as interações** sejam **centralizadas** em uma única área que deve ser aquela responsável pelo atendimento aos públicos. Isso garante que as demandas fluam por um processo bem definido, com **controles e indicadores de gestão**, incluindo **fornecimento de protocolo, gravação dos contatos, registro de informações em sistemas, SLA's para respostas, scripts atualizados e plataformas multicanais integradas** para monitoramento de indicadores e ocorrências.

Visando garantir bons índices de satisfação, a unidade responsável pelo atendimento precisa atuar frequentemente para: **(i)** ampliar e promover o acesso aos canais de atendimento; **(ii)** sempre usar novas tecnologias; **(iii)** reduzir índices de reclamações e a procura por outras instâncias para a solução de problemas e **(iv)** evoluir na definição e controle dos indicadores de desempenho e resultados.

ATENDIMENTO OU RELACIONAMENTO?

Gerenciar a experiência dos beneficiários em uma jornada de sucesso, vai além do atendimento. Para essa experiência ser verdadeiramente positiva é essencial investir no “**relacionamento**”. Essa transformação não se resume a uma mudança de termos, mas sim a um conjunto de ações que abrangem investimentos em **pessoas, processos e tecnologias**. Ainda, é preciso ter disposição em conhecer os clientes, estabelecer vínculos de confiança, compreender suas necessidades e demonstrar real interesse por suas demandas.

O ponto inicial para estabelecer um vínculo efetivo de “relacionamento” é definir como os públicos devem ser **posicionados e reconhecidos** dentro da organização. A empresa precisa incorporar uma abordagem centrada no cliente em sua “estratégia”. Ao lidar com empresas de saúde suplementar, surge a questão: **são Beneficiários ou Clientes?**

Independentemente do modelo de negócio, para empresas que buscam expansão, é essencial considerar estrategicamente os beneficiários como “consumidores de serviços”, portanto, “clientes”. Essa perspectiva direciona os recursos e os planos de trabalho de forma mais abrangente, holística e orientada para o mercado, impulsionando a eficiência operacional e a inovação. Além disso, a visão centrada no cliente **fortalece o relacionamento** empresa-cliente!

Mas, como fazer relacionamento?

Relacionamento se faz com um atendimento personalizado, acolhedor, resolutivo e humanizado!

Relacionamento é ouvir, interagir e conversar para conhecer, atrair, encantar e fidelizar o cliente!

O relacionamento começa no serviço de atendimento, mas toda a empresa direta ou indiretamente está atendendo e servindo o cliente, que deve estar no centro de cada ação e/ou projeto.

Quando as pessoas percebem um real interesse por seus problemas e necessidades, uma abertura ao **diálogo e um retorno adequado, tempestivo e proativo**, a confiança é estabelecida e o relacionamento acontece de maneira natural.

O interesse sincero pelo outro, dentro e fora da organização, talvez possa ser um dos segredos dessa transformação.

Para transformar atendimento em relacionamento é preciso desenvolver uma cultura organizacional que envolve:

- **Empoderamento do Cliente;**
- **Processos direcionados ao DNA de Cliente e constantemente qualificados;**
- **Recursos humanos com visão de cliente;**
- **Tecnologia que gera eficiência.**

Esses conceitos têm início nos pilares de relacionamento: (i) definição de estratégias de proximidade; (ii) revisão periódica dos serviços para captura de inovações e eficiências; (iii) equipes Técnicas dinâmicas e (iv) gestão permanente da experiência dos clientes feita por meio de tecnologias adequadas e modernas. Veja na representação a seguir:



Para que a área de atendimento desempenhe efetivamente seu papel no estabelecimento do relacionamento inicial com os clientes, é necessário investir na revisão de processos e na capacitação de pessoas, a partir da estratégia centrada no cliente:

ESTRATÉGIA	PROCESSOS	PESSOAS
Reposicionar estrategicamente a Central de Atendimento Definir o papel do relacionamento Tratar beneficiários como clientes Ter um modelo de atendimento percebido como relacionamento	Ter multicanais Facilitar o contato Ir até os clientes e ouvi-los Atenção às demandas do começo ao fim Assegurar o retorno em qualquer condição Fortalecer parcerias e o relacionamento com formadores de opinião, representações, associações e outros stakeholders	Desenvolver visão de cliente Desenvolver o relacionamento intersectorial Especializar profissionais em produtos e serviços Ter alta performance em negociação e mediação Ter indicadores de desempenho e desenvolvimento

Para gerir a experiência dos clientes e fazer relacionamento, o serviço de atendimento precisará estar imbuído dos seguintes papéis:



1. Monitorar o ambiente externo, por meio dos canais de atendimento, coletando as críticas construtivas ou negativas apresentadas no tratamento das ocorrências e/ou nas ações desencadeadas pela empresa;
2. Detectar com prontidão as intercorrências dos processos, com o intuito de solucioná-las antes de uma provável disseminação de reclamações;

3. Subsidiar as áreas técnicas com os registros de atendimento para desfechos assertivos e pontuais;
4. Disponibilizar dados estatísticos e de qualidade;
5. Atuar diretamente no fomento dos negócios.

Com o compromisso de todas as equipes e o apoio da Governança, o processo de atendimento e as equipes de linha de frente ganham protagonismo e a mágica do relacionamento acontece num efeito cascata.

PROCESSOS

A gestão do processo de atendimento e do relacionamento

Uma nova área de atendimento passa a fazer relacionamento, precisa adotar os seguintes processos de gestão:

1. Gestão das operações de atendimento:

- Estabelecer e assegurar o padrão e as diretrizes legais de atendimento;
- Monitorar, mensurar e assegurar a qualidade das interações e o cumprimento dos prazos de respostas, conforme prerrogativas legais e as boas práticas de mercado;
- Aprimorar os processos de atendimento visando à resolução de problemas e a antecipação de ocorrências e/ou demandas;
- Desenvolver continuamente os profissionais de atendimento;
- Otimizar os custos com as operações de Callcenter, infraestrutura e canais de relacionamento.
- Monitorar o fluxo e qualidade do atendimento e assegurar a satisfação dos clientes nos diversos canais.
- Instituir e monitorar indicadores de desempenho com a finalidade de dar suporte aos processos de comunicação e às decisões operacionais, táticas ou estratégicas da empresa.

2. Gestão dos multicanais de relacionamento:

- Monitorar e dimensionar sistematicamente os canais de atendimento para obter melhor performance;

- Facilitar e garantir o acesso às informações em canais de voz e digitais;
- Avaliar por meio de indicadores o desempenho dos canais de atendimentos.

3. Gestão da experiência dos clientes:

- Mapear as necessidades, expectativas apontadas pelos clientes, assim como as oportunidades de melhorias em processos e serviços;
- Realizar as mediações e conciliação com clientes litigantes;
- Identificar as informações que precisam ser disseminadas;
- Contribuir para o fomento dos negócios prospectando novos clientes;
- Desenvolver atividades de relacionamento, como por exemplo, visitas em regiões de abrangência dos planos de saúde;
- Assessorar a Governança em ações de relacionamento ou atendimento de demandas/ocorrências que envolvam representações, sindicatos, associações, entidades de classe, congêneres, formadores de opinião e outros públicos;
- Executar campanhas que engajem a empresa no processo de satisfação e retenção de clientes.

PESSOAS

As múltiplas competências do profissional de atendimento

Profissionais de atendimento que atuam no segmento assistencial enfrentam diariamente o desafio de equilibrar a complexidade legal dos variados temas de saúde com a empatia necessária para guiar os beneficiários por caminhos muitas vezes desconhecidos. Por isso, além de atender garantindo uma abordagem eficiente e compreensiva, o papel desses profissionais muitas vezes é **administrar informações, mediar conflitos e conciliar interesses**.

Esses profissionais precisam ter desenvolvidas múltiplas competências e habilidades:

1. **Conhecimento técnico:** significa conhecer profundamente o arcabouço legal e regulatório devido aos diferentes cenários possíveis e armazenar informações variadas em memória, ultrapassando *scripts* predefinidos.

- 2. Capacidade analítica:** avaliar situações em profundidade para evitar riscos operacionais e de conformidade, evitando prejuízos financeiros.
- 3. Visão sistêmica:** compreender todos os processos com suas interveniências e desdobramentos, filtrando e avaliando casos antes de encaminhá-los às áreas técnicas para avaliação final.
- 4. Escuta seletiva e síntese:** compreender informações essenciais dos beneficiários enquanto pesquisa e confirma dados, mantendo a interação ágil.
- 5. Interpretação e objetividade:** lidar com dúvidas conceituais dos beneficiários, apresentando informações de forma didática e objetiva.
- 6. Foco e produtividade:** manter o foco, mesmo diante de múltiplos questionamentos, cumprindo metas de atendimento.
- 7. Capacidade de argumentação:** responder e explicar dúvidas de maneira clara e embasada, disseminando conceitos que muitas vezes o interlocutor desconhece.
- 8. Paciência e empatia:** guiar beneficiários na busca de informações, mesmo quando limitados pela LGPD, mantendo equilíbrio emocional.
- 9. Mediação de conflitos:** lidar com situações delicadas, garantindo uma abordagem eficaz e compreensiva diante de zero tolerância a erros.
- 10. Agilidade e perícia em navegação:** navegar eficientemente entre diversas fontes de informação, como sistemas, planilhas, base de conhecimento e diretórios.
- 11. Comprometimento e persistência:** operar em estruturas nem sempre atualizadas, competindo com outras prioridades internas.
- 12. Perfil multidisciplinar:** atender em diversos canais, assimilar diferentes informações e rotinas e lidar com públicos variados.

Em síntese, o profissional de atendimento deve gostar do que faz; ter conhecimento do negócio; ter capacidade de ouvir e perceber o que o interlocutor precisa; ser claro e objetivo para dar transparência às informações; ter sensibilidade e personalizar o atendimento sabendo lidar com diversidades e ser constante, prestativo e paciente.

A combinação dessas competências e habilidades faz desse profissional um **agente de relacionamento**. Portanto, é imperativo investir em **treinamentos específicos e contínuos**. Além disso, é necessária a busca por um *feedback* posterior para avaliar se o atendimento foi de fato satisfatório.

Mesmo em cenários em que a terceirização do atendimento se faz necessária, deve-se evitar a alta rotatividade e descontinuidade na capacitação dos profissionais, o que **prejudica a criação de vínculos duradouros com os beneficiários**. Esse aspecto é especialmente relevante para as empresas que almejam estabelecer excelência operacional e manter desfechos assistenciais positivos.

JORNADA DO CLIENTE

A jornada do cliente não é menos importante. Mas no que ela consiste?

Jornada do cliente é um conceito que **mapeia e descreve a experiência geral de um cliente ao interagir com uma marca, produto ou serviço ao longo do tempo**.

A jornada do cliente é uma ferramenta estratégica usada para compreender, otimizar e aprimorar a experiência do cliente, com o objetivo de fornecer um serviço mais personalizado e aumentar a fidelização.

Ela abrange todos os pontos de contato, canais e experiências, ou seja, o “caminho” percorrido por ele ao longo de seu relacionamento com a empresa, refletindo as emoções, expectativas e a satisfação do cliente em cada estágio.

A gestão da Jornada do cliente se tornou extremamente necessária para a sobrevivência de qualquer empresa ou marca. “Em 2022 e nos próximos anos, a gestão da Jornada do Cliente estará cada vez mais baseada em dados, e o uso de informações específicas será o ponto de partida para a tomada de decisões e ações estratégicas”.¹

No contexto da saúde, a jornada do paciente, representa as interações do beneficiário-cliente com o plano de saúde, desde o esclarecimento de dúvidas, custeio de procedimentos, negativas, pagamentos até a mensuração do nível de satisfação por meio de pesquisas. A gestão dessa jornada se tornou indispensável com o avanço dos canais de comunicação e o acesso a informações disponíveis na Internet.

¹ Fonte: CX Trends 2022 - pesquisa que visa identificar as principais tendências de mercado relacionadas a Customer Experience.

O **fechamento do loop**² na jornada do cliente ocorre quando todas as fases planejadas do ciclo de relacionamento são concluídas, atingindo um ponto de estabilidade. Este pode ser o momento em que o cliente atingiu seus objetivos e resolveu suas necessidades com a empresa. A análise dessa fase fornece *insights* sobre a eficácia dos processos, satisfação do cliente, áreas de melhoria e oportunidades para aprimorar a experiência.

A pesquisa de satisfação é uma ferramenta valiosa nesse contexto. Realizada após o fechamento do loop ou eventos críticos na jornada, ela coleta *feedbacks* sobre a experiência, a qualidade do serviço, a eficácia da resolução de problemas e atenção às necessidades do cliente.

Ao analisar as respostas das pesquisas, as empresas identificam pontos problemáticos, entendem expectativas dos clientes e implementam melhorias, criando um ciclo de *feedback* contínuo e fortalecendo o relacionamento.

Em resumo, o fechamento do loop na jornada do cliente está intrinsecamente relacionado às pesquisas de satisfação, realizada para entender a experiência do cliente e impulsionar melhorias contínuas. Contudo, estudos³ revelam que:

- 63,1% das empresas realizam o fechamento do loop, sendo que 44,2% realizam com todos os clientes e 49,3% apenas com os clientes detratores, ofensores ou com baixo Health Score.
- 61,3% das empresas pretendem investir no fechamento de loop nos próximos dois anos.
- 75% das empresas utilizam os dados coletados como *insights* para planejamentos a curto e médio prazo.

FECHAMENTO DE LOOP

Diretrizes gerais para a revisão dos processos

Ao entender as percepções dos clientes, a empresa pode identificar pontos críticos, reconhecer acertos e falhas nos processos e, assim, impulsionar melhorias significativas. Agora, é importante seguir alguns passos para a revisão de processos:

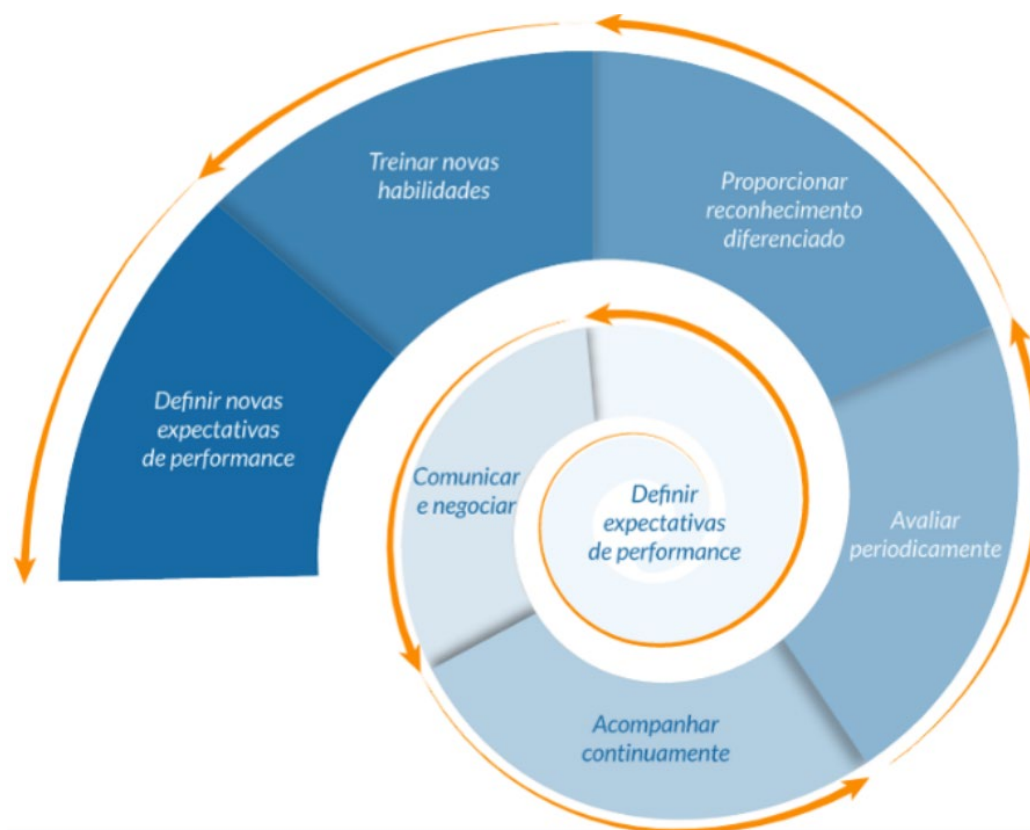
1. **Analise os *feedbacks*:** examine cuidadosamente os *feedbacks* dos clientes para identificar **padrões e tendências**. Destaque áreas específicas mencionadas frequentemente como problemáticas.

² Esse termo destaca o encerramento eficiente e bem-sucedido de uma fase específica da jornada do cliente, indicando que todas as etapas planejadas ou esperadas foram concluídas.

³ Fonte: CX Trends 2022 - pesquisa que visa identificar as principais tendências de mercado relacionadas a Customer Experience

- 2. Priorize as áreas de melhoria:** classifique as áreas identificadas com base em sua **relevância e impacto** na experiência do cliente. Concentre-se nas situações críticas que têm maior probabilidade de melhorar significativamente a satisfação.
- 3. Simplifique processos:** identifique processos complexos e burocráticos que foram destacados nos *feedbacks*. Simplifique e otimize esses processos para torná-los mais eficientes e fáceis de entender.
- 4. Automatize tarefas repetitivas:** utilize automação para simplificar tarefas repetitivas e reduzir a necessidade de intervenção humana. Isso pode incluir a automação de processos internos e a implementação de sistemas de autoatendimento para os clientes.
- 5. Melhore a comunicação:** aprimore a comunicação em todas as fases da jornada do cliente para que eles estejam sempre bem-informados.
- 6. Teste as mudanças:** antes de implementar amplamente as alterações nos processos, conduza testes-piloto para avaliar a eficácia das mudanças. Isso permite ajustes com base em *feedbacks* adicionais.
- 7. Mensure os resultados:** implemente métricas para avaliar o impacto das alterações nos processos. Isso pode incluir métricas de satisfação do cliente, tempo de resolução de problemas e outros indicadores de desempenho relevantes.
- 8. Crie um ciclo contínuo de melhoria:** a experiência do cliente é dinâmica. Mantenha um ciclo contínuo de coleta de *feedback*, análise, ajuste de processos e melhoria constante.

De maneira geral, a empresa deve resolver os problemas do cliente de forma rápida e fácil. Isto significa remover obstáculos no atendimento. Por isso, a integração de toda a equipe de atendimento com o restante da empresa e a afinidade deles com a gama de serviços e processos existentes é de extrema importância para a satisfação do beneficiário. Para que os profissionais de atendimento absorvam as mudanças nos processos de forma mais eficaz, é possível seguir as etapas sugeridas no diagrama a seguir:



Diretrizes para a revisão dos processos de atendimento

No âmbito do atendimento, a reformulação de processos para torná-los mais eficientes e menos burocráticos envolve algumas situações específicas:

- 1. Simplifique o processo de atendimento:** analise os que podem ser otimizados. Isso pode incluir a simplificação ou redução dos formulários, procedimentos de retorno e solicitação de informações.
- 2. Reduza o tempo de espera:** a espera pode gerar frustrações, por esse motivo, busque soluções para agilizar o fluxo de atendimento e facilitar o acesso às informações do plano e dos pedidos do cliente.
- 3. Automatize os processos internos:** automatize tarefas internas que não agregam valor direto ao cliente. Isso libera os agentes para se concentrarem em interações mais complexas e de maior valor.
- 4. Procure entender a necessidade específica de cada beneficiário:** a jornada do cliente deve acontecer de forma acolhedora e resolutiva. O plano de saúde precisa ser assertivo no posicionamento ao beneficiário para não gerar insatisfação, por isso, aprimore os registros realizados pelos profissionais.

- 5. Promova a resolução proativa de problemas:** antecipe problemas potenciais e forneça soluções antes mesmo de os clientes entrarem em contato. Isso demonstra cuidado e pode prevenir a necessidade de assistência futura.
- 6. Fortaleça a transparência nas informações:** forneça informações claras e transparentes sobre o status de pedidos, prazos de respostas, políticas de cobertura, aspectos regulamentares dos planos médicos, entre outros. Isso reduzirá a incerteza e a necessidade de entrarem em contato com outras instâncias para obter esclarecimentos.
- 7. Dedique tempo e atenção aos beneficiários insatisfeitos:** beneficiários insatisfeitos podem indicar que determinada situação ou processo está com falhas, por esse motivo, é importante entender os motivos de suas insatisfações e tentar atraí-los novamente, por meio de um contato ativo e uma comunicação empática.
- 8. Tenha tecnologias como aliadas:** a tecnologia está vinculada a melhoria de processos, desta forma, oferecer plataformas que facilitem o acesso às informações dos clientes e dos planos e investir em um sistema que possibilite gestão de processos é uma forma de garantir mais eficiência, produtividade e satisfação.
- 9. Implemente sistemas de autoatendimento:** ofereça aos clientes a opção de resolver questões comuns por meio de sistemas de autoatendimento *online*. Isso não apenas agiliza o processo, mas também dá autonomia a eles.
- 10. Ofereça opções de contato diversificadas:** proporcione diferentes canais de comunicação e atendimento para que os clientes escolham o método mais conveniente para eles. Isso pode incluir *chat online*, e-mail, telefone, WhatsApp e outros meios de contato.
- 11. Faça a integração de canais de atendimento:** torne a transição entre diferentes canais de atendimento (telefone, *chat online*, e-mail) mais fluida. Os clientes devem sentir que podem mudar de um canal para outro sem perder informações ou enfrentar dificuldades.
- 12. Capacite os atendentes:** certifique-se de que estão bem treinados e têm o conhecimento necessário para orientar os clientes de maneira eficaz. O processo de treinamento deve ser contínuo para estarem sempre atualizados.

13. Enfatize a qualidade no atendimento: oriente a equipe para o atendimento humanizado, divulgue os canais de atendimento e facilite o acesso para atingir todos os públicos, inclusive de idosos que na maioria das vezes possuem dificuldade com os canais digitais.

14. Tenha mecanismos para a coleta de *Feedback* pós-atendimento: após cada interação, solicite *feedback* sobre a experiência de atendimento.

Diretrizes para o tratamento de reclamações

As reclamações, embora inevitáveis, também representam oportunidades para aprimorar o atendimento e a experiência do cliente nos planos de saúde. O gestor deve enxergar nas queixas uma chance de identificar falhas ou dificuldades enfrentadas pelos beneficiários-clientes.

Para lidar com as reclamações, é essencial adotar uma abordagem prática. Veja algumas dicas para estabelecer um bom controle de reclamações de clientes:

1. Ouça o que o cliente tem a dizer:

A escuta ativa é muito importante para lidar com reclamações, por meio dela, a empresa demonstra que se importa com aquele cliente, em sua individualidade. Para isso, a equipe de atendimento deve ser orientada a não interromper o cliente quando ele está expondo as suas dificuldades ou queixas, a fim de entenderem completamente o teor da reclamação.

Mesmo que o cliente se exalte, é preciso manter sempre o foco na solução do problema e utilizar a inteligência emocional aplicada ao atendimento.

2. Agradeça o contato e explique o posicionamento da empresa:

Manifeste gratidão ao cliente por ele ter buscado a empresa em primeiro lugar para solucionar seus problemas.

O atendente deve explicar com clareza e empatia o posicionamento do plano de saúde, mesmo quando o cliente não tem razão. Para isso, o profissional precisa estar preparado para explicar didaticamente as questões regulamentárias e legais.

Caso o cliente esteja exaltado, a empatia e a firmeza serão ferramentas para acalmar e esclarecer a situação em questão.

3. Apure os fatos com celeridade

Após ouvir atentamente o que o cliente tem a dizer, é necessário apurar os fatos relatados por ele. Nem sempre a reclamação estará vinculada a uma falha de processo ou de sistema, muitas vezes será necessário apenas um ajuste na linguagem atualizada.

A rapidez é essencial para resolver o fato que gerou insatisfação. Embora existam prazos para tratar reclamações, surpreenda o cliente resolvendo ou esclarecendo a questão em um prazo menor. Quando ele percebe o seu esforço para sanar o problema apresentado, o grau de insatisfação tende a diminuir.

4. Reconheça a falha

Verificada a falha e a razão do cliente em reclamar, o plano de saúde deve reconhecer o erro, formalizar um pedido de desculpas e providenciar a solução da situação apresentada.

O pedido de desculpas tem um impacto significativo na redução de avaliações negativas, construindo empatia e potencializando a fidelização do cliente.

5. Apresente uma solução e promova o monitoramento da reclamação

O cliente espera uma solução definitiva para o seu problema, por esse motivo, evitar respostas prontas e individualizar o pedido sem prejudicar a qualidade do atendimento, são formas de garantir a satisfação.

Quando for o caso, apresente uma solução personalizada e, posteriormente, monitore a situação para evitar recorrências.

6. Monitore as ocorrências

Integrar o **Serviço de Atendimento** a todos os setores da empresa é essencial. Por exemplo, uma das situações frequentes é quando um cliente entra em contato com o atendimento em busca de informações e o atendente muitas vezes não possui dados sobre a demanda, sendo incapaz de fornecer uma resposta imediata.

Atualmente, algumas plataformas de atendimento oferecem módulos de *Workflow* que possibilitam a integração com outros setores da empresa. Essa integração permite que os atendentes se comuniquem de maneira organizada com diferentes departamentos, estabelecendo prazos claros para o retorno de suas consultas. Isso garante que o cliente sempre receba as informações requeridas.

As ações e conceitos apresentados neste capítulo **são essenciais**, especialmente em uma época em que se promove a ideia de uma empresa “**centrada no cliente**”. Mas, todas as áreas da empresa devem agir com o mesmo **comprometimento** em atender às necessidades do cliente, proporcionando uma experiência coesa e constante.

O cliente, ao entender que suas dúvidas e reclamações estão sendo atendidas e entendidas, passa a procurar a empresa para resolver seus problemas, afinal, o objetivo primário é ter seu problema resolvido e não denegrir a imagem da companhia.

Essas práticas, quando implementadas, não apenas reduzem o número de reclamações, mas também fortalecem a confiança na empresa e no seu propósito.

A gestão da experiência e jornada do cliente serve como um guia para:

- Traçar estratégias que tenham sinergia com o processo de decisão e o nível de satisfação;
- Melhorar as estratégias de atendimento e a comunicação com os clientes;
- Encontrar possíveis gargalos no processo e corrigi-los, uma vez que tudo passa pela área de atendimento;
- Direcionar esforços para fortalecer as áreas de atendimento, ou mesmo as áreas técnicas.

Garantir uma experiência positiva e eficiente, além de propiciar mais satisfação aos clientes, **consolida a reputação da empresa!**

9. ESTRATÉGIA DE CONTEÚDO

ESTRATÉGIAS DE CONTEÚDO DE COMUNICAÇÃO PARA OPERADORAS DE SAÚDE

Em um cenário onde a informação é a chave para a tomada de decisões de saúde, as operadoras de saúde desempenham um papel crucial na comunicação eficaz com seus beneficiários e demais públicos. Uma estratégia de conteúdo bem definida não apenas informa, mas também educa e engaja os públicos, promovendo uma melhor compreensão dos serviços e recursos disponíveis. Neste capítulo, exploramos as diretrizes para a criação de conteúdo relevante e informativo, além de orientações para uso de terminologias específicas do setor de saúde suplementar.

Diretrizes para a criação de conteúdo relevante e informativo:

- 1. Conheça o seu público-alvo:** Antes de criar qualquer conteúdo, é fundamental entender quem são os beneficiários credenciados e demais públicos das operadoras de saúde. Isso inclui considerar fatores demográficos, como idade, gênero e localização, além de compreender suas necessidades, preocupações e níveis de compreensão sobre questões de saúde.
- 2. Priorize a clareza e a simplicidade:** Comunicações claras e simples são essenciais para garantir que o público compreenda completamente as informações fornecidas. Evite jargões técnicos ou linguagem complexa, optando por uma linguagem acessível que seja facilmente compreendida por todos os públicos.
- 3. Fornecer informações precisas e baseadas em evidências:** A precisão é fundamental ao fornecer informações de saúde. Certifique-se de que todo o conteúdo seja baseado em evidências científicas sólidas e atualizado de acordo com as últimas descobertas médicas e diretrizes profissionais.
- 4. Promova a educação e a prevenção:** Além de fornecer informações sobre tratamentos e serviços disponíveis, é importante investir na educação e prevenção. Isso pode incluir dicas de estilo de vida e hábitos saudáveis, informações sobre exames preventivos e a importância da detecção precoce de condições médicas.

5. **Incorpore diversos formatos de conteúdo:** Nem todos os beneficiários, credenciados e demais públicos preferem consumir informações da mesma maneira. Portanto, é necessário diversificar o formato do conteúdo, incluindo texto escrito, infográficos, vídeos explicativos e podcasts, para atender às diferentes preferências e necessidades.

Uso de terminologias específicas do setor de saúde:

1. **Padronização de terminologias:** Estabeleça uma lista de termos padronizados e definições claras para garantir consistência em toda a comunicação. Isso ajuda a evitar ambiguidades e confusões, garantindo que todos os membros da equipe utilizem uma linguagem uniforme.
2. **Evite o uso de jargões médicos desnecessários:** Embora seja importante usar terminologias específicas do setor de saúde quando apropriado, evite sobrecarregar o público com jargões médicos desnecessários. Sempre que possível, simplifique a linguagem para torná-la mais acessível.
3. **Forneça recursos de glossário:** Para ajudar os beneficiários a entenderem terminologias complexas, forneça recursos de glossário que expliquem os termos frequentemente utilizados. ■

10. USO DE IMAGENS E VÍDEOS

No setor de saúde, a comunicação visual também desempenha um papel crucial na forma como as informações são percebidas e compreendidas pelo público. Para as operadoras de autogestão, é essencial não apenas comunicar efetivamente, mas fazê-lo de maneira ética e legal. Este capítulo visa fornecer diretrizes claras para o uso responsável de imagens e vídeos, respeitando a privacidade, a diversidade e a conformidade legal.

ÉTICA NO USO DE MATERIAL VISUAL

O uso ético de imagens e vídeos é vital, especialmente em um contexto onde a privacidade e a sensibilidade são de suma importância. Este segmento aborda a necessidade de adotar práticas responsáveis que respeitem a dignidade e a integridade dos indivíduos retratados.

Para garantir uma abordagem ética, as operadoras devem:

- 1. Obter Consentimento:** Sempre que possível, obter consentimento explícito dos indivíduos antes de usar suas imagens ou vídeos. Isso é especialmente importante em situações que envolvem pacientes ou situações clínicas sensíveis.
- 2. Representação autêntica e respeitosa:** Assegurar que as representações visuais sejam verdadeiras à realidade, evitando alterações que possam enganar ou causar impressões errôneas.
- 3. Evitar estereótipos:** Selecionar material visual que evite clichês e estereótipos, promovendo uma imagem positiva e inclusiva.
- 4. Diversidade e Inclusão:** Utilizar imagens e vídeos que reflitam a diversidade real da população atendida, incluindo diferentes raças, etnias, idades, gêneros, e condições físicas e mentais. Este compromisso com a inclusão não apenas fortalece a mensagem de aceitação e respeito, mas também ajuda a comunidade a se ver representada de forma justa e equitativa.

CONSIDERAÇÕES LEGAIS RELACIONADAS AO USO DE MATERIAL VISUAL

Com objetivo de explorar as obrigações legais e as considerações éticas no uso de material visual, garantindo que todas as práticas estejam em conformidade com as leis de direitos autorais, direitos de imagem e privacidade, as operadoras devem:

1. **Verificar direitos de uso:** Antes de usar qualquer material visual, verificar se possui os direitos necessários para seu uso, seja através de licenças, domínio público ou criação interna.
2. **Documentar consentimento:** Manter uma documentação rigorosa do consentimento para uso de imagens, especialmente em contextos vulneráveis ou sensíveis
3. **Conformidade legal:** Estar ciente das leis locais e internacionais que regem os direitos de imagem e privacidade, aplicando-as em todas as comunicações.
4. **Riscos legais:** Ignorar as questões legais pode levar a consequências severas, incluindo processos judiciais, penalidades financeiras e danos à reputação. É importante que as operadoras de saúde estejam sempre vigilantes e consultem regularmente especialistas legais para evitar tais riscos. ■

11. INDICADORES DE COMUNICAÇÃO

Na era da informação, medir a eficácia da comunicação tornou-se uma necessidade estratégica para qualquer organização, especialmente para as operadoras de autogestão no setor de saúde. Este capítulo visa clarificar a distinção entre indicadores estratégicos e operacionais e fornecer um conjunto abrangente de indicadores de comunicação, além de discutir como esses indicadores podem ser aplicados para melhorar continuamente a gestão da comunicação.

DIFERENCIANDO INDICADORES ESTRATÉGICOS E OPERACIONAIS

Nas operadoras de autogestão, a comunicação precisa ser avaliada em níveis estratégicos e operacionais para garantir a eficácia e eficiência das ações. Indicadores estratégicos são aqueles que se alinham com os objetivos de longo prazo da organização, como aumento da satisfação do cliente, melhoria da imagem da marca e crescimento do engajamento com a comunidade. Esses indicadores ajudam a direcionar as estratégias de comunicação para que estejam em sintonia com a visão e missão da autogestão.

Por outro lado, os indicadores operacionais estão focados no desempenho diário e na execução das atividades de comunicação. Exemplos incluem o tempo de resposta a consultas dos clientes, o número de postagens em mídias sociais e a frequência de comunicações internas. Estes indicadores são cruciais para a gestão cotidiana e ajudam a identificar áreas que necessitam de melhorias imediatas.

É importante lembrar que, numa autogestão, a comunicação não é o *core business* da empresa. Portanto, devemos nos ancorar também nos indicadores estratégicos de saúde e desempenho no atendimento de beneficiários e prestadores de serviços (clínicas, profissionais de saúde e hospitais) para tomar decisões de comunicação mais embasadas e eficazes.

LISTA COM SUGESTÕES DE INDICADORES DE COMUNICAÇÃO PARA AUTOGESTÕES

1. Indicadores de alcance e engajamento

- **O número de seguidores nas plataformas de mídia social:** mede a quantidade de pessoas que optaram por seguir as páginas oficiais da operadora em plataformas como Facebook, Instagram, Twitter e LinkedIn. Um número crescente de seguidores pode indicar uma maior visibilidade da marca e um interesse crescente nos serviços oferecidos pela operadora.
- **Likes, compartilhamentos e comentários em postagens:** são métricas indicativas do nível de interação e engajamento que o conteúdo publicado gera entre os seguidores. Altos números em likes e compartilhamentos sugerem que o conteúdo é relevante e ressoa bem com o público, enquanto os comentários podem fornecer *insights* diretos sobre as opiniões e sentimentos dos consumidores.
- **Visualizações de página e tempo de permanência em conteúdos digitais:** ajudam a entender o quão atraente é o conteúdo do site ou blog da operadora. Tempo prolongado de permanência pode indicar que os conteúdos são informativos e de alta qualidade, motivando os visitantes a explorar mais.

2. Satisfação do cliente

- **Os resultados de pesquisas de satisfação:** frequentemente realizadas após interações específicas ou em intervalos regulares definidos pela ANS, essas pesquisas avaliam quão satisfeitos os clientes estão com os serviços prestados. Questões podem abranger desde a qualidade do atendimento, cobertura de comunicação, qualidade de atendimento, principais veículos de informação utilizados pelos beneficiários, e até a facilidade de uso dos serviços online.
- **Taxas de retenção de clientes:** este indicador mostra a porcentagem de clientes que continuam a usar os serviços da operadora ao longo do tempo. Altas taxas de cancelamento são geralmente um sinal de insatisfação do cliente e ineficácia dos serviços oferecidos.

- **Net Promoter Score (NPS):** uma métrica que mede a probabilidade de os clientes recomendarem a operadora a amigos ou familiares, baseando-se em uma escala de 0 a 10. O NPS é um forte indicador da lealdade geral do cliente e da satisfação com a marca.

3. Eficiência do atendimento ao cliente

- **O tempo médio de resposta às solicitações dos clientes** mede a rapidez com que a equipe de atendimento responde às perguntas ou preocupações dos clientes. Tempos de resposta rápidos são cruciais para a satisfação do cliente, especialmente em um setor tão sensível quanto o da saúde. Esse indicador influencia diretamente no resultado final de satisfação e esforço do cliente.
- Já o **tempo de resolução de reclamações** é similar ao tempo de resposta, este indicador mede quanto tempo leva para resolver completamente as questões dos clientes. Eficiência neste aspecto pode reduzir a frustração do cliente e melhorar sua experiência geral.
- **A taxa de resolução no primeiro contato** reflete a eficácia do atendimento ao cliente em resolver questões na primeira interação, sem a necessidade de acompanhamento. Altas taxas neste indicador sugerem que a equipe de atendimento está bem preparada e que os processos de suporte são eficientes.

4. Impacto da comunicação interna

- **Avaliações de engajamento dos funcionários com as comunicações internas** é utilizada para mensurar como os funcionários percebem e interagem com as comunicações internas. Pesquisas de engajamento podem revelar se as mensagens estão alinhadas com as necessidades e expectativas dos funcionários. Hoje, existem plataformas como o *Workplace* e o *Yammer*, dentre outras, que oferecem esses indicadores que auxiliam o trabalho da área de comunicação.
- **O índice de frequência de leitura de comunicados e veículos internos** ajuda a avaliar a eficácia das comunicações internas em termos de alcance e relevância do conteúdo distribuído entre os funcionários.
- **Feedback sobre a eficácia de treinamentos e reuniões internas**, muito usado pelo setor de recursos humanos após treinamentos, coleta

opiniões sobre como os funcionários percebem a utilidade e relevância dos treinamentos e reuniões pode ajudar a melhorar essas iniciativas.

5. Cobertura da mídia

- **A quantidade de menções na mídia** contabiliza quantas vezes a operadora foi mencionada em publicações externas, seja em artigos, notícias ou blogs. Também é avaliado o tamanho da publicação *versus* o custo do espaço da matéria no veículo, para “precificar” essa ação. Isso pode ajudar a entender o nível de visibilidade e a imagem pública da operadora.
- Além da quantidade, é importante avaliar o **tom e a qualidade da cobertura**. Análises de sentimento podem indicar se a operadora é vista de maneira positiva, negativa ou neutra pela mídia.
- Cada um desses indicadores oferece *insights* que podem ajudar uma operadora de saúde de autogestão a aprimorar suas práticas de comunicação, melhorar a satisfação do cliente e otimizar a eficiência operacional. Regularmente avaliar esses indicadores permite ajustar as estratégias de acordo com as necessidades em constante mudança dos clientes e do mercado.

APLICAÇÃO DOS INDICADORES NA AUTOGESTÃO

A aplicação destes indicadores permite que as operadoras de autogestão não apenas monitorem e avaliem a eficácia de suas comunicações, mas também identifiquem oportunidades de melhoria e áreas de força. Por exemplo, um alto **NPS** pode indicar uma forte lealdade do cliente, enquanto tempos de resposta lentos podem destacar a necessidade de melhorar os processos de atendimento ao cliente.

Regularmente, medir e avaliar esses indicadores fornece dados valiosos que podem ser usados para ajustar estratégias de comunicação, melhorar a eficiência operacional e reforçar a satisfação geral do cliente. Além disso, esses indicadores ajudam a alinhar as práticas de comunicação com os objetivos estratégicos da autogestão, garantindo que cada atividade de comunicação contribua para o sucesso a longo prazo da organização. ■

12. LÍDER COMUNICADOR

A ARTE DA COMUNICAÇÃO PARA LÍDERES EM OPERADORAS DE AUTOGESTÃO

A comunicação eficaz é a espinha dorsal de qualquer liderança bem-sucedida, especialmente em operadoras de autogestão, onde as expectativas e necessidades de comunicação são intensamente diversas e dinâmicas. Um líder eficiente é aquele que não apenas transmite informações, mas também inspira confiança e motivação tanto dentro quanto fora da organização. Este capítulo aborda a importância de manter uma agenda equilibrada de comunicação, o papel das ferramentas de comunicação e marketing, e as habilidades necessárias para uma comunicação interpessoal eficaz.

EQUILIBRANDO COMUNICAÇÃO INTERNA E EXTERNA

A habilidade de um líder em balancear sua comunicação entre as equipes internas e o público externo é crucial. Esta dualidade envolve não apenas gerenciar operações diárias, mas também moldar a imagem pública da organização. Líderes devem se engajar regularmente em atividades que fortaleçam os laços internos, como reuniões frequentes com suas equipes, sessões de *feedback*, e momentos informais que permitam uma maior conexão e abertura. Ao mesmo tempo, é fundamental que eles estejam presentes em eventos do setor e mantenham uma interação constante com a mídia e outros *stakeholders* externos.

É aqui que a área de comunicação e marketing se torna um recurso vital, fornecendo ferramentas e plataformas para ajudar o líder a comunicar-se eficazmente com as equipes. Integrar a comunicação do líder na estrutura de comunicação interna é essencial, criando um canal direto que os funcionários valorizam, especialmente em períodos de mudança. Pesquisas mundiais sobre comunicação interna indicam que oito em cada dez empregados preferem receber informações diretamente de seus líderes durante tais períodos, ressaltando a importância desta conexão direta.

Ser acessível e visível para a equipe incentiva um ambiente de trabalho transparente e aberto, onde os colaboradores se sentem valorizados e parte integral da missão da empresa. Externamente, manter um perfil ativo e engajado com *stakeholders* e na mídia reforça a posição da organização como líder e formadora de opinião na área de saúde.

A consistência e autenticidade na comunicação são essenciais. Um líder deve assegurar que a mensagem transmitida seja uniforme em todos os canais, refletindo os valores e a visão da organização. Esta consistência ajuda a construir e manter a confiança tanto internamente quanto no panorama mais amplo do setor.

DESENVOLVENDO HABILIDADES DE COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL

Comunicação interpessoal eficaz é outra pedra angular para líderes em autogestão. Esta não se limita apenas a falar claramente ou transmitir informações, mas também a ouvir ativamente, entender e processar as necessidades e *feedbacks* de outros. A empatia é uma habilidade vital, permitindo ao líder entender melhor as perspectivas e emoções de seus colegas e parceiros.

A clareza na expressão e a capacidade de fornecer *feedback* construtivo são fundamentais para manter as linhas de comunicação claras e funcionais. Técnicas de comunicação não-verbal, como uma linguagem corporal aberta e o contato visual direto, também desempenham um papel crucial em como a mensagem é recebida e percebida.

Liderar pelo exemplo é talvez a forma mais eficaz de influenciar a cultura de comunicação de uma organização. Um líder que demonstra em suas ações diárias a importância da comunicação aberta e respeitosa estabelece um padrão para todos os níveis da organização. Isso cria um ambiente onde a troca livre de ideias é encorajada e valorizada, promovendo um espírito de colaboração e inovação.

Para líderes em operadoras de autogestão, a comunicação não é apenas uma ferramenta gerencial; é um elemento estratégico que influencia diretamente a eficácia organizacional e o sucesso no mercado. Adotando práticas de comunicação eficazes e equilibradas, esses líderes podem inspirar e mobilizar suas equipes enquanto cultivam relações sólidas e respeitadas com todos os *stakeholders*, garantindo assim o crescimento sustentável e a adaptação em um ambiente em constante mudança. A integração de ferramentas de comunicação e marketing fortalece ainda mais essa dinâmica, facilitando um fluxo constante e eficiente de informações em todos os níveis da organização. ■

13. RELACIONAMENTO INSTITUCIONAL

FORTALECIMENTO DE RELACIONAMENTOS INSTITUCIONAIS E COLABORAÇÕES EM OPERADORAS DE AUTOGESTÃO

A essência de uma operação bem-sucedida no setor de saúde, particularmente em operadoras de autogestão, está intrinsecamente ligada à qualidade e a força de seus relacionamentos institucionais. Esses relacionamentos estratégicos são fundamentais não apenas para a sobrevivência, mas também para o florescimento dessas organizações em um ambiente altamente regulamentado e competitivo. Este capítulo delinea a importância de nutrir essas conexões vitais e como elas podem ser efetivamente utilizadas para ampliar a influência, o acesso a informações estratégicas, e a capacidade de adaptação e inovação.

Relações institucionais robustas servem como a coluna vertebral para operadoras de autogestão que aspiram a aumentar sua influência dentro do setor de saúde. Estes relacionamentos oferecem uma plataforma crucial para a troca de informações, permitindo às operadoras anteciparem e responder proativamente a mudanças no ambiente de mercado e regulatório. Tais relações também são essenciais para adquirir apoio em diversas frentes, incluindo iniciativas políticas, regulatórias e de mercado, posicionando as operadoras como participantes ativos na formulação de políticas que moldam a saúde pública e os cuidados de saúde.

Por meio de uma série de exemplos práticos, podemos observar como operadoras de autogestão que cultivaram e mantiveram fortes vínculos institucionais conseguiram não apenas sustentar, mas também expandir significativamente seu escopo de operações. Estes exemplos ilustram operadoras que, através de parcerias estratégicas e uma rede sólida, conseguiram recursos valiosos, influenciaram políticas de saúde e fortaleceram suas posições no mercado.

Para além de manter e cultivar relações robustas com entidades e organizações tradicionais do setor, as operadoras de autogestão têm um imperativo adicional de construir e manter parcerias estratégicas e colaborações. Estas parcerias, que frequentemente incluem outras operadoras de saúde, fornecedores, e entidades reguladoras, são fundamentais não apenas para a troca de conhecimento e melhores práticas, mas também para a inovação e melhoria contínua dos serviços oferecidos.

Essas relações colaborativas permitem uma partilha de recursos que pode levar a uma redução de custos e a uma eficiência operacional aumentada, beneficiando amplamente os beneficiários dos serviços de saúde.

Navegar com eficácia pelo ambiente regulatório é outra área onde as relações institucionais se revelam indispensáveis. Operadoras de autogestão devem estar constantemente vigilantes e proativas em relação às mudanças regulatórias. Participar ativamente de discussões e fóruns que afetam o setor de saúde é crucial. Estabelecer uma comunicação constante e eficaz com órgãos reguladores e entidades governamentais não só ajuda a garantir a conformidade com as normas existentes, mas também permite que as operadoras influenciem o desenvolvimento de futuras regulamentações de maneira que favoreça o setor.

Um exemplo emblemático de colaboração bem-sucedida entre autogestões é a parceria entre **COPASS**, **Cemig Saúde**, **CASU** e **FUNDAFFEMG** para a criação de clínicas compartilhadas de **APS – Atenção Primária a Saúde** e para a clínica de infusão. Esta aliança, criada durante um congresso da Unidas demonstrou como a união de recursos e *expertise* de diferentes operadoras pode resultar em benefícios significativos para todos os envolvidos, desde a melhoria do acesso aos serviços de saúde para os beneficiários até a otimização de custos e melhoria da qualidade do atendimento. Tais colaborações não apenas fortalecem as operadoras individualmente, mas também estabelecem novos padrões de cuidado e eficiência para o setor como um todo. ■

GLOSSÁRIO

ACESSIBILIDADE: Providências tomadas por criadores de programas e páginas de internet para garantir o acesso a informações e recursos por parte de usuários com algum tipo de limitação física ou instrumental.

AGÊNCIA DE PUBLICIDADE: Empresa de prestação de serviços, especializada no planejamento, organização e execução de programas de propaganda ou publicidade. Elabora campanhas, peças e planos promocionais, cria anúncios apropriados para os diversos veículos e cuida de suas publicações e transmissões.

ANÚNCIO: Informação publicitária de marca, produto, serviço ou instituição, apresentada por meio de palavras, imagens, música, recursos audiovisuais e outros, pelos veículos de comunicação.

APURAÇÃO: Investigação, levantamento e verificação dos dados e elementos de um acontecimento, para transformá-lo em notícia.

ARTE GRÁFICA: Conjunto das atividades relacionadas à apresentação gráfico-visual de anúncios, publicações diversas, logotipos.

ARTIGO: Texto jornalístico interpretativo e opinativo que desenvolve uma ideia ou comenta um assunto a partir de determinada fundamentação. Geralmente assinado, difere do editorial por não representar necessariamente a opinião da empresa jornalística.

BANCO DE IMAGENS: Arquivo que reúne o material iconográfico de uma organização.

BANNER: Bandeira, estandarte ou flâmula com mensagem publicitária, confeccionado em papel, plástico ou tecido. O banner é normalmente exposto em espaços públicos. Há também o banner inserido em uma página da web, com ou sem *hiperlink*.

BONECO: Esquema de paginação e diagramação. Projeto gráfico de jornal, revista, livro ou qualquer outro trabalho gráfico destinado a ser impresso. Funciona como layout e orienta o diagramador, com o desenho das páginas a serem montadas.

BRIEFING: Instruções e diretrizes transmitidas, de forma resumida, pela chefia (de agência de propaganda, jornal, emissora de TV, instituição etc.) aos responsáveis pela execução de um determinado trabalho (criação de campanha publicitária, cobertura jornalística etc.). Resumo escrito dessas diretrizes, para a orientação do trabalho.

BUSDOOR: Cartaz, adesivo ou painel publicitário exposto em ônibus.

CABEÇA: Conjunto formado por título, lead e outros elementos introdutórios, na parte superior de uma notícia, reportagem, artigo. Abertura de matéria jornalística. Introdução do apresentador/repórter de TV.

CABEÇALHO: Título de jornal, revista ou outra publicação periódica, com apresentação visual permanente que permita rápida identificação do periódico pelos leitores. Compreende nome, data, número de edição, entre outros. Título destacado de qualquer documento.

CAIR PAUTA: Ocorre quando um determinado tema ou assunto – foco de uma matéria jornalística – é substituído por outro mais importante ou quando a apuração não corresponde às expectativas.

CAMPANHA: Conjunto de peças publicitárias criadas, produzidas e veiculadas de maneira coordenada, de acordo com determinados objetivos de propaganda de um produto, marca, empresa ou qualquer órgão público ou privado. Série de ações em torno de um objetivo comum, para execução de um plano de comunicação.

CERIMONIAL: Conjunto de normas que devem ser seguidas na organização de eventos. Setor, em uma instituição, responsável pela organização de eventos solenes.

CHAMADA: Pequeno título e/ou resumo de uma matéria, publicado geralmente na primeira página de jornal ou na capa de revista, com o objetivo de atrair o leitor e remetê-lo à matéria completa, apresentada nas páginas internas. Resumo de uma notícia, lido pelo locutor antes ou ao início de um programa informativo, para atrair o público.

CHECAR: Verificar a exatidão de uma notícia ou de qualquer informação apurada antes de publicá-la.

CHECK LIST: Relação completa e detalhada de providências que devem ser tomadas na realização de um evento ou na produção de qualquer peça. Precisam ser verificadas ou checadas, uma a uma, durante o desenvolvimento de um programa ou projeto.

CLIPPING: Serviço de recorte de jornais e revistas sobre assuntos que envolvem as atividades de uma empresa, instituição ou pessoa. Existe também o clipping eletrônico, que é a seleção de programas de TV, rádio e sites de internet.

COBERTURA: Trabalho de apuração de um fato no local de sua ocorrência, para transformá-lo em notícia. Registro jornalístico de um fato em um determinado veículo de imprensa ou no conjunto da mídia.

COLABORADOR: Pessoa que desenvolve trabalho jornalístico, habitualmente ou não, sem pertencer ao quadro de jornalistas do veículo.

COLETIVA: Tipo de entrevista em que a fonte atende à imprensa em conjunto, respondendo às perguntas de repórteres de diversos veículos de informação.

COMUNICADO: Informação, aviso ou declaração oficial, de interesse público, de instituição pública ou privada, transmitida oralmente ou por escrito.

CONSELHO EDITORIAL: Grupo de pessoas que opinam sobre a linha de um determinado produto editorial ou veículo de comunicação. Diz-se também comitê editorial. Grupo de profissionais ligados a uma editora, que se reúnem ou são consultados com o objetivo de definir a linha editorial e acompanhar o seu desenvolvimento cultural e comercial.

COMUNICADOR: Profissional de comunicação, especializado na elaboração e na transmissão de mensagens para determinados públicos. Esse profissional desempenha funções de sujeito em um processo de comunicação.

CRÉDITO: Referência, numa publicação, ao autor de um texto, foto, desenho etc. O mesmo que assinatura.

DEAD LINE: Prazo limite para conclusão de uma tarefa ou cumprimento de um compromisso. Fechamento.

DESIGN GRÁFICO: Projeto de representação visual de uma ideia ou mensagem, incluindo todos os aspectos de imagem final em relação ao produto desejado, tais como ilustrações, escolha da família e do corpo, do tipo, arranjo dos elementos na página, cores, papel, processo de impressão etc.

DIAGRAMAÇÃO: Esquema, com as mesmas dimensões e formato da publicação, traçado pelo diagramador, em que são representados e retrancados textos, imagens, fios, vinhetas. Criação e execução, segundo as linhas fundamentais do projeto gráfico e de acordo com critérios jornalísticos, artístico-visuais e técnicos; distribuição gráfica das matérias a serem publicadas.

DIREITO AUTORAL: Direito de um autor ou de seus descendentes sobre sua obra intelectual, no que se refere à publicação, reprodução, adaptação, execução, exibição, tradução, distribuição, venda etc. Abrange também a criação de projetos culturais, campanhas publicitárias, softwares, entre outros. Para quaisquer casos, o direito autoral pode ser negociado ou cedido pelo detentor.

DIREITO DE RESPOSTA: Faculdade assegurada por lei a toda pessoa natural ou jurídica, órgão ou entidade pública que for acusado ou ofendido, em publicação feita em jornal ou periódico ou em transmissão de radiodifusão, ou cujo respeito os meios de informação e divulgação veicularem fato inverídico ou errôneo.

EDITORIAL: Texto jornalístico opinativo, referente a assuntos ou acontecimentos de relevância. Pode ser escrito de maneira impessoal. Define e expressa o ponto de vista do veículo ou da empresa responsável pela publicação ou emissão.

EDITORAÇÃO ELETRÔNICA: Tarefa relacionada à preparação de originais para publicação, incluindo digitação e formatação, além da edição visual, paginação, artes finais e outros detalhes de produção gráfica anteriores à impressão.

EDIÇÃO: Unidade de periodicidade de uma publicação. Conjunto dos exemplares de uma única tiragem do jornal ou revista ou cada emissão de um noticiário de rádio, TV, cinema etc. Reunião de textos ou cenas já gravadas, na elaboração de programas jornalísticos. O mesmo que montagem. Última fase do processo jornalístico (apuração/redação/edição) em que se prepara e se define a distribuição do material pelas páginas dos jornais e o que vai ser veiculado no rádio, na televisão e nos sites noticiosos.

ENTREVISTA: Trabalho de apuração jornalística que pressupõe contato pessoal entre o repórter e uma ou mais pessoas, de destaque ou não, que se disponham a prestar informações para a elaboração de notícias.

ENQUETE: Reunião de testemunhos de certo número de pessoas sobre determinado assunto, com a finalidade de se registrarem as diferenças de opinião do público ou do grupo entrevistado.

ERRATA: Lista de retificação de erros que saíram impressos em uma publicação. Traz a indicação dos erros, o número das páginas em que se encontram e as formas corrigidas.

ESPAÇO EDITORIAL: Espaço reservado nos veículos de comunicação para toda matéria jornalística que envolve as ações de uma instituição, empresa ou pessoa. Ao contrário do espaço comercial (mídia paga), é totalmente gratuito. O espaço editorial não prevê compromisso para publicação das notícias enviadas pelas assessorias de imprensa e empresas/instituições. É fruto do interesse público, da veracidade dos dados e da qualidade da informação que é prestada ao público.

ESTILO: Marca da individualidade do autor na forma que realiza para comunicar seu pensamento.

ÉTICA: Ciência dos deveres de uma profissão. O estudo dos princípios, fundamentos e sistemas de moral. Conjunto de praxes que regulam as relações entre os profissionais e sua clientela.

EXPEDIENTE: Quadro de identificação obrigatório em jornais e revistas. Traz, geralmente, nome completo, endereço, telefone da instituição responsável, gráfica onde é impresso, sucursais, preço, nomes dos diretores, profissionais responsáveis pela elaboração, entre outros.

FLYER: Tem dimensões reduzidas (A5 ou menor), é composto por apenas uma folha e não possui dobras. Pode ser impresso em um ou dois lados. Quando produzido em altas tiragens, possui baixo custo unitário.

FOCO: Ponto para o qual devem convergir as estratégias, mensagens e ações de um plano de comunicação ou campanha de marketing, publicidade ou comunicação organizacional.

FOLDER: Material constituído por uma só folha impressa, com duas, três ou mais dobras.

FONTE DE INFORMAÇÃO: Procedência da informação. Todos os documentos e pessoas dos quais um autor extraiu informações para sua obra. No jargão jornalístico, a fonte pode ser oficial/formal ou não autorizada/informal.

FORMATO: Dimensões de uma peça de propaganda. Tamanho e forma de uma publicação. Altura e largura, números de páginas e aparência geral de volume.

FTP: Protocolo de transferência de arquivos, utilizado na internet, tanto para *download* quanto para *upload* de arquivos, isto é, para gravar no computador pessoal um arquivo disponível na rede ou vice-versa.

FURO: Notícia importante publicada em primeira mão por um jornal ou por qualquer outro meio de comunicação de massa.

GANCHO: Pretexto que gera a oportunidade de um trabalho jornalístico. Um fato que se ligue, que dê margem a outro, que sirva de ponte, de gancho, enfim, para a notícia.

HOTSITE: Site conciso, dedicado a tema específico, que permanece *online* apenas durante um determinado período.

IDENTIDADE VISUAL: Sistema de elementos – marca, logo, cores, uniformes, identificação de veículos, produtos, indicadores visuais, placas de sinalização, entre outros – que caracteriza uma organização. Personalidade visual. Sistema integrado de design que abrange todas as manifestações visuais relacionadas a uma determinada marca.

ILUSTRAÇÃO: Desenho, gravura ou gráfico que acompanha um texto de livro, jornal, revista e site. Pode ser feita à mão ou em software específico.

IMPRENSA: Conjunto dos processos de difusão de informações jornalísticas por veículos impressos (jornais e revistas – imprensa escrita) ou eletrônicos (rádio e televisão – imprensa falada e televisada; sites – imprensa online).

INFOGRÁFICO: Criação gráfica que utiliza recursos visuais (desenho, fotografias, tabelas) conjugados a textos curtos, para apresentar informações de forma sucinta e atraente.

INFORMAÇÃO: Conteúdo da mensagem emitida ou recebida. Termo que designa o conteúdo de tudo aquilo que se troca com o mundo exterior. Algo que se comunica a alguém ou ao público.

INFORMATIVO ELETRÔNICO: Meio de comunicação eletrônico, de conteúdo variável e flexível, utilizado para divulgação de informações, ações, notícias de interesse da comunidade envolvida. Pode ser enviado por e-mail.

JORNALISMO: Atividade profissional que tem por objeto a apuração, o processamento e a transmissão periódica de informações da atualidade para o grande público ou para determinados segmentos desse público, por meio de veículos de difusão coletiva (jornal, revista, rádio, TV, entre outros).

LAYOUT: Esboço de qualquer trabalho de arte gráfica (página de jornal, capa de livro, cartaz, folheto, logo, rótulo, ilustração etc.) em que são apresentados todos os elementos visuais básicos do trabalho que está sendo criado. Arranjo dos elementos em um determinado espaço.

LOGO, LOGOMARCA OU MARCA: Símbolo, logotipo ou conjunto de ambos que funciona como elemento identificador e representativo de uma empresa, instituição, produto, projeto, ação.

LOGOTIPO: Representação diferenciada e particular da escrita da marca, composta por letras e números. Deve ser legível.

LEAD: Abertura do texto jornalístico, na qual se apresenta sucintamente o assunto ou se destaca o fato essencial, o clímax da história. O redator deve responder, no lead, as questões básicas da informação: o quê, quem, quando, onde, como e por quê.

MAILING LIST: Relação de nomes, telefones, e-mails/endereços para envio de correspondência/mensagem, publicações, material promocional ou informativo. Lista.

MANUAL: Livro ou folheto que contém instruções, normas técnicas e noções essenciais relativas à determinada matéria, profissão ou qualquer atividade prática. Também chamado de guia, por prestar informações de forma prática e concisa.

MATÉRIA JORNALÍSTICA: Textos e ilustrações noticiosos publicados, ou feitos para serem publicados, por jornal, revista, radiojornal ou telejornal.

MEDIA TRAINING: Programa de treinamento voltado principalmente para diretores e porta-vozes de empresas e instituições diversas, com o objetivo de prepará-los para o relacionamento adequado com a imprensa.

MESTRE DE CERIMÔNIAS: É o responsável, durante um evento, pela leitura de texto elaborado pelo chefe de cerimonial ou por ele mesmo.

NEWSLETTER: Boletim informativo periódico, constituído de notícias ou mensagens de interesse especial para um público restrito. Pode ter caráter jornalístico ou institucional. Pode ser distribuído por meio eletrônico, o que lhe confere mais agilidade (nesse caso, é também chamado de e-newsletter ou informativo eletrônico).

NOTA OFICIAL: Pequena notícia destinada à informação rápida. Caracteriza-se por extrema brevidade e concisão. Declaração escrita, oficial, emitida pelo governo ou por qualquer instituição pública ou privada, distribuída à imprensa.

NOTÍCIA: Relato de fatos ou acontecimentos atuais, de interesse e importância para a comunidade, capaz de ser compreendido pelo público.

PAUTA: Orienta o trabalho do repórter. Planejamento esquematizado dos ângulos a serem destacados numa reportagem, com um resumo dos assuntos e a indicação ou sugestão de como o tema deve ser tratado. Pode conter perguntas aos entrevistados, nomes, endereços e telefones de possíveis fontes de informação.

POLÍTICA EDITORIAL: Conjunto de diretrizes que norteiam a definição de linhas editoriais em uma empresa de comunicação, caracterizando sua posição no contexto cultural e político.

PORTA-VOZ: Pessoa altamente qualificada e autorizada para falar por um governante, um alto funcionário do Estado ou de alguma instituição de importância nacional.

PORTAL: Tipo de site que funciona como porta de entrada para uma série de serviços e informações na internet, oferecendo ao usuário, entre outros serviços, correio eletrônico, notícias, sistema de busca e links para outras páginas da web.

PRESS KIT: Conjunto informativo, composto de textos, fotografias e outros materiais, destinado à divulgação de fato ou evento publicitário. Presta-se, geralmente, a fornecer ao jornalista o maior embasamento possível para a produção de matérias.

PROJETO GRÁFICO: Planejamento das características gráfico-visuais de uma publicação, envolvendo detalhamento de características de produção gráfica, como estilos e processos de composição, impressão e acabamento, papel e formato.

PUBLICIDADE: Qualquer forma de divulgação de produtos ou serviços. Ato de divulgar, tornar público. Conjunto de técnicas e atividades de informação destinado a influenciar as opiniões, os sentimentos e as atitudes do público num determinado sentido.

RELEASE: Texto informativo distribuído à imprensa por uma instituição (preparado por assessorias) para ser divulgado gratuitamente entre as notícias publicadas pelo veículo. Funciona como complemento de informações, como um roteiro, para fornecer ao repórter os dados essenciais. Vale lembrar que é o veículo de comunicação que irá optar pela publicação ou não do release enviado.

REPORTAGEM: Texto jornalístico de caráter informativo que abrange uma interpretação mais aprofundada de um acontecimento. Conjunto das providências necessárias à confecção de uma notícia: cobertura, apuração, seleção de dados, interpretação e tratamento, dentro de determinadas técnicas do texto informativo.

RUÍDO: Tudo o que dificulta a comunicação, interfere na transmissão e perturba a recepção ou a compreensão da mensagem.

SITE: Forma básica de organização de informações na internet. Local onde o usuário, ao navegar pela internet, encontra as informações de seu interesse. Sítio, website.

SPOT: Comunicação breve em rádio ou televisão. Dura geralmente de 15 a 30 segundos e pode conter mensagem comercial ou não.

TIRAGEM: Total de exemplares (impressos de uma só vez) de uma publicação.

WEBDESIGN: Atividades e técnicas de design gráfico e de editoração aplicadas à preparação de sites e páginas da web. ■

REFERÊNCIAS

BUENO, W. C. **A comunicação interna só funciona quando a empresa tem uma cultura de comunicação.** 2019. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/comunicacao-interna-so-funciona-quando-empresa-tem-uma-wilson-bueno/>. Acesso em: 21 fev. 2024.

BUENO, W. C. **Comunicação Empresarial: da Rádio Peão às Mídias Sociais.** São Bernardo do Campo: Universidade Metodista de São Paulo, 2014. 239 p.

COOPER, A.; REIMANN, R. **Design Centrado no Usuário: Uma Abordagem Prática.** Elsevier, 2012.

COSTA, Daniel. **Endomarketing inteligente: a empresa pensada de dentro para fora.** Porto Alegre: Dublinense, 2010.

DREYER, B. M. **As relações e interações como princípios inerentes às relações públicas: uma proposição teórica com diretrizes práticas para a disciplina.** 2019. 196 p. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-graduação em Ciências da Comunicação – Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2019.

DUARTE, Jorge. Pequeno guia de relacionamento com a imprensa para fontes da área pública. In: SEABRA, Roberto; SOUSA, Vivaldo (Org.). **Jornalismo político: teoria, história e técnicas.** Rio de Janeiro: Record, 2006.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 4.0.** Tradução GMT Editores Ltda. John Wiley & Sons, Inc., 2017.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing.** 12. ed. São Paulo: Pearson, 2006.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing.** 14^a ed. Pearson Prentice Hall, 2012.

LARUCCIA, Mauro Maia; RODRIGUES, Aurora de Jesus; PEREIRA, Maria Luísa de Medeiros; OLIVEIRA, Verônica Bortucan. **Ensaio sobre a importância das mídias sociais nas organizações.** Pontifícia Universidade Católica de São Paulo e Fundacentro. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/marketing-nas-redes-sociais/>. Disponível também em: <https://rockcontent.com/br/blog/canais-de-comunicacao/>.

LEVY, Gabriela (Org.). **Manual de relacionamento com a imprensa**. 2. ed. ampl. Brasília: Escola Superior do Ministério Público da União, 2004. 27p.

MAGALHÃES, L.; PEDROSA, C. **Design de Interação: Conceitos e Aplicações**. Novatec Editora, 2013.

MATOS, Gustavo Gomes de. **Abertura para a comunicação**. CEMP – Comunicação Empresarial. Disponível em: <http://m.cemp.jor.br/mobile.php?opcao=2&id=2>. Acesso em: 29 jul. 2012.

PRUITT, J.; ADLIN, T. **Persona: Como Criar Personas para o Design de Produtos**. Alta Books, 2010.

SARQUIS, Aléssio Bessa; CASAGRANDE, Jacir L.; MORAIS, Aline Autran de; RAMOS, Marcia Maria Gil; MONKEN, Sonia Francisca. **Mídias sociais como estratégia de marketing: estudo multicaso em instituições de ensino superior no Brasil. Social media as marketing strategy: multi case study in higher education institutions in Brazil**.

