

Marketing e Comunicação nas Organizações de Saúde

Relatório de Estágio Curricular na ULSG

Tânia Filipa Fernandes Figueira

Relatório de Estágio para obtenção do Grau de Mestre em

Marketing

(2º ciclo de estudos)

Orientador: Prof. Doutora Carla Alexandra Barbosa Pereira

julho de 2021

Agradecimentos

Prestes a concluir o meu percurso académico, não posso deixar de agradecer às pessoas que fizeram parte dele e que estiveram sempre presentes.

Primeiramente, quero fazer um agradecimento especial aos meus pais, pelo esforço que fizeram para me proporcionarem a oportunidade de poder continuar o meu percurso académico ao ingressar no mestrado. Por me apoiarem em todas as decisões e nunca me deixarem desistir.

Não posso deixar de agradecer também ao meu namorado e companheiro por estar sempre presente e ser um pilar na minha vida.

Quero agradecer a duas pessoas incríveis que conheci no início do percurso académico e que se tornaram muito especiais na minha vida, a Eunice e a Sofia. Obrigada por me acompanharem sempre em todos os momentos.

Gostaria de agradecer igualmente à minha orientadora, Professora Carla Pereira, pela disponibilidade e pela ajuda a desenvolver o relatório de estágio.

Agradeço também à Unidade Local de Saúde da Guarda e à Dra. Carla Fantasia por me terem permitido realizar o estágio curricular no Gabinete de Comunicação e Imagem.

Por fim, agradeço à minha segunda cidade, a Covilhã, e à Universidade da Beira Interior, por me terem acolhido durante cinco anos inesquecíveis, enquanto estudante do Ensino Superior.

Resumo

A comunicação é uma ferramenta essencial e uma parte integrante do marketing. O sucesso de uma organização depende muito da eficácia da comunicação da organização com os mais diversos públicos. Cada vez mais as organizações de saúde estão a apostar na inovação, o que, conseqüentemente, torna os utentes mais exigentes. Desta forma, tanto a área do Marketing, como a área da Comunicação, passaram a ter uma grande procura por essas organizações, de forma a informar e influenciar as decisões dos indivíduos e das comunidades, no sentido da promoção da saúde.

Ferramentas de comunicação auxiliam as organizações a comunicarem com o seu público-alvo com o propósito de facilitar e melhorar os processos, tornando-os mais rápidos e eficazes. As redes sociais são uma dessas ferramentas de comunicação que podem ser utilizadas para disseminar informação a grandes populações, sem grandes custos acrescidos. No entanto, é necessário e essencial, as organizações, possuírem um planeamento estratégico de comunicação bem definido, de forma a conseguirem precaver incertezas e poderem delinear ações para o futuro.

O presente relatório, resultante de um estágio curricular de quatro meses no Gabinete de Comunicação e Imagem da Unidade Local de Saúde da Guarda, incide essencialmente, em atividades ligadas à comunicação interna e externa da organização. Algumas falhas organizacionais foram encontradas durante a experiência de estágio, nomeadamente na realização de conteúdos para as redes sociais. A falta de um planeamento estratégico de comunicação para as redes sociais foi o problema organizacional identificado e abordado no relatório de estágio. Uma proposta de solução para o problema identificado incidiu num plano de comunicação.

Palavras-chave

Marketing; Comunicação; Comunicação Organizacional; Plano de comunicação; Organizações de Saúde

Abstract

Communication is an essential tool and an integral part of marketing. The success of an organization depends a lot on the effectiveness of the company's communication with the most diverse audiences. More and more healthcare organizations are betting on innovation, which, consequently, makes users more demanding. In this way, both the Marketing area and the Communication area started to have a great demand for these organizations, in order to inform and influence the decisions of individuals and communities, in the sense of health promotion.

Communication tools help organizations to communicate with their target audience in order to facilitate and improve processes, making them faster and more effective. Social networks are one of those communication tools that can be used to disseminate information to large populations, without great added costs. However, it is necessary and essential for organizations to have a well-defined strategic communication plan, in order to be able to avoid uncertainties and be able to outline actions for the future.

This report, resulting from a four-month curricular internship at the Communication and Image Office of the Local Health Unit of Guarda, focuses essentially on activities related to the organization's internal and external communication. Some organizational flaws were found during the internship experience, namely in the creation of content for social networks. The lack of strategic communication planning for social networks was the organizational problem identified and addressed in the internship report. A proposed solution to the identified problem focused on a communication plan.

Keywords

Marketing; Communication; Organizational communication; Communication plan; Health Organizations

Índice

Capítulo I: Enquadramento Teórico	3
1.1 Marketing.....	3
1.2 Marketing de Serviços.....	4
1.3 Marketing Mix.....	6
1.4 Marketing na Saúde	10
1.5 Comunicação Organizacional.....	11
1.5.1 Comunicação Interna.....	12
1.5.2 Comunicação Externa	13
1.6 Comunicação na Saúde	14
1.7 Ferramentas de Comunicação.....	15
1.7.1 <i>Intranet</i>	16
1.7.2 <i>Website</i>	17
1.7.3 Correio eletrónico/e-mail	18
1.7.4 <i>Clipping</i>	19
1.7.5 Redes Sociais.....	20
1.7.6 Publicidade.....	22
1.7.7 Relações-Públicas.....	23
1.7.8 Eventos.....	24
Capítulo II: Caracterização da Organização	26
2.1 Unidade Local de Saúde, E.P.E.	26
2.2 Unidade Local de Saúde da Guarda.....	27
2.3 Hospital Sousa Martins	29
2.4 Órgãos Sociais.....	30
2.5 Missão, Visão e Valores	31
2.5.1 Missão da ULSG.....	32
2.5.2 Visão da ULSG	33
2.5.3 Valores da ULSG.....	33
2.6 Objetivos Estratégicos	33
2.7 Análise SWOT.....	34
2.8 Gabinete de Comunicação e Imagem da ULS Guarda.....	38
Capítulo III: Atividades Desenvolvidas no Estágio	40
3.1 O Estágio	40
3.2 Atividades Desenvolvidas	40

3.2.1 Criação de conteúdo para as redes sociais da instituição e <i>website</i>	40
3.2.2 Elaboração de Material Gráfico para a ULSG	46
3.2.3 Criação de conteúdo para jornais da região	52
3.2.4 <i>Clipping</i> de imprensa	53
3.2.5 Elaboração de sinalização hospitalar	54
3.2.6 Elaboração de agradecimentos.....	54
3.2.7 Colaboração na organização de eventos promovidos pela instituição	55
3.2.8 Registo fotográfico e filmagens	55
3.2.9 Desenvolvimento de uma Campanha de Natal para a ULSG.....	56
3.2.10 Outras atividades realizadas.....	57
3.3 Análise Crítica ao Estágio Curricular.....	57
Capítulo IV: Problema Organizacional.....	60
4.1 Identificação do Problema	60
4.2 Solução.....	63
Considerações Finais	74

Lista de Figuras

Figura 1 - Logótipo da Unidade Local de Saúde da Guarda	27
Figura 2 - Conselho de Administração	30
Figura 3 - Análise SWOT	35
Figura 4 - “Imagens de capa” e Banners alusivos às datas comemorativas Natal e o Ano Novo.....	42
Figura 5 - Banner "Beyond the Call of Duty for COVID-19"	42
Figura 6 - Banner "Vamos Combater o Frio"	43
Figura 7 - Banner "Fale Connosco além da Covid"	43
Figura 8 - Imagens de capa para a rede social Facebook	43
Figura 9 - Exemplo de um conteúdo "Juntos Vamos Vencer o Vírus e "Estamos aqui por si...Fique em casa por nós!"	45
Figura 10 - Exemplo de um conteúdo do "Plano de Vacinação Covid-19"	45
Figura 11 - Conteúdo "Dia Mundial da Pneumonia" e o "Dia Internacional para a Eliminação da Violência contra a Mulher"	46
Figura 12 - Cartazes Recolha de Sangue.....	46
Figura 13 - Cartazes "Dia Internacional Contra os Maus-Tratos a Crianças e Jovens" e do "Dia Internacional da Criança"	47
Figura 14 - Cartazes da 1ª edição de Sessões Clínicas Digitais.....	47
Figura 15 - Flyers “Guias de Acolhimento do Utente” (frente e verso, respetivamente)	49
Figura 16 - Flyer "Guia de visita para o HNSA" (frente e verso, respetivamente)	49
Figura 17 - Flyer “Enxoval para a maternidade” (frente e verso, respetivamente)	50
Figura 18 - Flyer “Dia Internacional Contra os Maus-Tratos a Crianças e Jovens” e do “Dia Internacional da Criança” (frente e verso, respetivamente)	50
Figura 19 - Postais Natalícios para entidades e serviços da instituição	51
Figura 20 - Cartão de Visita	51
Figura 21 - Diploma de Mérito	52
Figura 22 - Cartão de Vacinação	52
Figura 23 - Conteúdos publicados nos jornais da região da Guarda	53
Figura 24 - Mensagens Informativas	54
Figura 25 - Planeamento de Conteúdos para as redes sociais da ULSG	71
Figura 26 - Melhores dias e horas para publicar nas redes sociais Facebook, Instagram, Youtube, LinkedIn	72

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Modelos de Planos de Comunicação.....	64
--	----

Lista de Acrónimos

UBI	Universidade da Beira Interior
ULS	Unidade Local de Saúde
E.P.E.	Entidade Pública Empresarial
ULSG	Unidade Local de Saúde da Guarda
CSP	Cuidados de Saúde Primários
UCSP	Unidade de Cuidados de Saúde Personalizados
UCC	Unidades de Cuidados na Comunidade
USF	Unidades de Saúde Familiar
USP	Unidade de Saúde Pública
UC	Unidade de Convalescença
HSM	Hospital de Sousa Martins
HNSA	Hospital Nossa Senhora da Assunção
RNCCI	Rede Nacional dos Cuidados Continuados Integrados
ECCI	Equipas de Cuidados Continuados Integrados
CA	Conselho da Administração
GCI	Gabinete de Comunicação e Imagem
AMA	<i>American Marketing Association</i>
OMS	Organização Mundial de Saúde
SNS	Serviço Nacional de Saúde

Introdução

Nos últimos tempos, tanto o marketing como a comunicação têm ganho uma especial relevância e desempenhado um papel fundamental nas organizações de prestação de serviços de saúde. Cada vez mais, as organizações de saúde, utilizam estrategicamente estas duas áreas, no sentido de promoverem a saúde através da adoção de comportamentos informados. A evolução de meios de informação e de ferramentas de comunicação disseminou o acesso à informação na saúde, o que tem despertado interesse às organizações. Cabe a estas adotarem um papel ativo e eficaz nessa difusão de informação e promoverem mudanças positivas na saúde.

Neste sentido, no âmbito da finalização do 2º Ciclo em Marketing na Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade da Beira Interior, foi desenvolvido o presente relatório de estágio centrado nos conceitos de marketing e comunicação na área da saúde e na experiência adquirida durante quatro meses, na Unidade Local de Saúde da Guarda, como parte integrante da equipa do Gabinete de Comunicação e Imagem.

A escolha pela concretização de um estágio curricular e do respetivo relatório para a obtenção de grau de mestre, teve como intuito a aquisição de competências profissionais, a oportunidade de serem aplicados na prática conhecimentos adquiridos durante a formação académica, a oportunidade de um contacto próximo com o mercado de trabalho, aprender com profissionais experientes na área e desenvolver o espírito de iniciativa, autonomia e responsabilidade.

A redação do relatório esteve sob orientação da Professora Doutora Carla Pereira, docente do curso de Marketing na Universidade da Beira Interior. Na entidade acolhedora, a orientação passou pela responsável do Gabinete de Comunicação e Imagem, Dra. Carla Fantasia, formada em Jornalismo, Marketing e Ciências da Comunicação.

Relativamente à estrutura do presente relatório, este divide-se em vários capítulos. O primeiro capítulo (Capítulo I), destina-se ao enquadramento teórico, onde é apresentada, com base na literatura, uma breve elucidação teórica sobre o conceito de Marketing, assim como a aplicação do Marketing aos serviços e à saúde. A comunicação foi, também, abordada neste primeiro capítulo, onde se procura explicar a sua importância para as organizações. O segundo capítulo (Capítulo II), diz respeito à caracterização da empresa, onde se apresenta a organização onde decorreu o estágio curricular, a sua missão, visão, valores e objetivos estratégicos e se realiza a análise SWOT, para compreender melhor a sua posição na atividade de serviços, entre outros aspetos relevantes, sobre a organização em questão. O terceiro capítulo (Capítulo III), faz referência à descrição detalhada de todas as

atividades e tarefas realizadas em contexto do estágio curricular. Ainda neste capítulo, é apresentada igualmente uma análise crítica sobre o estágio e as respetivas atividades desempenhadas. No quarto capítulo (Capítulo IV), é descrito o problema organizacional identificado, assim como é apresentada a proposta de solução encontrada para o mesmo. Por fim, o relatório é finalizado com as considerações finais onde são incluídas as conclusões e limitações encontradas na realização deste relatório.

Capítulo I: Enquadramento Teórico

1.1 Marketing

São inúmeros os conceitos de marketing apresentados por diferentes autores e organizações. Assim, o marketing tem sido concebido segundo uma multiplicidade de interpretações (Teixeira, Kronemberger, Bicalho, & Filho, 2010).

Em 1971, a *American Marketing Associations* (AMA) definiu o marketing como o processo de planejar e executar a conceção, a determinação de preço, a promoção e a distribuição de ideias, bens e serviços para criar negociações que satisfaçam metas individuais e organizacionais.

Philip Kotler, em 1996, propôs uma visão mais abrangente, onde o consumidor e o mercado passaram a delimitar as ações da organização. Assim, o marketing é considerado, “a atividade humana dirigida para a satisfação de desejos, através do processo de troca”, “um processo social por meio do qual pessoas e grupos obtêm aquilo que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros” (Kotler, 1996, p. 31). O marketing é visto como atividade para proporcionar satisfação ao consumidor de forma lucrativa para a organização.

Para Peter Ducker (2001), o marketing é o negócio visto pelo ponto de vista dos consumidores e a sua meta é conhecer e entender tão bem o consumidor para que o produto ou o serviço se adapte a ele e se venda automaticamente.

Estas definições deixam claro que o marketing pode ser entendido de diversas formas, no entanto, um aspeto comum é o consumidor, mesmo quando não é mencionado explicitamente. De forma geral, fazer marketing consiste em trabalhar para satisfazer o consumidor, visando proporcionar satisfação aos consumidores diretos, que consomem os produtos e os serviços da organização, bem como aos cidadãos em geral, que não os consomem, mas que podem ser indiretamente afetados pela organização ou pelos próprios consumidores diretos (Ayrosa, Barros, & Sauerbronn, 2015).

O surgimento do conceito de marketing trouxe novas atividades às organizações, onde diversas funções ou atividades antigas tiveram de ser alteradas para se adaptarem às realidades do momento (Ayrosa et al., 2015). O conceito foi evoluindo conforme as mudanças na sociedade e nos mercados e, atualmente, são os consumidores que dizem às organizações que tipo de bens ou serviços desejam, quando, onde e como os querem adquirir. *Emails, blogs, podcasts* e outras ferramentas digitais são usadas pelos consumidores para relatarem o que pensam das organizações e dos produtos. Perante estas condições, as organizações passaram da gestão de produtos para gestão de consumidores, através da compilação de dados sobre consumidores individuais, em bancos de dados, para os conhecerem melhor e, assim, desenvolverem ofertas e mensagens personalizadas. O marketing deixa de ter, apenas, um departamento responsável por um número limitado de tarefas e passou a envolver a organização como um todo na concretização da sua visão, missão e planeamento estratégico, ficando o sucesso das ações de marketing dependente do trabalho conjunto dos departamentos, no atendimento das metas definidas (Kotler & Keller, 2012).

1.2 Marketing de Serviços

O setor dos serviços, ou também conhecido como setor terciário, tem vindo a desenvolver-se gradualmente, representando, nos dias de hoje, uma boa parte da economia mundial (Kahtalian, 2002). Os consumidores mais exigentes, a procura de melhor qualidade de vida, as mudanças demográficas, tecnológicas e socioeconómicas, são algumas das causas que deram origem a este crescimento do setor (Marangoni, 2015).

A dificuldade de diferenciação entre produtos, tornou o panorama dos serviços bastante favorável. As organizações perceberam que a melhor forma de diferenciarem os seus produtos, assenta num conjunto de serviços que agregam valor aos produtos, seja através da sua distribuição, assistência técnica, seguros, garantias e até no pós-venda. Os serviços permitem diferenciação, personalização e customização, possibilitando margens de lucro superiores às organizações (Kahtalian, 2002).

São diversas as definições existentes para definir o que é um serviço. Kotler e Keller (2012, p. 382), definem um serviço como “qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar, ou não, ligada a um bem concreto.” Para Las Casas citado por Marangoni (2015), “um serviço pode ocorrer por meio de um desempenho, um esforço ou ato realizado por uma organização ou indivíduo, que irá resultar numa transação que envolve, ou não, a transferência de um bem.” Já para Grönroos (2006, p.65) “o serviço

é um processo, que consiste numa série de atividades, mais ou menos intangíveis que, normalmente, ocorrem nas interações entre o consumidor e os funcionários de um serviço e/ou recursos ou bens físicos e/ou sistemas de fornecedor de serviços e que são fornecidas como soluções para problemas do cliente.”

Um serviço também pode ser entendido através das suas características: intangibilidade inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade. Dissemelhante aos produtos, os serviços, apresentam quatro características peculiares, que impactam diretamente no modo como as organizações irão prestá-los. Para formular uma estratégia de marketing de serviços, as organizações devem de ter em consideração essas mesmas características (Kotler & Keller, 2012).

A intangibilidade é a característica dos serviços mais evidente. Um serviço diz-se intangível pois não é palpável. Ao contrário dos bens, que são produtos tangíveis, os serviços não podem ser vistos, tocados, ouvidos ou cheirados antes de serem adquiridos (Kotler & Keller, 2012). Embora um serviço seja essencialmente intangível, este possui diversos elementos tangíveis de forma a “tangibilizar o serviço”, ou seja, tornar visível o invisível e evidenciar aquilo que o serviço promete (Kahtalian, 2002). Desta forma, cabe ao prestador de serviços “administrar as evidências” a fim de reduzir a incerteza dos consumidores sobre aquele determinado serviço, deduzindo a sua qualidade com base nas instalações, nas pessoas, nos equipamentos, no material de comunicação, nos símbolos e no preço (Kotler & Keller, 2012).

A inseparabilidade de um serviço, refere-se ao facto de este ser produzido e consumido simultaneamente, não sendo possível separar a sua produção do seu consumo, diferentemente de uma organização de produtos, em que claramente existe um momento de produção e um momento de consumo (Kahtalian, 2002; Marangoni, 2015). Enquanto os bens materiais são fabricados, armazenados, distribuídos e mais tarde consumidos, de um modo geral, os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente (Kotler & Keller, 2012).

Um serviço, também, é caracterizado por ser variável, dado que este pode variar conforme o prestador do serviço e o consumidor. Haverá sempre uma variabilidade na sua prestação, pois os serviços são difíceis de serem padronizados. A sua prestação depende sempre de quem o executa, do lugar onde acontece, quando acontece e do próprio consumidor que interfere nesse processo. Desta forma, dificilmente um serviço acontece de maneira idêntica a outro (Marangoni, 2015). Esta característica tanto pode ser vista de um lado positivo como negativo. O lado positivo, é que a variabilidade permite a customização, a personalização e um atendimento diferenciado a cada consumidor. O lado negativo, é que

ela torna difícil o estabelecimento de um padrão de serviço e de um desempenho padronizado imune a erros (Kahtalian, 2002).

Por último, os serviços são também caracterizados como sendo perecíveis, isto é, não podem ser armazenados. Estes, são, portanto, temporais, prestados num tempo e local precisos (Kahtalian, 2002). Ao contrário dos produtos físicos, os serviços, não podem ser armazenados para suprir uma procura maior no futuro, sendo que os serviços só podem ser prestados a partir da presença ou solicitação por parte de um consumidor (Marangoni, 2015). Assim, num serviço é exigida uma administração da procura, ainda mais eficiente, que nos bens físicos (Kotler & Keller, 2012).

1.3 Marketing Mix

A função do marketing passa por tentar ajustar as ofertas das organizações às características dos consumidores e às alterações do macro ambiente causadas por variáveis incontrolláveis pela organização tais como: a política, a economia, a demografia, a cultura, a tecnologia e a natureza. Uma análise cuidada de cada uma destas variáveis é fundamental para que a organização conheça o ambiente em que atua e planear melhor as suas atividades. Alterações nestas variáveis exigem ajustamentos nas ofertas das organizações, de modo a manter a sua competitividade (Ayrosa et al., 2015).

Para realizar esse ajuste, os profissionais de marketing dispõem de um conjunto de variáveis controláveis, também conhecido como Marketing Mix ou os 4 P's do Marketing: produto, preço, distribuição e promoção, para discutir, analisar, planear e operacionalizar ações de marketing nas organizações (Ayrosa et al., 2015).

O Marketing Mix surgiu numa época em que se observava um aumento significativo do consumo. Anteriormente a essa época, o marketing era usado simplesmente para entender as preferências e o comportamento do consumidor. Com a chegada do Marketing Mix foi possível obter uma visão global da colocação de um determinado produto no mercado (Milano, 2015).

Embora o desenvolvimento deste modelo tenha sido atribuído a McCarthy em 1960, a verdade é que o termo “Marketing Mix” apareceu pela primeira vez em 1948, num artigo intitulado “*The concept of the Marketing Mix*” escrito pelo teórico Neil H. Borden onde criou uma lista de 12 elementos do marketing mix: produto, preço, marca, canais de

distribuição, venda pessoal (cara a cara), publicidade, promoções, embalagem, exibição, manutenção, tratamento físico, descoberta de factos e análise (Milano, 2015).

Jerome McCarthy citado em Milano (2015), em 1960, inspirou-se nessa lista e sugeriu o agrupamento e simplificação dos 12 elementos em 4 categorias: *product*, *price*, *place* e *promotion*, que denominou pelos quatro *Ps* do marketing que foram classificados, posteriormente, por Composto de Marketing. Assim, o marketing mix inclui todas as ferramentas disponíveis para os profissionais de marketing poderem desenvolver ações eficientes de forma a atingir os seus objetivos de penetração de vendas num mercado-alvo, incluindo todas decisões de marketing tomadas para garantir o sucesso de um produto, serviço ou marca no seu mercado.

Neste sentido, a base do marketing mix assenta na ideia de que a organização produz um bem ou um serviço (produto), que o consumidor deve ter conhecimento da sua existência (promoção), dos diversos locais de venda onde pode ter acesso (distribuição) e que, por fim, tem que pagar à organização um valor pelo seu fornecimento (preço) (Ayrosa et al., 2015).

Ao ser analisada a natureza dos serviços, concluiu-se que o marketing mix tradicional não era suficiente, sendo necessário fazer algumas modificações quando aplicado aos serviços. Desta forma, vários analistas redefiniram o marketing mix e acrescentaram variáveis adicionais que permitiram aos profissionais de marketing de serviços se comunicarem melhor e satisfazerem os seus consumidores. Assim, o marketing mix passou a ser composto por 7 *Ps*, que inclui os 4 *Ps* tradicionais, bem como processos associados à prestação de serviços, ambiente físico e pessoas (Johann, 2015).

Considerar as 7 variáveis do composto de marketing é fundamental para qualquer organização elaborar e desenvolver estratégias bem-sucedidas no mercado, garantindo o seu sucesso (Marangoni, 2015).

- **Produto/Serviço**

O produto é considerado um elemento essencial no marketing, refere-se ao que as organizações e profissionais de marketing oferecem ao consumidor (Churchill & Peter, 2012). Kotler e Armstrong (2010, p.190) definem um produto como “qualquer coisa que pode ser oferecida a um mercado para atenção, aquisição, uso ou consumo que posso satisfazer um desejo ou necessidade”. Os produtos podem incluir mais do que apenas

objetos tangíveis, como os serviços, os eventos, as pessoas, os lugares, as organizações, as ideias ou as combinações destas (Kotler & Armstrong, 2010).

Os produtos e os serviços têm a mesma finalidade de satisfazer um desejo ou necessidade dos consumidores, gerando satisfação e valor (Marangoni, 2015). No caso dos serviços, sendo estes intangíveis, são experiências que geram valor, podendo ser maiores ou menores os seus componentes tangíveis (Kahtalian, 2002).

- **Preço**

O preço é a quantidade de dinheiro ou outros recursos que os profissionais de marketing pedem em troca por aquilo que oferecem. Este elemento é considerado pelos investigadores como o mais importante para o mercado. É o único elemento que afeta diretamente as vendas e a rentabilidade da organização, aumentando não só os lucros, mas também a quota de mercado. De todos os elementos do marketing mix, o preço é o único que é capaz de gerar receita e todos os outros, produto, distribuição e promoção, representam custos para a organização (Churchill & Peter, 2012). Segundo Işoraité (2016) o preço, é o elemento mais importante na promoção da satisfação e da fidelidade do consumidor, dado que pode ajudar o consumidor a compreender o valor do produto.

Existem grandes diferenças na perceção entre um produto e um serviço. Nos serviços, existe uma incidência maior de custos fixos do que de custos variáveis, a maioria dos serviços possuem custos invisíveis para o consumidor. A capacidade de comparação de preços entre produtos e serviços é muito distinta. Enquanto é possível guardar uma memória de preços nos produtos, o mesmo não acontece com os serviços. O preço nos serviços é sempre variável e sempre dependente de diversos fatores. Outra diferença no preço entre produtos e serviços é o facto de nos serviços só se poder avaliar a sua qualidade após o serviço prestado (Kahtalian, 2002).

- **Distribuição**

A distribuição é o elemento do marketing mix que inclui as decisões e as ações para fazer os bens ou serviços chegarem ao consumidor (Işoraité, 2016) e refere-se à forma como estes são entregues aos mercados para se tornarem disponíveis para trocas (Churchill & Peter, 2012). A distribuição nos serviços requer a disponibilidade dos mesmos no momento em que o consumidor precisa, ao contrário dos produtos que podem ser produzidos e posteriormente armazenados (Kahtalian, 2002). Atualmente, a velocidade e a conveniência do local e do tempo, tornaram-se fatores importantes da prestação de serviços. Para garantir uma distribuição eficaz, as organizações oferecem horários alongados, utilizam mais canais de distribuição e desenvolvem os seus sites para permitir que os consumidores obtenham

mais informações (Johann, 2015). O canal de distribuição é definido como uma parte integrante do serviço e envolve o prestador de serviço, os intermediários e o usuário do serviço. A distribuição pode ser direta, onde o produtor disponibiliza diretamente o produto ou serviço ao consumidor final, enquanto, na distribuição indireta, incluem-se os intermediários entre o produtor e o consumidor final (Išoraitė, 2016).

- **Promoção/ Comunicação**

A promoção, também conhecida como comunicação, refere-se aos meios pessoais e impessoais usados para informar, convencer e lembrar os consumidores sobre produtos e serviços (Churchill & Peter, 2012). Segundo Marangoni (2015, p. 26), “é o conjunto de atividades que comunicam bens e serviços ao mercado de forma a convencê-lo a adquiri-los.” Por este motivo, a comunicação é um elemento essencial na administração do marketing (Marangoni, 2015).

Normalmente, as organizações fazem uso de imagens, marcas e estímulos para tentar persuadir o consumidor a efetuar a compra dos seus produtos ou serviços (Marangoni, 2015), porque a comunicação de marketing representa a voz da marca e o meio pelo qual as organizações podem estabelecer um diálogo com os seus consumidores sobre as suas ofertas e construir relacionamentos com estes (Kotler e Keller, 2012). Nos serviços, devido à sua intangibilidade, o papel da comunicação é criar confiança nas capacidades da organização e reduzir o risco percebido de compra (Johann, 2015). Este elemento do marketing mix, possibilita a divulgação de informação sobre um produto ou serviço, o incentivo à decisão de compra do consumidor, o aumento do reconhecimento destes e, com isso aumentar as vendas e construir fidelidade à marca (Išoraitė, 2016).

- **Pessoas**

Muitos serviços exigem uma interação direta entre os consumidores e os funcionários da organização, o que torna as pessoas uma parte importante da experiência do serviço (Johann, 2015). São as pessoas que executam os serviços e influenciam a percepção do consumidor. A avaliação da qualidade do serviço é concretizada através da interação entre o funcionário e o consumidor, pelo que é importante para as organizações prezarem os processos de recrutamento, seleção e formação de pessoas. Uma avaliação negativa da qualidade do serviço por uma falha ou erro no atendimento, colocará a organização em desvantagem em relação a organizações concorrentes (Marangoni, 2015).

- **Evidência Física**

A natureza intangível dos serviços e o facto de estes serem produzidos e consumidos ao mesmo tempo, torna-se difícil para os consumidores julgarem um serviço antes da compra (Johann, 2015). Deste modo, os consumidores de serviços procuram evidências físicas, como objetos tangíveis que facilitem o desempenho ou a comunicação da organização, que os ajudem a avaliar a qualidade e a confiabilidade dos serviços (Marangoni, 2015). Para reduzir esse risco e persuadir os consumidores a um serviço específico, os funcionários podem usar o ambiente no qual o serviço é prestado. Os elementos desse ambiente são tangíveis, e podem servir também como um importante indicador da qualidade do serviço (Johann, 2015).

- **Processos**

Os processos envolvem todas as atividades e procedimentos realizados na prestação do serviço. O facto de um serviço ser realizado por meio de uma sequência de atividades, este precisa de ser bem desenvolvido para não se tornar num serviço lento, ineficaz e burocrático que cause a insatisfação dos consumidores (Marangoni, 2015). Nos serviços, os consumidores participam do processo de produção e, frequentemente, estão envolvidos na coprodução. Como o fluxo de atividades dentro da entrega do serviço fornece aos consumidores evidências para julgar um serviço, a criação e a entrega de serviços requerem o design e a implementação de processos eficazes (Johann, 2015).

1.4 Marketing na Saúde

À medida que as organizações de saúde estão a inovar nas formas de prestação de serviços, mais exigentes se tornam os utentes. O marketing passou a ter uma grande procura por parte das organizações de saúde, aumentando substancialmente o número de hospitais com departamento de marketing devido ao aumento da pressão competitiva. No entanto, até ao início da década de 1970, era desconhecida a relação entre as áreas do marketing e da saúde. O que contribuiu para a ligação entre estes dois conceitos, foi o interesse por parte dos investigadores em expandir os estudos da aplicação do marketing a novas áreas de atividade e do interesse das organizações de saúde em enfrentar o crescimento da concorrência (Sliumba & Ferreira, 2020).

Inicialmente o foco do marketing na saúde era a promoção de imagem e a divulgação de mensagens persuasivas por meio da publicidade e ações de venda. Após a década de 1990, a aplicação do marketing na saúde consolidou-se com os avanços da tecnologia e trouxe novos desafios para o setor, ampliando a visão de negócio e dirigindo o foco para a satisfação

do consumidor (Sliumba & Ferreira, 2020). Uma visão ampliada do papel do marketing na saúde possibilitou um novo conceito centrado nos utilizadores do serviço. O relacionamento e a criação de valor passaram a ser diretos, permitindo a criação de um vínculo entre o hospital e o utente. Atualmente, os serviços de saúde têm o objetivo de satisfazer as necessidades e desejos do seu público, proporcionando uma ligação entre o estabelecimento e o utilizador (Borba, 2009).

O marketing ao longo do tempo, passou a ser reconhecido como uma função necessária em qualquer instituição de cuidados médicos. Segundo Borba (2009), o marketing desempenha um papel fundamental no desenvolvimento da saúde e da qualidade de vida, não apenas, como um instrumento empresarial, mas como uma ferramenta para as organizações planearem e divulgarem práticas que atentem às necessidades individuais dos indivíduos e que proporcionem uma melhor qualidade de vida. Assim, o marketing pode contribuir para aperfeiçoar as práticas, os produtos e os serviços de saúde, adequando-os ao ambiente e aos consumidores, podendo gerar satisfação e bem-estar (Sliumba & Ferreira, 2020).

1.5 Comunicação Organizacional

A comunicação é um aspeto importante do comportamento humano e uma parte integrante da vida. Simboliza a capacidade de o ser humano transmitir opiniões, sentimentos, informações e ideias a outras pessoas, por meio de palavras, linguagem corporal ou sinais (Sehgal & Khetarpal, 2006). Os pensamentos e ideias dos indivíduos são inúteis se não forem compartilhados, pelo que é fundamental que estes sejam transmitidos por meio de canais de comunicação para haver interação entre as pessoas (Manzo, Brito, & Alves, 2013).

O termo comunicação é derivado da palavra latina *communis*, que significa “comum”. Quando uma pessoa comunica, ela estabelece uma base comum de entendimento. Comunicação significa informar, contar, mostrar ou divulgar informações, podendo ser interpretado como um intercâmbio de pensamento ou informação para trazer maior compreensão e confiança, levando a melhores relações, tanto pessoais como laborais (Sehgal & Khetarpal, 2006).

As organizações empresariais são formadas por pessoas que comunicam entre si por meio de processos interativos que viabilizam a sobrevivência e conquista dos objetivos organizacionais. Desta forma, a comunicação é também entendida como uma parte inerente à natureza das organizações (Kunsch, 2006).

As pessoas que trabalham numa determinada organização interrelacionam-se, no propósito de atingirem os objetivos organizacionais. A coordenação e a integração de várias atividades

humanas são possíveis quando existir um sistema eficaz de comunicação dentro da organização que proporcione a troca de informações e o compartilhamento de ideias. Quanto mais eficaz for o sistema de comunicação, melhor será a relação entre trabalhadores (Sehgal & Khetarpal, 2006). Uma falha de comunicação pode criar conflitos, equívocos e problemas entre indivíduos e o contrário, pode resultar em inúmeras vantagens: como a compreensão mútua, acordos de negócios bem-sucedidas, resolução de conflitos e criação de soluções para problemas. Desta forma, é possível melhorar o trabalho de equipa e aumentar a produtividade de uma organização (Turaga, 2019).

Assim, a comunicação organizacional, pode definir-se como o processo comunicacional dentro das organizações, entre a organização e os seus diversos públicos (Kunsch, 2006). Segundo Collado (2009) a comunicação organizacional é entendida como um conjunto de técnicas e atividades destinadas a facilitar e agilizar o fluxo de mensagens para influenciar as opiniões, atitudes e comportamentos dos públicos interno e externo da organização, de forma a atingir os seus objetivos.

A comunicação organizacional exercita as suas funções não só na vertente interna como externa (Bahia, 1995). A comunicação interna é o conjunto de atividades desenvolvidas por qualquer organização para a criação e manutenção de boas relações entre os seus membros através da utilização de diferentes meios de comunicação que os mantêm informados, integrados e motivados para contribuir com o seu trabalho para a concretização dos objetivos organizacionais. A comunicação externa é o conjunto de mensagens emitidas por qualquer organização para os seus diferentes públicos externos, com o objetivo de manter ou melhorar as suas relações com eles, para projetar imagem ou para promover seus produtos ou serviços (Collado, 2009).

Nos pontos seguintes, serão abordadas e explicadas detalhadamente estas duas vertentes da comunicação.

1.5.1 Comunicação Interna

A comunicação interna faz parte do processo de gestão de uma organização, no qual as informações são partilhadas, recolhidas e distribuídas, de forma a garantir a compreensão dos funcionários sobre as metas e objetivos da organização (Kovaitė, Šūmakaris, & Stankevičienė, 2020). Desta forma, o papel fundamental da comunicação interna passa por manter os funcionários informados sobre os planos, a visão e as ideias da organização, incentivando-os a participar nos processos de tomada de decisão, bem como promover o seu *feedback*. Tradicionalmente, é a administração de uma organização que tramite as informações aos seus colaboradores. No entanto, nas últimas décadas, o papel da

comunicação interna expandiu-se e os funcionários tendem a comunicar e compartilhar mensagens entre si, sem qualquer consideração hierárquica (Korzynski, 2015).

A comunicação interna tem sido reconhecida como uma área-chave das relações-públicas, uma vez que estas são centradas no relacionamento entre uma organização e o seu público interno, os funcionários. No entanto, a comunicação interna é multidisciplinar, desempenhando também funções interdisciplinares na gestão de recursos humanos, na comunicação e no marketing (Verčič & Špoljarić, 2020).

Práticas de comunicação interna nas organizações têm demonstrado resultados organizacionais positivos, contribuindo para o aumento da produtividade, promovendo a qualidade do serviço prestado, reduzindo o absentismo e os conflitos laborais e melhorar os níveis de satisfação, bem como o compromisso e desempenho dos funcionários (Verčič & Špoljarić, 2020). Uma comunicação interna eficaz garante que todos os colaboradores se encontram empenhados em atingir um objetivo comum, podendo melhorar a reputação e a credibilidade organizacional (Santiago, 2020).

De acordo com Melo (2006), os aspetos a ter em conta para uma comunicação eficiente passam por: conhecer a fundo a pessoa a quem se pretende transmitir uma informação, ter um contacto pessoal de modo a construir uma relação de confiança, saber quais os conhecimentos do recetor da mensagem, perceber qual a linguagem do recetor de modo a que o discurso interesse ao recetor e, ao mesmo tempo, que seja entendido da maneira que o remetente pretende e dar oportunidade ao recetor da mensagem para interagir e dar a sua opinião sobre o assunto.

1.5.2 Comunicação Externa

Assim como a comunicação interna, a comunicação externa também desempenha um papel fundamental nas organizações. Cada vez mais, assume uma relevante importância no campo organizacional. É-lhe atribuída a responsabilidade de divulgação de toda a informação necessária para o bom funcionamento da organização, assim como a coordenação, a integração e o planeamento de todos os serviços e atividades junto do seu público externo (Pontes, 2012). São considerados públicos externos os órgãos de comunicação social, os consumidores (internos e externos), as organizações, as comunidades, os concorrentes, as entidades fiscalizadoras, o estado, os acionistas e os fornecedores.

O conceito de comunicação externa é consensual por vários autores, tendo estes uma opinião generalizada sobre a comunicação externa e a sua importância numa organização. A comunicação externa é toda a informação que uma organização desenvolve para

promover a sua imagem junto do seu público-alvo ou opinião pública (Gonçalves e Almeida, 2011; Pontes, 2012; Torquato, 2002). A implementação deste tipo de comunicação nas organizações tem como finalidade fazer com que a organização dialogue com a sociedade, a satisfaça com os seus atos e conheça as suas expectativas (Gonçalves e Almeida, 2011), bem como assegurar que toda a mensagem chega corretamente ao seu público externo (Pontes, 2012).

Ao falar da comunicação organizacional externa, é imprescindível falar da imagem organizacional. Para uma organização é importante perceber de que forma é vista e percebida pelos seus públicos. Segundo Faveiro (2004), a imagem organizacional, é a opinião que se forma na mente dos seus consumidores e depende da maneira como o público interpreta os sinais emitidos por uma organização por meio dos seus produtos, serviços, colaboradores e programas de comunicação. Desta forma, a comunicação torna-se um ponto fundamental no processo de percepção da imagem (Barbosa & Teixeira, 2006).

Como a comunicação externa é a comunicação responsável pelo posicionamento e imagem de qualquer organização, devem ser considerados alguns princípios e valores que são fundamentais, tais como a verdade, a qualidade, a adequação, a confiança e credibilidade, a clareza, o equilíbrio, a rapidez, a oportunidade, a prevenção, a cordialidade e o respeito, a impessoalidade, a uniformidade e a coerência, a direccionalidade e a responsabilidade social (Torquato, 2002).

1.6 Comunicação na Saúde

A comunicação, desempenha um papel integral na prestação de cuidados e promoção da saúde. Segundo Thomas (2006), a comunicação na saúde abrange o estudo e o uso de estratégias de comunicação, para informar e influenciar os conhecimentos, atitudes e práticas individuais e da comunidade, em relação à saúde e aos cuidados de saúde. Este campo entre a comunicação e a saúde, é cada vez mais reconhecido como um elemento necessário para a melhoria da saúde pessoal e pública.

A Organização Mundial de Saúde (OMS), também destaca a importância da relação entre a área da saúde e a área da comunicação ao afirmar que “a comunicação na saúde é uma estratégia-chave para informar o público sobre questões de saúde e para manter importantes problemas de saúde na agenda pública”. Para além disto, a OMS acrescenta ainda que “o uso dos meios de comunicação de massa e multimédia, bem como de outras inovações tecnológicas para divulgar informações úteis sobre saúde para o público,

umentam a consciência de aspetos específicos da saúde individual e coletiva, bem como a importância do desenvolvimento da saúde” (Alpuim, 2015, p. 15).

A comunicação no setor da saúde, é também definida como um conjunto de ações e ferramentas de comunicação estratégica, organizacional e institucional praticadas numa organização de saúde, para o desenvolvimento de relacionamento com os seus diversos públicos e a gestão das suas expectativas (Cirino, 2018) bem como informar e influenciar as decisões dos indivíduos e das comunidades no sentido de promoverem a saúde (Teixeira, 2004).

Embora a promoção da saúde seja a área estrategicamente mais importante da comunicação na saúde, Teixeira (2004) propõe outras áreas relevantes. A comunicação na saúde também pode educar para a saúde, evitar riscos e ajudar a lidar com ameaças para a saúde, prevenir doenças, sugerir e recomendar mudanças de comportamento, recomendar exames de rastreio, informar sobre a saúde e doenças, informar sobre exames médicos que são necessários realizar e recomendar medidas preventivas e atividades de autocuidados em indivíduos doentes.

A relação entre a comunicação e as organizações de saúde é evidente, por isso, é essencial e necessário as organizações de saúde entenderem e incluírem a comunicação como uma parte estratégica de projetos institucionais e administrativos, de forma a estabelecer políticas claras. Uma estratégia de comunicação para a área da saúde deve complementar princípios essenciais como a transparência, a ética, a responsabilidade social, a humanização na prestação de serviços, a qualidade no atendimento e no pós-atendimento ao paciente, a credibilidade e a utilização adequada de ferramentas para a divulgação dos serviços, de forma, a promover a aproximação com os seus públicos e comunidade (Nassar, 2006).

1.7 Ferramentas de Comunicação

Como referido anteriormente, a comunicação é imprescindível para o sucesso, quer ao nível organizacional quer ao nível pessoal. Sem comunicação é impossível existirem relações humanas. Deste modo, as organizações necessitam de ferramentas de comunicação para se comunicarem interna e externamente (Ferreira M. J., 2020).

Com a evolução das tecnologias de informação e comunicação, as organizações passaram a utilizar cada vez mais ferramentas para comunicarem com os seus consumidores, com os seus fornecedores e com a comunidade de uma forma geral, no sentido de venderem os seus

produtos, oferecerem os seus serviços ou, simplesmente, para se darem a conhecer (Michel, Michel, & Porciúncula, 2013). Perante este cenário, as organizações têm investido no desenvolvimento de ferramentas que facilitem a comunicação interna e externa, com o propósito de melhorar os processos, tornando-os mais rápidos e eficazes, otimizando tempo e recursos e, desta forma, maximizar resultados (Alméri, Mendes, Martins, & Luglio, 2013).

A *intranet*, o *website*, o correio eletrónico, o *clipping*, as redes sociais, a publicidade, as relações-públicas e os eventos, são algumas das ferramentas existentes de comunicação interna e externa utilizadas em contexto organizacional que, tendo sido utilizadas durante o período de estágio, serão abordadas de seguida.

1.7.1 Intranet

A *intranet* surgiu no início dos anos 90 e o objetivo inicial passava por armazenar informações institucionais relevantes, servindo apenas como acervo digital para documentos da organização (Vilvert & Reis, 2017).

Atualmente, a *intranet* é utilizada como uma ferramenta facilitadora dos processos de comunicação interna entre diversas áreas e departamentos de uma organização. Esta ferramenta tecnológica possibilita a divulgação de informações em tempo real e funciona, também, como base de aplicação para diversos sistemas tecnológicos inseridos na organização, auxiliando a interação entre funcionários e possibilitando uma interligação maior entre estes e a organização (Silva, 2009).

Durante muitos anos, a *intranet* foi suficiente para suprir as necessidades de comunicação interna nas organizações. Os sistemas eram leves e bem estruturados para armazenar informações. No entanto, as organizações, com o passar dos anos, foram evoluindo, assim como os utilizadores de tecnologias e foram acompanhando todo o processo de desenvolvimento da *Web*, acostumando-se a certos recursos. Desta forma, é importante que, hoje, uma ferramenta de comunicação não sirva apenas para armazenar informação, mas contenha recursos para o compartilhamento de conhecimento, para a publicação de conteúdos, que tenha um *layout* atrativo para os utilizadores e que seja segura para as organizações (Vilvert & Reis, 2017).

As organizações ao adotarem a *intranet*, incorporam vários benefícios provenientes da tecnologia desta ferramenta nos seus processos internos, criando uma nova forma de agilizar, desenvolver e expandir os seus negócios, bem como explorar novas oportunidades (Medeiros, 2017). Deste modo, o autor Hills citado por Medeiros (2017), apresenta como

benefícios da *intranet*: baixo custo de implementação; rápida e fácil implementação; fácil utilização; economiza tempo; proporciona uma eficiência operacional; reduz custos; proporciona uma melhor comunicação; disponibiliza informações mais exatas; captura e compartilha conhecimento e experiência; facilita a coordenação e cooperação; promove a criatividade e a inovação; e proporciona novas parcerias de negócios.

1.7.2 Website

A *internet* nas organizações é vista como um importante meio de informação que impulsiona o conhecimento tecnológico através do desenvolvimento de ferramentas. Entre as vantagens associadas à *internet*, destaca-se a característica da comunicação eletrônica que proporciona a interdependência de dois aspetos que contribuem para a divulgação da informação, o tempo e a distância (Albé, 2007).

Este meio de informação, mudou a forma tradicional de as organizações interagirem com o público. Para essas, a *internet* permite o acesso a um público abrangente e melhora a eficiência operacional. Desta forma, os *websites* tornaram-se elementos-chave para a sobrevivência de uma organização numa competição globalizada (Owoyele, 2017).

O *website* é um poderoso meio de comunicação externo, derivado da *internet*, que pode ajudar a organização a melhorar a sua imagem junto da comunidade, servindo como uma ferramenta para o estabelecimento de uma comunicação. Essa comunicação é feita através da apresentação da identidade visual da organização, do seu histórico, das suas metas e missões e divulgando e informando aos públicos da disponibilidade e dos benefícios dos seus serviços e produtos. Em suma, os *websites* têm como principal objetivo, divulgar uma organização no mundo virtual, permitindo ser mundialmente reconhecida (Albé, 2007).

Os *websites* tornaram-se um canal de comunicação notável para as organizações devido à sua capacidade de disseminação de informações de baixo custo, capacidade interativa e capacidade de atingir públicos diferentes. Para além disto, os *websites* podem obter vantagens estratégicas para as organizações, tais como: facilitar a mudança institucional, atrair potenciais *stakeholders*, construir uma comunidade e partilhar conhecimentos (Lin, 2007).

No entanto, alguns aspetos são necessários ter em consideração para um *website* ser eficiente na transmissão de informação sobre as organizações. Primeiramente, o *website* tem de estar registado nos principais mecanismos de pesquisa da *internet*, de forma a ter mais oportunidades de ser encontrado. Para além disto, o endereço da página deve ser de fácil memorização, remeter ao assunto tratado e resumir o conteúdo do *website*. Outro

aspecto a ter em conta, é o conteúdo da página que deve ser atualizado regularmente com novas informações, de forma a garantir a visita constante dos utilizadores. O aspecto visual do *website* é também outro fator essencial, onde este tem de apresentar um bom *design*, uma aparência visual atraente ao usuário, de modo a transmitir a ideia que deve ser passada (Pinho, 2003).

1.7.3 Correio eletrónico/e-mail

O *e-mail*, também conhecido como correio eletrónico, é uma ferramenta que surgiu pouco tempo depois da *internet* (Ferreira M. J., 2020). De acordo com Vleck (2001), o principal objetivo da sua criação, foi facilitar a comunicação entre pessoas que se encontravam a longas distâncias.

O uso do correio eletrónico mudou a forma das pessoas se comunicarem, permitindo a disseminação da informação, não só nas atividades pessoais, mas também na comunicação nas organizações (Freitas, Moscarola, Oliveira, Luciano & Bachelet, 2002).

A quantidade de informações processada pelas organizações aumentou rapidamente, o que trouxe a necessidade de aprimorar a comunicação de forma a aumentar a eficiência no trabalho. Perante esta situação, as organizações introduziram o uso do *e-mail*, permitindo a difusão de informações de uma forma rápida, segura e em larga escala (Grutzmann, 2000). O *e-mail* passou a ser considerado uma das ferramentas de comunicação mais utilizada pelas organizações, sendo possível agilizar processos e transações, facilitar a troca e o compartilhamento de informações, aumentar a qualidade, agilidade e produtividade dos colaboradores e estreitar o relacionamento com as partes interessadas (Quaresma, Silva, & Marreiros, 2013). Tanto as organizações como os seus colaboradores reconhecem o *e-mail* como uma fonte de informação institucional relevante para o funcionamento quotidiano (Terra, 2014).

O *e-mail* revolucionou a forma de comunicação pessoal e organizacional, tornando-se uma ferramenta imprescindível nas organizações (Terra, 2014). O sucesso desta ferramenta deve-se aos vários benefícios que possui. Primeiramente, permite o envio de mensagens a longas distâncias. Comparativamente com o correio tradicional, é um meio de comunicação rápido, eficaz e apresenta baixos custos de criação e manutenção. Sendo uma ferramenta *online*, é uma boa opção para o armazenamento de informação, uma vez que ficará sempre disponível para ser acedida, a qualquer momento. Outro motivo da sua popularidade, é o facto de ser acessível a partir de diferentes dispositivos com ligação à *internet*, como por exemplo o telemóvel, o *tablet*, o computador, entre outros. Para além disto, é possível

enviar a mesma mensagem para mais do que um destinatário, ao mesmo tempo, podendo também ser reencaminhada para outro endereço de *e-mail* diferente (Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso, 2007).

No entanto, o *e-mail* não apresenta só vantagens. O seu sucesso e a sua popularidade levam a um grande tráfego diário de mensagens enviadas e recebidas, que podem levar a um dos grandes problemas desta ferramenta, a sobrecarga informacional (Ferreira M. J., 2020). O uso generalizado desta ferramenta de comunicação pode ser um problema diário para todas as pessoas, quer a nível pessoal, quer a nível profissional, dado o grande volume de informações trocadas que precisam ser geridas regularmente (Quaresma et al., 2013).

A ausência de estratégias e procedimentos claros aplicáveis à gestão do *e-mail* organizacional traz consequências negativas ao nível da gestão da informação e, consequentemente, no desempenho global da organização (Terra, 2014). Desta forma, cabe aos utilizadores do *e-mail* saberem gerir esta informação da melhor forma possível para reduzir os constrangimentos possíveis (Ferreira M. J., 2020).

1.7.4 Clipping

A opinião pública é cada vez mais importante na sociedade, tornando necessário as organizações avaliarem a sua imagem perante os *media*, de forma a mensurar como estão a ser retratadas pelo seu público de interesse. Para isso, uma das principais ferramentas de análise dos resultados dos esforços comunicacionais utilizada pelas organizações, é o *clipping* (Moreira, Cordeiro, & Carvalho, 2018).

Vários autores propuseram uma definição para o termo *clipping*. De acordo com Rabaça e Barbosa (1998, p.138), o *clipping* é visto como um “serviço de apuração, coleção e fornecimento de recortes de jornais e revistas sobre determinado assunto, sobre as atividades de uma empresa ou organização, sobre determinada pessoa, etc.” Segundo Simões (1995) o *clipping*, é um instrumento de entrada, que possibilita a análise de informações. O autor Teixeira (2001) apresenta-o como um gerenciador de informações externas às partes interessadas, que podem direcionar ações pertinentes à área de comunicação.

Primordialmente, o *clipping* era visto como um simples recorte ou documentação das matérias publicadas, não apresentando nenhum resultado substancial para as organizações. No entanto, com o passar do tempo, o *clipping* passou a ser considerado uma ferramenta essencial em qualquer organização. Quando bem utilizada, pode servir de base para a

realização de auditorias de imagem, para a análise de falhas no processo de comunicação entre a organização e a imprensa, para a análise das estratégias da concorrência (*benchmarking*) e verificar como esta está a ser exposta aos seus públicos (Moreira et al., 2018). Para além disto, o *clipping* também pode vir a ser importante no auxílio de questões legais, podendo ser utilizado como um registo de informações que foram divulgadas oficialmente, comprovando o trabalho realizado pela organização e pelas práticas de comunicação (Moreira & Cordeiro, 2016).

O *clipping* pode agrupar informações provenientes de diversos meios de comunicação, podendo ser impressos, eletrónicos ou digitais. O *clipping* impresso é o mais tradicional e também o mais conhecido e consiste na seleção e recorte de material jornalístico publicado em jornais e revistas. O *clipping* eletrónico é realizado através do monitoramento diário de matérias e programas exibidos na televisão e nas estações de rádio. Por último, o *clipping* digital, ou também conhecido como *webclipping*, baseia-se no acompanhamento de matérias publicadas *online* em *websites* noticiosos, *blogs* e redes sociais, considerado um dos formatos mais acessíveis devido ao seu baixo custo e à sua facilidade de acesso (Moreira, Cordeiro, & Carvalho, 2017).

1.7.5 Redes Sociais

A utilização das redes sociais desenvolveu-se e tornou-se uma das ferramentas mais comuns de comunicação na sociedade atual. Este fenómeno não só teve impacto na comunicação quotidiana, mas também se tornou generalizado nas organizações. (Leonardi, Huysman, & Steinfeld, 2013). As redes sociais têm desempenhado um papel importante na comunicação organizacional, obtendo maior rapidez na transmissão de informações, permitindo uma aproximação maior com o público (Alméri, Mendes, Martins, & Luglio, 2013).

As redes sociais são ferramentas vantajosas e eficazes, por serem usualmente gratuitas, simples e diretas, atingindo um grande público, uma vez que estas são utilizadas por pessoas de diversas faixas etárias e classes sociais, permitindo que os conteúdos publicados atinjam um grande número de pessoas. As organizações utilizam cada vez mais as redes sociais como uma importante ferramenta de comunicação, a fim de divulgarem as suas marcas, os seus produtos e serviços para aumentarem a credibilidade e aproximarem-se do seu público-alvo de uma forma rápida e direta (Junqueira, Filho, Lopes, Sousa, & Fonseca, 2014).

Segundo os autores Faoro, Abreu e Demarchi (2017), as redes sociais são ferramentas *online* de comunicação, que estimulam a partilha de opiniões e a troca de informações, bem como

aplicações baseadas na *internet* que permitem a produção e a circulação de conteúdo gerado pelo usuário. Através das redes sociais, as organizações podem estabelecer com o seu público uma comunicação interativa e receber um *feedback* instantâneo, permitindo assim, que se mantenham informadas sobre o que está a ser dito sobre a organização, monitorizar o impacto das ações da organização e corrigir possíveis falhas (Montardo, 2010).

As redes sociais permitem, também, atingir milhões de pessoas num curto espaço de tempo, o que pode ser visto como uma vantagem ou uma desvantagem. Da mesma forma que uma boa atitude pode contribuir para a imagem da organização e torná-la conhecida, uma falha, um erro ou uma atitude incorreta, pode também denegrir a imagem e a reputação da organização (Sebastião, 2009). Desta forma, as redes sociais, requerem muita atenção e dedicação por parte das organizações.

O que também contribui para a imagem e reputação das organizações, é o *feedback* que os colaboradores expõem nas redes sociais. O público externo vê os colaboradores como verdadeiros embaixadores da organização, sendo o *feedback* dado por estes, um papel importante na construção da sua reputação (Badea, 2014). Assim, o desafio das organizações passa por manter o público interno satisfeito para que estes possam transmitir uma imagem positiva nas redes sociais.

As redes sociais contam com milhões de utilizadores ativos mensalmente. Considerando esse facto, as organizações sentem-se comprometidas a inserirem-se nas redes sociais (Faoro et al., 2017). A partir disto, em resposta à questão colocada pelo autor Badea (2014), sobre se as redes sociais devem ser utilizadas por todas as organizações, este afirma que, se o público-alvo não for usuário da *internet*, as organizações devem considerar, se de alguma forma as redes sociais vão ser necessárias para a organização. Posto isto, conclui-se que nem sempre esta ferramenta pode ser um meio de comunicação externo para as organizações. No entanto, o autor acrescenta ainda que, se as organizações decidirem criar redes sociais, estas devem ter em conta se têm os recursos necessários para a sua implementação e ainda, que devem ter o cuidado de estabelecer objetivos de comunicação nas redes sociais e incluí-los nos objetivos gerais da comunicação organizacional (Badea, 2014).

Ao longo do tempo, foram surgindo inúmeras redes sociais com características bastante distintas. Todos os anos surgem novas plataformas, mais desenvolvidas e com novas funcionalidades, de forma a destacarem-se perante as demais concorrentes virtuais. Atualmente, as redes sociais mais conhecidas e com um maior número de utilizadores no mundo são: o *Facebook*, considerada a maior rede social existente, com um maior

crescimento desde que foi fundada em 2004 e que conta atualmente com 2 740 milhões utilizadores de todo o mundo; em segundo lugar está a plataforma de partilha de vídeos, o *Youtube* com 2 291 milhões; e a seguir o *Instagram* que, pela segunda vez consecutiva, é uma das redes sociais que mais atrai novos utilizadores, com atualmente 1 221 milhões (Beling, 2021).

Para além das redes sociais abordadas anteriormente, o *LinkedIn*, uma plataforma de interação entre empresários, indústrias e profissionais de todas as áreas, é também conhecida mundialmente, por ser a rede social de negócios mais famosa do mundo. Atualmente o *LinkedIn* conta mais de 3 milhões de utilizadores em Portugal e 575 milhões no mundo (Paredes, 2020).

1.7.6 Publicidade

Definida por Pinho (2001, p.171), “a publicidade é a disciplina do composto de promoção cuja força provém da sua grande capacidade persuasiva e da sua efetiva contribuição aos esforços para mudar hábitos, recuperar uma economia, criar imagem, promover o consumo, vender produtos e informar o consumidor.” Esta ferramenta de comunicação, é considerada um processo de planeamento, de criação, de produção e veiculação de anúncios pagos por organizações específicas, sejam elas públicas ou privadas, transmitindo mensagens publicitárias com a finalidade de predispor o recetor a praticar uma ação específica (Santos, 2005).

Deste modo, a publicidade é utilizada em todos os setores de forma a cumprir tarefas ou objetivos específicos relacionados ao tipo de atividade e de negócio em que as organizações e organizações atuam. No caso do setor de bens de consumo, a função da publicidade passa por difundir e impor marcas, motivar ao consumo e manter imagens adequadas entre os consumidores. Na venda de serviços, criar imagem, informar, divulgar vantagens, preços e condições de uso, expor benefícios, despertar desejos e motivar ações imediatas, é a função da publicidade neste tipo de setor. Nos serviços públicos, a função que a publicidade desempenha, é informar adequadamente sobre a boa utilização dos serviços que prestam, estimular o consumo e criar imagem (Sampaio, 1995).

Como verificado, a publicidade não é uma ferramenta que se aplica da mesma forma em todos os contextos. A tarefa principal de um profissional de publicidade é, compreender o ambiente da organização e tomar decisões sobre a comunicação que se quer transmitir (Santos, 2005).

A publicidade também pode ser caracterizada em dois tipos: publicidade com objetivos promocionais e publicidade institucional. Enquanto a publicidade com objetivos promocionais dedica-se a divulgar produtos e serviços, expondo os seus atributos e benefícios com o intuito de torná-los conhecidos para os consumidores, a publicidade institucional passa pela divulgação de marcas e organizações, procurando apresentar a filosofia, metas, objetivos e ações das organizações, de forma a construir uma boa imagem para os consumidores. Deste modo, o autor conclui que, independentemente do tipo de publicidade, a informação é persuasiva e baseada nas motivações do público a quem se dirige (Gonçalves, 2009).

Para além disto, a publicidade utiliza diferentes meios para disseminar mensagens publicitárias de forma a exercer uma influência e suscitar um comportamento no público. Esses meios dividem-se entre a publicidade *offline* e a publicidade *online*. Os meios utilizados na publicidade *offline*, são considerados os meios tradicionais, onde se encontram os meios digitais, como a televisão e a rádio, e os meios impressos, como os jornais, as revistas, os *flyers*, os cartazes, os panfletos, os cartões de visita, os *outdoors*, e outros materiais gráficos. Dentro da publicidade *online*, os meios mais comuns são, os anúncios em formato de *banner*, as redes sociais, os *websites*, os blogues e o *e-mail marketing* (Cintra, 2016).

1.7.7 Relações-Públicas

As relações públicas consistem na administração da imagem da organização mediante o estabelecimento de um bom relacionamento como os vários públicos da organização. As ações são executadas por uma assessoria de imprensa que tem o papel de transmitir notícias e entrevistas através de veículos de comunicação, de forma a estabelecer uma boa imagem organizacional (Ogden, 2002).

As organizações precisam de se relacionar de maneira construtiva, não apenas com os consumidores, fornecedores e revendedores, mas também com um grande número de públicos de interesse. Deste modo, é fundamental as organizações tomarem medidas consistentes para administrar relações de sucesso com os seus principais públicos, a fim de evitar publicidade negativa. Posto isto, as relações-públicas são importantes pois envolvem várias ações para promover ou proteger a imagem de uma organização ou dos seus produtos em particular (Kotler & Keller, 2012).

Nogueira, citado por Pinho (2002), afirma que o objetivo geral do trabalho de relações públicas, é conquistar e manter a credibilidade da organização junto dos seus principais

públicos-alvo, de forma a assegurar a criação e projeção de uma imagem institucional positiva e auxiliá-la a alcançar as suas metas de mercado.

Neste contexto, as atividades específicas de relações públicas passam pela: informação de carácter organizacional entre a entidade e o público, através dos meios de comunicação; coordenação e planeamento de pesquisas de opinião pública; planeamento e supervisão da utilização dos meios audiovisuais; planeamento e execução de campanhas de opinião pública; promoção de maior integração da organização na comunidade; informação e orientação da opinião pública sobre os objetivos de uma organização e consultoria externa de relações públicas com dirigentes de organizações (Pinho, 2001).

As relações públicas utilizam diversas ferramentas para atrair a atenção do público e da imprensa sobre a organização, os seus produtos ou serviços. As principais ferramentas utilizadas são: publicações, como por exemplo relatórios anuais, folhetos, artigos e matérias audiovisuais; os eventos; os patrocínios, as notícias, as apresentações, como palestras ou reuniões; as atividades de prestação de serviços de interesse público e a identidade de visual transmitida através de cartões de visita ou outros itens de papelaria (Kotler & Keller, 2012).

1.7.8 Eventos

Ferramentas que permitem às organizações deter maior visibilidade dos seus produtos, serviços ou marcas, têm ganho destaque na atenção de profissionais do mercado (Oliveira & Perez, 2010). Com a intensa concorrência e consumidores cada vez mais exigentes, existe uma necessidade de ações rápidas, diferenciadas e inovadoras por parte das organizações de modo a atrair os seus públicos. Os eventos são considerados uma ótima ferramenta. Para além de atrair consumidores, são também um diferencial competitivo entre as organizações (Bruzamarello & Francischetti, 2008). De acordo com Britto e Fontes (2002), os eventos são um conjunto de ações profissionais desenvolvidas com o objetivo de atingir resultados junto do seu público-alvo. Através desta ferramenta, é possível construir uma imagem organizacional positiva, proporcionado reposicionamento, agregando novos valores e aproximando os consumidores por meio de ações que promovem o contacto direto com os mesmos (Oliveira & Perez, 2010).

Os eventos poderão ser realizados tendo em conta diferentes objetivos. Kotler e Keller (2012), apresentam alguns motivos que podem levar as organizações a realizar um evento: criar identificação com um mercado-alvo ou com um estilo de vida específico; aumentar a consciencialização do nome da organização/produto; criar ou reforçar as perceções do consumidor quanto a associações-chave com a imagem da marca; intensificar a imagem

corporativa; criar experiências e provocar sensações; expressar compromisso com a comunidade ou com questões sociais; entreter os principais consumidores ou recompensar os melhores colaboradores e permitir oportunidades de divulgação ou promoção.

Para além disto, existe uma diversidade de eventos que uma organização pode optar, sejam eles institucionais ou mercadológicos. Independentemente da categoria, os eventos precisam ser conceituados tem em conta o público-alvo, os objetivos e a natureza das atividades desenvolvidas. Estes podem ser *workshops*, feiras, exposições, desfiles, reuniões, congressos, seminários, conferências, palestras, lançamentos, inaugurações, entre outros (Bruzamarello & Francischett, 2008). O tipo de evento deve ser adequado às características da organização, coerente com o posicionamento do produto e da organização e coerente com o perfil do público que se pretende atingir (Oliveira & Perez, 2010).

Capítulo II: Caracterização da Organização

2.1 Unidade Local de Saúde, E.P.E.

De acordo com o Decreto-Lei nº18, de 10 de fevereiro de 2017, Unidade Local de Saúde, E.P.E. (ULS, E.P.E.), é considerada “uma pessoa coletiva de direito público de natureza empresarial dotada de autonomia administrativa, financeira e patrimonial, nos termos do regime jurídico do setor público e empresarial”. Qualquer ULS, E.P.E., é constituída por unidades funcionais, serviços e departamentos de atividade clínica no âmbito hospitalar, complementares de diagnóstico e terapêutica e de apoio (Decreto-Lei n.º 18/2017 de 10 de fevereiro do Ministério da Saúde, 2017).

A prestação integrada de cuidados de saúde primários, hospitalares e continuados à população, nomeadamente, aos beneficiários do Serviço Nacional de Saúde (SNS) e aos beneficiários dos subsistemas de saúde ou de entidades externas, é o principal objetivo de uma ULS, E.P.E. Para além deste, uma ULS: assegura as atividades de serviços operativos de saúde pública e os meios necessários ao exercício das competências da autoridade de saúde, na área geográfica por ela abrangida; desenvolve atividades de investigação, formação e ensino, sendo a sua participação na formação de profissionais de saúde; e presta serviços a cidadãos estrangeiros não residentes no âmbito da legislação nacional e internacional em vigor (Decreto-Lei n.º 18/2017 de 10 de fevereiro do Ministério da Saúde, 2017).

De forma a otimizar a resposta dos serviços das várias unidades de saúde de uma região e melhorar a interligação dos cuidados de saúde primários com os cuidados diferenciados, foram criadas nos últimos anos, oito ULS, nomeadamente: a Unidade Local de Saúde de Matosinhos, E.P.E., a Unidade Local de Saúde do Norte Alentejano, E.P.E., a Unidade Local de Saúde do Alto Minho, E.P.E., a Unidade Local de Saúde do Baixo Alentejo, E.P.E., a Unidade Local de Saúde da Guarda, E.P.E., a Unidade Local de Saúde de Castelo Branco, E.P.E., a Unidade Local de Saúde do Nordeste, E.P.E. e a Unidade Local de Saúde do Litoral Alentejano, E.P.E. (Decreto-Lei n.º 18/2017 de 10 de fevereiro do Ministério da Saúde, 2017).

Após uma breve explicação sobre o que é uma Unidade Local de Saúde, segue-se a constituição e a caracterização da Unidade Local de Saúde da Guarda, instituição onde foi realizado o estágio curricular.

2.2 Unidade Local de Saúde da Guarda

Fundada a 1 de outubro de 2008, atualmente com 13 anos de existência, a Unidade Local de Saúde da Guarda (ULSG) (cujo logótipo se encontra na Figura 1), integra quatro grandes áreas funcionais na sua estrutura organizacional sendo elas: a Área de Prestação de Cuidados de Saúde, a Área de Suporte à Prestação de Saúde, a Área de Suporte ao Conselho de Administração e a Área de Gestão do Conhecimento.

Figura 1 - Logótipo da Unidade Local de Saúde da Guarda



Fonte: www.ulsguarda.min-saude.pt - (visualizada a 12/11/2020)

A Área de Prestação de Cuidados de Saúde incorpora os cuidados de saúde primários, hospitalares, continuados e paliativos, distribuídos pelos concelhos do distrito da Guarda, com exceção do concelho de Aguiar da Beira, que devido à sua proximidade com o distrito de Viseu, não pertence à ULSG (ULSG, 2018).

Nos Cuidados de Saúde Primários (CSP) da ULSG, estão incorporados treze centros de saúde da ex-subregião de Saúde da Guarda, também designados como Unidades de Cuidados de Saúde Personalizados (UCSP), localizados nos concelhos de Almeida, Celorico da Beira, Figueira de Castelo Rodrigo, Fornos de Algodres, Gouveia, Guarda, Manteigas, Mêda, Pinhel, Sabugal, Seia, Trancoso e Vila Nova de Foz Côa. Para além destes, a ULSG conta, também, com duas Unidades de Cuidados na Comunidade (UCC), uma em Gouveia e outra em Seia, uma Unidade de Saúde Pública (USP) e duas Unidades de Saúde Familiar (USF), “A Ribeirinha” e “Mimar Meda” (ULSG, 2018).

Os Cuidados de Saúde Hospitalares da ULSG, também conhecidos como Cuidados de Saúde Secundários, são disponibilizados em dois hospitais, no Hospital de Sousa Martins (HSM), localizado na cidade da Guarda e no Hospital Nossa Senhora da Assunção (HNSA), situado na cidade de Seia (ULSG, 2018).

Os Cuidados Paliativos da ULSG são prestados pela Unidade de Cuidados Paliativos (UCP) no Hospital Nossa Senhora da Assunção (HNSA), em Seia, pela Equipa Comunitária de Suporte em Cuidados Paliativos (ESCSP) e pela Equipa Intra Hospitalar de Suporte em Cuidados Paliativos (EIHSCP) (ULSG, 2018).

Os Cuidados Continuados da ULSG, são assegurados pela Unidade de Convalescença (UC), igualmente no Hospital Nossa Senhora da Assunção (HNSA), em Seia, no âmbito da Rede Nacional dos Cuidados Continuados Integrados (RNCCI) e pelas Equipas de Cuidados Continuados Integrados (ECCI) (ULSG, 2018).

A Área de Suporte à Prestação de Saúde é subdividida em duas áreas de apoio: (1) Apoio Clínico e Técnico e; (2) Apoio à Gestão e Logística. A área de Apoio Clínico e Técnico, está estruturada em serviços, unidades e gabinetes que funcionam numa lógica de serviços partilhados que prestam serviços aos diversos órgãos de prestação de cuidados e a todos os utentes. Dentro desta área estão integrados o Serviço de Psicologia, o Serviço de Farmacêutica, o Serviço de Nutrição, o Serviço Social, o Gabinete do Cidadão, o Serviço de Segurança e Saúde no Trabalho e a Unidade de Assistência Espiritual e Religiosa. Relativamente à área de Apoio à Gestão e Logística, presta apoio aos diversos órgãos e serviços da instituição e integram o Departamento de Gestão da Produção, o Serviço de Gestão Orçamental e Financeira, o Serviço de Compras, Logística e Património, o Serviço de Recursos Humano, o Serviço de Sistemas de Informação e Comunicação, o Serviço de Instalações, Equipamentos e Transportes, a Unidade de Gestão da Qualidade e do Risco e a Unidade de Gestão Documental e Simplificação de Processos (ULSG, 2019).

A Área de Suporte ao Conselho de Administração encontra-se estruturada em serviços e gabinetes, que funcionam na dependência direta do Conselho de Administração. Dentro da área de Suporte integram-se o Serviço de Auditoria Interna, o Serviço de Estudos, o Planeamento e Apoio à Gestão, o Gabinete de Comunicação e Imagem, o Gabinete Jurídico e Contencioso e o Secretariado do Conselho de Administração (ULSG, 2019).

Por último, a Área de Gestão do Conhecimento encontra-se organizada nas Unidades de Formação, nas Unidades de Ensino e nas Unidades de Investigação. As unidades de formação têm por objetivo promover o desenvolvimento profissional, disseminar as boas práticas e motivar os profissionais da ULS. A Unidade de Ensino tem o objetivo de uniformizar os processos inerentes ao ensino pré e pós-graduado (internato médico). A Unidade de Investigação inclui a Biblioteca e o Centro de Ensaio Clínicos onde é promovida a investigação de vários domínios científicos relacionados com as várias áreas de atuação da ULSG (ULSG, 2019).

Para uma melhor compreensão da estrutura da ULSG, esta dispõe de uma representação gráfica formal que pode ser visualizada no Anexo 1, onde se mostra a estrutura formal das unidades funcionais, na sua hierarquia e relações formais de comunicação.

2.3 Hospital Sousa Martins

Ao apresentar a ULSG, é imprescindível falar do Hospital Sousa Martins (HSM) e da sua história.

O HSM, localiza-se no Parque da Saúde da cidade mais alta de Portugal, a Guarda, também conhecida durante décadas como a “Cidade da Saúde” devido ao seu índice de pureza e qualidade do ar.

A história deste hospital, deve-se, essencialmente, ao Dr. Sousa Martins, médico especialista no combate à tuberculose que, em 1881, fez uma Expedição Científica à Serra da Estrela, promovida pela Sociedade de Geografia de Lisboa e verificou as condições que a região oferecia para o tratamento de doenças respiratórias.

Em 1907, a rainha D. Amélia, sensibilizada com os problemas da tuberculose, permitiu e patrocinou a criação do primeiro Sanatório de Portugal, na cidade da Guarda, com o nome “Sousa Martins”, de forma a honrar a dedicação do Dr. Sousa Martins à causa desta doença tão impactante na época (ULSG, s.d.).

O sanatório “Sousa Martins”, igualava-se aos restantes sanatórios de cura da tuberculose pulmonar da Europa que, na época era considerado uma “moderníssima Unidade de Saúde, dotada de bastante conforto”, com capacidade para receber cerca de mil doentes.

A tuberculose, com o passar dos anos e com a descoberta de antibióticos, foi deixando de ser um problema grave para a saúde pública e os doentes passaram a ter a possibilidade de fazer os tratamentos em casa. Desta forma, os sanatórios deixaram de ter afluência e acabaram por se extinguir a 5 de novembro de 1974. No entanto, o sanatório “Sousa Martins” deu continuidade com o nome do hospital da cidade da Guarda, até aos dias de hoje. Até 2008 funcionava como hospital distrital, com múltiplas especialidades e a partir deste ano, passou a pertencer à ULSG com “atividade principal a prestação de cuidados de saúde primários, diferenciados e continuados à população” (ULSG, s.d.).

2.4 Órgãos Sociais

De acordo com o Modelo de Governo e Identificação dos Membros dos Órgãos Sociais, “a ULSG apresenta um modelo de governo societário que assegura a efetiva separação entre as funções de administração executiva e as funções de fiscalização”.

Segundo o Decreto-lei nº18/2017, de 10 de fevereiro, o modelo de governação em vigor na ULSG é constituído pelos seguintes órgãos sociais:

1. Conselho de Administração;
2. Órgão de Fiscalização: Conselho Fiscal e Revisor Oficial de Contas;
3. Conselho Consultivo

Os membros do Conselho de Administração da ULSG, E.P.E., são designados por despacho dos membros do Governo responsáveis pelas áreas das finanças e da saúde e pela Comunidade Intermunicipal das Beiras e Serra da Estrela, para um mandato de três anos, renovável uma única vez (Despacho n.º 10996/2020, 2020). O atual Conselho de Administração, iniciou o novo mandato no dia 2 de novembro de 2020 e é constituído por seis elementos referenciados por cargos na Figura 2.:

Figura 2 - Conselho de Administração



Fonte: Elaboração Própria

A cada um dos elementos do CA são designadas diferentes competências. Ao Presidente do CA, para além de exercer competências que lhe são delegadas, compete-lhe coordenar a atividade do CA, dirigir as reuniões, representar a ULSG e garantir a correta execução das deliberações do CA. Os Vogais Executivos exercem as funções do Presidente do CA, quando este se encontra ausente ou impedido de assegurar as suas competências. À Direção Clínica, compete a direção de atividade assistencial da ULSG, que compreende a coordenação da assistência prestada aos doentes e a qualidade, correção e prontidão dos cuidados de saúde prestados. Por fim, à Enfermeira Diretora, compete a coordenação técnica da atividade de enfermagem da ULSG (ULSG, s.d.).

No Conselho Fiscal da ULSG, exercem funções, a Presidente Dr.^a Maria de Fátima Pereira Ruivo Duarte Coelho, o vogal Dr. Dário Alexandre André Falcão, a vogal Dr.^a Luísa Maria Teixeira Pisco e o vogal suplente Dr. Eduardo José Santos Clemente. Compete ao Conselho Fiscal manter o CA informado sobre os resultados das verificações e dos exames a que proceda, elaborar relatórios da sua ação fiscalizadora, dar parecer sobre a realização de investimentos, pronunciar-se sobre assuntos que lhe sejam submetidos pelo CA, pelo Tribunal de Contas e pelas entidades que lhe integram o controlo estratégico do sistema de controlo interno da administração financeira do Estado, entre outras funções (ULSG, s.d.).

O Conselho Consultivo da ULSG é, apenas, composto por um Presidente, o Dr. Carlos Filipe Camelo Miranda de Figueiredo, com competências para apreciar os planos de atividade de natureza anual e plurianual, o relatório de contas da ULS, todas as informações que tiver por necessárias para o acompanhamento da atividade da ULS e emitir recomendações, tendo em vista o melhor funcionamento dos serviços a prestar às populações, de acordo os recursos disponíveis (ULSG, s.d.).

2.5 Missão, Visão e Valores

A missão, a visão e os valores são um conjunto de orientações essenciais para uma organização. São instituídos durante o planeamento estratégico, na fase inicial e são documentados formalmente e revistos periodicamente. Este conjunto de orientações, são importantes para construir uma identidade organizacional e estabelecer coerência entre os colaboradores e a organização, contribuindo de forma positiva para os relacionamentos e para a imagem da organização, junto do público interno e externo (Closs, 2018).

A missão, de acordo com Daychoum (2018) é a razão pela qual a organização existe ou foi criada e, também, a função ou tarefa fundamental que dela se espera. Para Peter Drucker, pai da administração moderna, é a missão que define uma organização e não o seu nome,

estatuto ou produto. A missão organizacional ajuda a definir a sua identidade, o seu planeamento futuro e o modo como é reconhecida pelos seus consumidores e demais *stakeholders* do negócio (Bastos, 2017).

O conceito de missão e visão, é muitas vezes confundido. No entanto, além de possuírem conceitos distintos, estes complementam-se (Bastos, 2017). Enquanto a missão representa a essência da organização, a visão é a descrição do futuro, é onde a organização quer chegar num determinado período. Servirá como uma motivação para tirar a organização da zona de conforto e chegar até aos objetivos no prazo determinado (Closs, 2018). A visão, é, portanto, “o que proporciona à organização um sentido e uma orientação consistente ao futuro” (Daychoum, 2018, p. 35). Ao passo que a missão segue com a organização até ao fim, a visão é um fator que pode ser alterado ao longo do tempo consoante o momento atual da organização, o rumo que a organização precisa tomar e onde os seus esforços precisam ser alocados (Bastos, 2017).

Os valores organizacionais são o fator complementar à missão e à visão da organização. Podem ser definidos como a filosofia, as crenças e atitudes, que juntos compõem um conjunto de regras a serem cumpridas pelos colaboradores (Bastos, 2017). São o coração da organização e são importantes para a organização e para todos os que fazem parte dela. Devem assim ser partilhados por todos os funcionários, influenciando os comportamentos, as atitudes e as decisões tomadas (Closs, 2018).

Como referido anteriormente, qualquer organização necessita estabelecer um conjunto de orientações para se orientar e criar a sua própria identidade e a ULSG não é exceção. Nos pontos seguintes serão apresentados, a missão, a visão, os valores e os objetivos estratégicos¹ da organização em questão.

2.5.1 Missão da ULSG

A ULSG tem como missão “a prestação integrada de cuidados de saúde primários, hospitalares, paliativos e de convalescença à população da sua área de influência, com mobilização ativa da comunidade envolvente, tendo em vista o incremento dos níveis de saúde e bem-estar. A ULSG assegura, ainda, as atividades de serviços operativos de saúde pública e os meios necessários ao exercício das competências da autoridade de saúde, na área geográfica por ela abrangida, bem como atividades de investigação, formação e ensino” (ULSG, s.d.).

¹ Missão, Visão e Valores da ULSG consultados na página <http://www.ulsguarda.min-saude.pt/institucional/missao-visao-e-valores/>.

2.5.2 Visão da ULSG

Como visão, “a ULSG pretende ser reconhecida por utentes, colaboradores e demais entidades, como uma organização que assegura uma resposta de elevada qualidade às necessidades de saúde dos seus utentes, ao longo do ciclo vital, pautando-se por rigorosos princípios de eficiência e responsabilidade na vertente económica, financeira, social e ambiental” (ULSG, s.d.).

2.5.3 Valores da ULSG

A ULSG apresenta como valores:

- **Humanismo** - Ter uma orientação clara para o utente e para o seu bem-estar, respondendo às suas necessidades de acordo com as melhores práticas disponíveis e no respeito incondicional pela sua dignidade intrínseca.
- **Equidade** – Promover a igualdade no acesso aos cuidados de saúde, em função do nível de prioridade clínica e a isenção no tratamento de todos os colaboradores.
- **Cooperação** - Cultivar a multidisciplinaridade e a cooperação no relacionamento interpessoal e na prossecução dos objetivos da instituição.
- **Ética e Deontologia Profissional** - Pautar a prática clínica e a tomada das decisões individuais e institucionais pelos mais elevados padrões de conduta.
- **Rigor** - Atuar com competência e determinação, tomando decisões com conhecimento e coerência, de forma a assegurar o melhor nível de serviço.
- **Inovação** - Atuar com capacidade de iniciativa e criatividade, concretizando novas soluções de forma a assegurar a melhoria contínua dos resultados e níveis de serviço.

2.6 Objetivos Estratégicos

Para concretizar a missão e a visão de uma organização, é essencial a definição clara dos objetivos a serem alcançados. Os objetivos são resultados que a organização procura atingir a longo, médio ou curto prazo (Certo & Peter, 1993).

Os objetivos estratégicos vão muito para além da lucratividade e envolvem todas as áreas da organização, tais como: objetivos de posição no mercado, objetivos de inovação, objetivos de produtividade e de qualidade, objetivos de rentabilidade e objetivos de custos (Andion & Fava, 2012).

Os objetivos estratégicos da ULSG² são os seguintes:

1. Reorganização hospitalar, centrada no interesse do doente, integrando princípios de boa governação clínica e empresarial;
2. Articulação e integração vertical de cuidados;
3. Adequação da oferta e reorientação da procura;
4. Promover a melhoria contínua da qualidade;
5. Empreender políticas de recursos humanos que promovam a vinculação e o compromisso com a instituição;
6. Aumentar receitas extra contrato-programa³;
7. Racionalização de custos.

2.7 Análise SWOT

No processo de planeamento estratégico de uma organização, de entre várias ferramentas, uma das mais referenciadas para compreender o ambiente de negócios e facilitar esse entendimento, é a análise SWOT (Phadermrod, Crowder, & Wills, 2019).

A análise SWOT (esquemático na figura 3) ajuda as organizações a terem uma melhor visão do ambiente de negócios interno e externo, quando desenvolvem os planos e tomam decisões estratégicas, ao analisar e posicionar os recursos e o ambiente de uma organização em quatro campos: Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats). Ao posicionar os fatores nestes quatro campos, a organização consegue reconhecer as suas competências essenciais para a tomada de decisões, planeamento e construção de estratégias (Phadermrod, Crowder, & Wills, 2019).

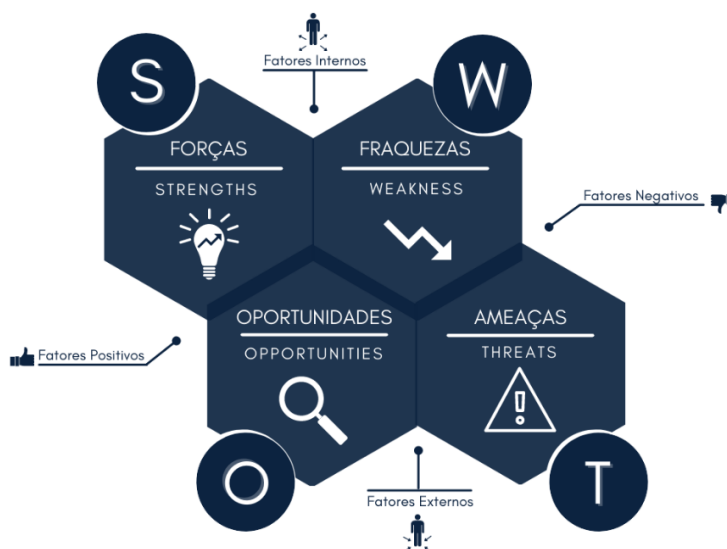
As forças e as fraquezas são determinadas pela posição atual da organização e relacionam-se, essencialmente com fatores internos controláveis. Neste sentido, as forças são as vantagens internas da organização em relação às organizações concorrentes e as fraquezas são as desvantagens internas da organização em relação às organizações concorrentes. Já no ambiente externo, encontram-se os fatores que estão, totalmente, fora do controlo da organização. No entanto, a organização deve conhecê-lo e monitorizá-lo com frequência, de

² Objetivos Estratégicos da ULSG consultados na página <http://www.ulsguarda.min-saude.pt/institucional/missao-visao-e-valores/>.

³ Contrato programa é um protocolo estabelecido entre duas ou mais entidades que visa o investimento e a cooperação para o desenvolvimento de um setor, atividade ou execução de um projeto. Obtido a 22 de 06 de 2021, de contrato-programa no Dicionário infopédia da Língua Portuguesa: <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/contrato-programa>.

forma a aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças. Enquanto as oportunidades são os aspetos positivos com potencial de fazer crescer a vantagem competitiva da organização, as ameaças são os aspetos negativos com o potencial de comprometer a vantagem competitiva da organização (Daychoum, 2018).

Figura 3 - Análise SWOT



Fonte: Elaboração Própria

Após uma breve explicação sobre o que é a análise SWOT e qual a sua importância para as organizações, segue-se a análise SWOT da ULSG, extraída da sua Demonstração Não Financeira referente ao ano de 2019.

Forças (*Strengths*)

- Oferta diferenciada abrangendo os vários níveis de cuidados à população;
- Boa cobertura ao nível dos Cuidados de Saúde Primários;
- Crescente qualificação da oferta de serviços;
- Aposta na ambulatorização de cuidados;
- Laboratório de Saúde Pública Acreditado;
- Novas Instalações em várias unidades;
- Disponibilidade de equipamentos recente de Tomografia axial computadorizada e Ressonância Magnética;
- Renovação de grande parte do parque informático do pessoal médico e de enfermagem;

- Alargamento do SClínico⁴ aos Hospitais e progressiva desmaterialização do processo clínico;
- Disponibilização dos resultados de exames laboratoriais e de imagiologia aos CSP;
- Implementação do novo sistema informático de gestão logística;
- Implementação da prescrição eletrónica de medicamentos e refeições;
- Aquisição de um Sistema de *Business Intelligence*;
- Internalização de Meios Complementares de Diagnóstico e Terapêutica;
- Regularização de vínculos precários através do Programa de Regularização Extraordinária dos Vínculos Precários na Administração Pública;
- Atividade docente e formativa em parceria com escolas superiores de saúde;
- Integração no Centro Académico Clínico das Beiras.

Fraquezas (*Weaknesses*)

- Falta de sustentabilidade económico-financeira;
- Elevada dependência do financiamento por Contrato-Programa;
- Subfinanciamento crónico, apenas aliviado por reforços extraordinários do orçamento;
- Elevada dependência de prestadores externos em relação ao processo assistencial;
- Permanência de serviços de atendimento permanente sorvedouros de recursos da atividade programada;
- Falta de maturidade na integração de cuidados entre os hospitais e os cuidados de saúde primários;
- Dificuldade de acesso algumas especialidades, refletida nos tempos de espera para consultas e cirurgia;
- Carência de Recursos Humanos;
- Elevada faixa etária entre os profissionais médicos;
- Degradação e/ou obsolescência de algumas instalações;
- Modelo de gestão de stocks anacrónico, originando ruturas;
- Falta de maturidade nos processos de gestão de qualidade;
- Falta de maturidade nos processos contratualização dos cuidados hospitalares;
- Ausência de cultura de delegação e responsabilização;
- Cultura de culpabilização e conflito interno amplificada pelos meios de comunicação social;

⁴ O SClínico é um sistema de informação evolutivo, desenvolvido pelos Serviços Partilhados do Ministério da Saúde, que nasce da vasta experiência com duas anteriores aplicações usadas por milhares de médicos, enfermeiros e outros técnicos de saúde: o SAM (Sistema de Apoio ao Médico) e o SAPE (Sistema de Apoio à Prática de Enfermagem). Tem crescido para ser uma aplicação única, comum a todos os prestadores de cuidados de saúde e centrada no doente (SClínico | Cuidados de Saúde Hospitalares (CSH) – SPMS, s.d.).

- Resistência à mudança.

Oportunidades (*Opportunities*)

- Disponibilidade de fundos comunitários (SAMA e POSEUR);
- Projeto VAI SNS;
- Projeto Gestão Partilhada de Recursos do SNS (GPR SNS);
- Sistema de Informação de Consolidação Financeira - SI Taxas Moderadoras;
- Registo de Saúde Eletrónico, permitindo o registo e partilha da Informação clínica;
- Aumento de funcionalidades no Portal SNS na Área do Cidadão;
- Protocolo com a Comunidade Intermunicipal, no âmbito das unidades móveis de saúde;

Ameaças (*Threats*)

- Proximidade de três Hospitais Centrais e/ou Universitários: Viseu, Coimbra e Covilhã;
- Forte concorrência de unidades hospitalares privadas;
- Limitações de mercado na oferta de recursos humanos especializados;
- Elevado índice de acumulação de funções público/privadas;
- Regime do descanso compensatório do pessoal médico;
- Redução demográfica;
- Baixa densidade populacional e elevada dispersão geografia da área de influência;
- Elevado índice de envelhecimento da população e falta de cuidadores para pessoas com dependência;
- Elevado número de lares no distrito;
- Baixo nível socioeconómico da população;
- Baixa literacia em saúde;
- Rede de transportes deficitária, agravada no período das férias;
- Decisões centrais com grande impacto na despesa e não compensadas financeiramente;
- Limitada capacidade negocial no financiamento a atribuir através do Contrato-Programa;
- Reduzida autonomia para contratação de recursos e aquisição de bens e equipamentos, com tramitação extremamente demorada e burocrática.

2.8 Gabinete de Comunicação e Imagem da ULS Guarda

O estágio curricular foi desenvolvido no Gabinete de Comunicação e Imagem (Anexo 2), na unidade orgânica da Área de Suporte ao Conselho de Administração da ULSG.

Segundo o *website* da instituição, o Gabinete de Comunicação e Imagem (GCI) exerce as suas atribuições nos domínios do protocolo, comunicação, divulgação e imagem, assessoria, bem como a promoção da relação da ULSG com a sociedade, pretendendo fazer a promoção no exterior de uma imagem positiva e dinâmica da instituição. Para isso, o GCI mantém uma estreita relação com o Conselho de Administração, Diretores de Departamento, Diretores de Serviço e restantes profissionais, de modo a manter-se informado e poder divulgar informações úteis à comunidade (ULSG, s.d.).

O objetivo principal do GCI da ULSG é coordenar a comunicação interna e externa da instituição, de forma a tornar a comunicação mais transparente, fluída e eficaz, tendo como responsabilidade a coordenação e promoção das ações de comunicação institucionais (ULSG, s.d.).

A missão do GCI passa pela definição de políticas e estratégias de comunicação e imagem a nível interno e externo, de forma a garantir o fluxo interno de formação institucional e a promoção da notoriedade da ULSG junto da sociedade (ULSG, s.d.).

De acordo com o Regulamento Interno da Instituição aprovado pelo Conselho de Administração em 2019, as competências do GCI da ULSG passam por:

- Organizar e gerir comunicação com os clientes internos e externos da ULSG;
- Assessorar o Conselho de Administração relativamente à imagem pública da instituição, bem como os colaboradores por este indicados;
- Produzir e gerir conteúdos para o *website* da organização e outras publicações (*intranet*, *internet* e redes sociais);
- Gerir os espaços públicos de divulgação da informação na organização;
- Organizar e/ou acompanhar eventos promovidos pela ULSG, garantindo a mais elevada qualidade e assistência do público;
- Acompanhar os eventos e visitas institucionais, relativamente aos percursos e à gestão dos eventuais meios de comunicação social presentes;
- Garantir a constante atualização da sinalética, de forma a facilitar a circulação dos utentes e colaboradores da ULSG.

O GCI é representado por um responsável de serviço, neste caso pela Dra. Carla Susana da Silva Pinheiro Fantasia, que planeia e dirige as atividades do gabinete, sendo a responsável pela monitorização e cumprimento dos objetivos definidos, pela utilização eficiente e eficaz

dos recursos postos à sua disposição e pela qualidade dos serviços prestados (Regulamento Interno da Unidade Local de Saúde da Guarda, 2019).

Para além da responsável, Dra. Carla Fantasia, também faz parte da equipa do GCI, a Assistente Técnica Aida Nunes, que a auxilia no desempenho das suas funções.

Capítulo III: Atividades Desenvolvidas no Estágio

3.1. O Estágio

O estágio curricular foi desenvolvido no âmbito do 2º Ciclo em Marketing da Universidade da Beira Interior, para a obtenção do grau de mestre e decorreu no Gabinete de Comunicação e Imagem da Unidade Local de Saúde da Cidade da Guarda (ULSG), local de residência da estagiária. Com duração de quatro meses, teve início a 1 de outubro de 2020 e terminou a 1 de fevereiro de 2021. No primeiro dia, antes da realização de qualquer tarefa, foi realizada uma apresentação *PowerPoint* sobre a ULSG e, posteriormente, foi realizada uma visita guiada às instalações e feita a apresentação pessoal a alguns profissionais da instituição, nomeadamente aos membros do CA, aos elementos do secretariado do CA, alguns assistentes técnicos e operacionais do HSM, entre outros, com o intuito de a estagiária conhecer alguns profissionais da instituição, assim como dar a conhecer aos mesmos, a nova estagiária a exercer funções no GCI.

De seguida, vão ser apresentadas as atividades desenvolvidas ao longo do estágio curricular e a perspetiva crítica da estagiária sobre o mesmo.

3.2. Atividades Desenvolvidas

3.2.1 Criação de conteúdo para as redes sociais da instituição e *website*

As redes sociais desempenham um papel fundamental na comunicação da ULSG, permitindo à instituição não só interagir com as pessoas, mas também partilhar informações e conteúdos relevantes para o público externo. A ULSG tem perfil em quatro redes sociais, sendo elas o *Facebook*, o *Instagram*, o *Youtube* e o *LinkedIn*. O *Facebook* é a rede social da ULSG que atinge um público maior, tendo atualmente 17 269 seguidores. Logo a seguir encontra-se o *Instagram* com um número, substancialmente mais baixo, com 1 181 seguidores. O *Youtube* e o *LinkedIn* são as redes sociais da instituição com o público menos representativo, tendo apenas 33 subscritores no *Youtube* e 80 seguidores no *LinkedIn*. Esta informação das redes sociais da ULSG foi recolhida a 12 de junho de 2021, mas os números têm vindo a aumentar gradualmente, principalmente, nas plataformas do *Facebook* e do *Instagram*. Para além das redes sociais, a instituição detém um *website* (www.ulsguarda.min-saude.pt), onde são publicados os conteúdos sobre ULSG destinados ao público externo e, também, uma página na rede *intranet* que permite comunicar e

informar o público interno da organização, através de conteúdos informativos de especial interesse a esse público.

A gestão das redes sociais e do *website* é da responsabilidade do GCI da instituição, mais especificamente, da coordenadora do gabinete, a Dra. Carla Fantasia. O papel da estagiária nesta tarefa, passou por criar e desenvolver conteúdo para, posteriormente, ser publicado pela responsável do GCI, nas diversas plataformas da instituição. A estagiária ficou responsável por produzir conteúdos que poderiam ser, ou não, sugeridos pela coordenadora, sendo que alguns foram criados por iniciativa própria da estagiária e outros sugeridos por outras entidades da ULSG.

A maior parte dos conteúdos foram desenvolvidos pelo recurso a uma plataforma *online* gratuita de design gráfico, denominada *Canva*⁵ (www.canva.com). Para além desta plataforma, foi também utilizado um editor de vídeo *online*, o *Clipchamp*⁶ (www.clipchamp.com) e um programa de criação, edição e exibição de apresentações gráficas, o *PowerPoint*.

De forma sumária, os conteúdos desenvolvidos pela estagiária para as redes sociais da instituição, foram os seguintes:

1. “Imagens de capa” e banners⁷ para a rede social Facebook e para o website da ULSG

Ao longo do percurso de estágio curricular no GCI, a estagiária criou diversas “imagens de capa” para a rede social Facebook e banners para o website da instituição.

- No final do ano de 2020, foram criados banners para a plataforma Facebook e para o website da instituição alusivos às datas comemorativas do Natal e do Ano Novo (Figura 4), com os votos da ULSG de um Feliz Natal e de um feliz Ano Novo, ao público externo.

⁵ O *Canva* é uma plataforma de design gráfico online gratuita, lançada em 2012, que permite aos usuários criar uma diversidade de conteúdos gráficos. Devido à sua simplicidade de manuseamento, a criação dos conteúdos torna-se acessível a qualquer pessoa, mesmo não sendo um profissional (Marques, 2018).

⁶ O *Clipchamp* é uma plataforma online e gratuita que oferece uma variedade de ferramentas para auxiliar na criação de vídeos, permitindo combinar e editar vários vídeos, imagens, músicas, títulos e adicionar efeitos visuais. Devido à sua fácil utilização, é indicado para quem não tem experiência em edição de vídeos (Tobias, 2021).

⁷ *Banners*, ou anúncios gráficos, são pequenos anúncios publicitários localizados geralmente na parte superior ou inferior de um *website*. Os anúncios em banners são uma forma popular de publicidade online, tendo como objetivo promover uma marca (Sambyal & Kaur, 2017).

Figura 4 - “Imagens de capa” e *Banners* alusivos às datas comemorativas Natal e o Ano Novo



Fonte: Elaboração Própria

- Para divulgação de um certificado oferecido à instituição, no âmbito do programa de Reconhecimento de Resposta COVID-19, *International Hospital Federation (IHF)*, “*Beyond the Call of Duty for COVID-19*”, foi desenvolvido, igualmente, um *banner* para ser divulgado no *website* e no *Facebook* da ULSG (Figura 5).

Figura 5 - *Banner* "Beyond the Call of Duty for COVID-19"



Fonte: Elaboração Própria

- “Vamos combater o frio” (Figura 6), foi outro dos conteúdos desenvolvido tanto para o *Facebook* como para o *website*, com o intuito de alertar as pessoas dos cuidados a ter com o frio no inverno.

Figura 6 - Banner "Vamos Combater o Frio"



Fonte: Elaboração Própria

- “Fale Connosco além da Covid” (Figura 7) foi desenvolvido com o objetivo de divulgar uma nova rúbrica que iria ser criada no *website* da instituição.

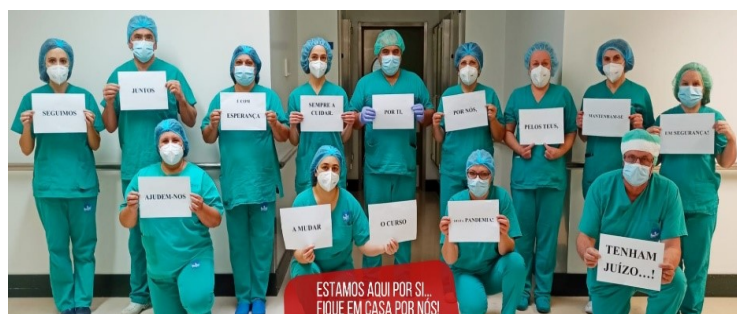
Figura 7 - Banner "Fale Connosco além da Covid"



Fonte: Elaboração Própria

- Algumas “imagens de capa” foram desenvolvidas para a rede social *Facebook*, a partir de fotografias de equipas de profissionais de saúde da ULSG da linha da frente contra a Covid-19 (Figura 8), para transmitir uma mensagem de positividade e de esperança aos cidadãos e incentivar a permanência em casa.

Figura 8 - Imagens de capa para a rede social *Facebook*



Fonte: Elaboração Própria

2. Vídeos diversos

- O primeiro vídeo desenvolvido pela estagiária foi proposto pela coordenadora do GCI para participação da USLG no “Concurso Internacional de Fotografia e Vídeo – Imagens da Pandemia”. Este concurso foi criado pela Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Hospitalar (APDH) no âmbito do 8º Congresso Internacional dos Hospitais, para melhor retratar o impacto da pandemia COVID-19, nos serviços de saúde, nos seus profissionais e nos utentes. Como o presente vídeo foi apenas realizado com a finalidade de participar no concurso, este foi o único vídeo, desenvolvido pela estagiária, que não foi publicado posteriormente nas redes sociais da instituição e por isso não é disponibilizado o link para aceder.
- Outro vídeo desenvolvido no estágio curricular foi realizado com o propósito de assinalar o Dia Mundial da Osteoporose (<https://fb.watch/4lAlfaDDE1/>) e de alertar para os cuidados a ter com a doença. Este vídeo foi solicitado pelo Centro de Ligação de Fraturas (*FLS-Fracture Liaison Service*) da USLG.
- Foi desenvolvido um vídeo com fotografias dos acontecimento e eventos mais emblemáticos do ano de 2020 na USLG (<https://youtu.be/1s-M8nYwnRE>). A temática deste vídeo intitulada, “ano em revista” é desenvolvida pelo GCI ao final de todos os anos, de forma a fazer um balanço do ano. O vídeo correspondente ao ano de 2020, ficou da inteira responsabilidade da estagiária.
- Similar ao vídeo anterior, foi realizado um outro vídeo, um pouco mais simples, que consistiu numa pequena apresentação de fotografias do dia da Receção aos Novos Médicos Internos 2021 na USLG (<https://fb.watch/4lAvObcLAV/>).
- O vídeo “Vamos combater o frio” (<https://fb.watch/4lAbbbll3h/>), teve como principal objetivo informar e aconselhar as pessoas dos cuidados a ter perante as temperaturas baixas que se fazem sentir no inverno, principalmente na região da cidade da Guarda.
- Por último, a estagiária, desenvolveu um vídeo solicitado por outras entidades da instituição, neste caso pela Equipa de Apoio Psicossocial da USLG, no sentido de apresentar os membros da equipa, assim como a explicar as funções desempenhadas por eles (<https://fb.watch/4lAoIbX6pz/>).

3. Outros Materiais

- Outro material desenvolvido pela estagiária para as redes sociais da instituição, foi um conjunto de conteúdos relacionados com a Covid-19. A partir de fotografias existentes dos vários profissionais de saúde da instituição, a estagiária criou conteúdos com as frases “Juntos Vamos Vencer o Vírus” e “Estamos aqui por si... Fique em casa por nós!” (Figura 9), com o propósito de sensibilizar as pessoas para a situação de pandemia e apelar para que ficassem em casa.

Figura 9 - Exemplo de um conteúdo "Juntos Vamos Vencer o Virús e "Estamos aqui por si...Fique em casa por nós!"



Fonte: Elaboração Própria

- “Plano de Vacinação Covid-19” (Figura 10), foi outro conteúdo criado igualmente a partir de fotografias, mas neste caso com fotografias de momentos vividos na instituição, durante a fase da vacinação contra a covid-19, com o objetivo de mostrar ao público uma fase tão importante e marcante para ULSG.

Figura 10 - Exemplo de um conteúdo do "Plano de Vacinação Covid-19"



Fonte: Elaboração Própria

- O conteúdo relacionado com o Dia Mundial da Pneumonia e o Dia Internacional para a Eliminação da Violência contra a Mulher (Figura 11) foram conteúdos propostos pela estagiária, para assinalar datas importantes relacionadas com a saúde, para serem publicados também nas redes sociais da ULSG.

Figura 11 - Conteúdo "Dia Mundial da Pneumonia" e o "Dia Internacional para a Eliminação da Violência contra a Mulher"



Fonte: Elaboração Própria

3.2.2 Elaboração de Material Gráfico para a ULSG

A criação de conteúdos gráficos para a instituição foi das atividades mais desenvolvidas ao longo do estágio curricular. Foram vários os conteúdos gráficos produzidos pela estagiária, para as mais diversas finalidades, a pedido dos vários serviços da ULSG. Todos os conteúdos, mais uma vez, foram desenvolvidos com o recurso ao programa online gratuito – *Canva*.

Nesta vertente, a estagiária foi responsável pelo desenvolvimento de diversos cartazes, tais como:

- cartazes para a divulgação da recolha de sangue (Figura 12) dos meses em que esteve a estagiar no GCI;

Figura 12 - Cartazes Recolha de Sangue



Fonte: Elaboração Própria

- cartazes no âmbito do Dia Internacional Contra os Maus-Tratos a Crianças e Jovens e do Dia Internacional da Criança (Figura 13), a pedido do Núcleo de Apoio a Crianças e Jovens em Risco do Centro de Saúde da Guarda;

Figura 13 - Cartazes "Dia Internacional Contra os Maus-Tratos a Crianças e Jovens" e do "Dia Internacional da Criança"



Fonte: Elaboração Própria

- cartazes a pedido da Unidade de Formação da ULSG para divulgar formações *online* da 1ª edição de Sessões Clínicas Digitais (Figura 14).

Figura 14 - Cartazes da 1ª edição de Sessões Clínicas



Fonte: Elaboração Própria

Todos os cartazes foram pensados e desenvolvidos, tendo em consideração o tema para o qual se destinavam. No caso dos cartazes para a promoção da recolha de sangue, a estagiária visualizou modelos antigos já desenvolvidos no GCI, de forma que a estrutura do cartaz não

divergisse muito do que já tinha sido realizado e, também, para ver quais as imagens utilizadas de modo a não haver repetição. Assim, a estagiária manteve a base dos cartazes anteriores, como o título, o texto e os logótipos, alterando apenas a imagem, a disposição dos elementos e o tom da cor vermelha, procurando tons de vermelho um pouco dissemelhantes. Para além disto, a estagiária introduziu um novo elemento, não existente nos cartazes anteriores, sendo este, uma frase do Instituto Português do Sangue e da Transplantação, “Dê Sangue, Ajude a Vencer a Vida!”, de forma a complementar os cartazes e incentivar à doação de sangue.

Os cartazes desenvolvidos para o Dia Internacional Contra os Maus-Tratos a Crianças e Jovens e do Dia Internacional da Criança, a estagiária, procurou uma imagem sobre a temática e, a partir daí, criou os cartazes com base nas cores da imagem escolhida, utilizando também um tipo de letra mais infantil que fosse alusivo ao tema.

Para os cartazes da 1ª edição de Sessões Clínicas *Online*, não existindo modelos base anteriores, a estagiária recorreu à plataforma *Canva* para visualizar e inspirar-se nos modelos disponíveis. Após a escolha de alguns modelos considerados apropriados, seguiu-se a escolha de uma imagem alusiva a cada uma das sessões clínicas e, mais uma vez, os cartazes basearam-se nas cores predominantes da imagem.

Todos os cartazes, após serem desenvolvidos, foram aprovados pela coordenadora do GCI para, de seguida, serem publicados nas plataformas *Facebook* e *Instagram* e afixados nos *placards* da instituição, com o objetivo de serem visualizados, tanto pelos utentes, como pelos profissionais, da ULSG.

Os *flyers*, foi outro material gráfico desenvolvido durante o período de estágio. Diferente dos cartazes, os *flyers*, foram desenvolvidos a partir de um modelo base enviado para o GCI, onde constava a informação necessária. A partir do modelo, a estagiária tinha que melhorar o aspeto visual e tornar o *flyer* mais atrativo. Para isso, a estagiária baseou-se nalguns modelos disponível na plataforma *Canva*, alterando alguns pormenores consoante o tema dos *flyers*, nomeadamente as cores e as imagens, adequando-os ao pretendido.

Neste contexto, foram desenvolvidos os seguintes *flyers*:

- dois guias de acolhimento do utente (Figura 15), um para as Unidades de Cuidados de Saúde Primários da Guarda e outro para a Unidade de Saúde Familiar Mimar Mêda;

Figura 15 - Flyers “Guias de Acolhimento do Utente” (frente e verso, respetivamente)



Fonte: Elaboração Própria

- um guia de visitas para o HNSA – Seia (Figura 16);

Figura 16 - Flyer "Guia de visita para o HNSA" (frente e verso, respetivamente)



- um flyer informativo sobre o enxoval para a maternidade (Figura 17), no âmbito das recomendações da DGS para fazer face à pandemia por Covid-19;

Figura 17 - Flyer “Enxoval para a maternidade” (frente e verso, respetivamente)



Fonte: Elaboração Própria

- um *flyer*, também a pedido do Núcleo de Apoio a Crianças e Jovens em Risco do Centro de Saúde da Guarda, para ser entregue às crianças no Dia Internacional Contra os Maus-Tratos a Crianças e Jovens e do Dia Internacional da Criança (Figura 18).

Figura 18 - *Flyer* “Dia Internacional Contra os Maus-Tratos a Crianças e Jovens” e do “Dia Internacional da Criança” (frente e verso, respetivamente)



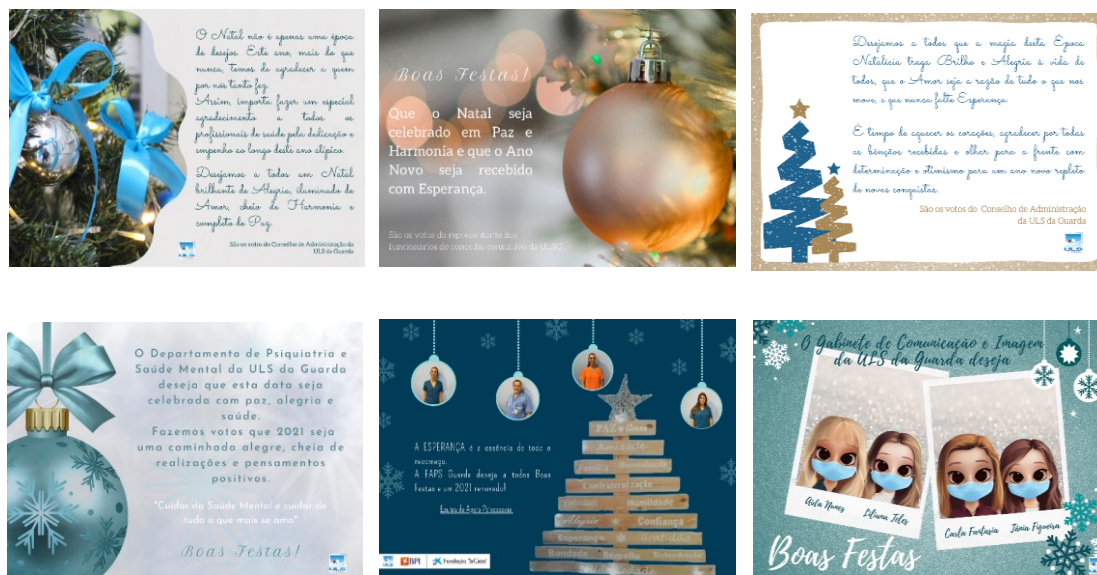
Fonte: Elaboração Própria

Próximo da época do Natal, a estagiária foi encarregue de desenvolver postais natalícios para vários serviços e várias entidades da instituição (Figura 19), como por exemplo para o Conselho de Administração, para o Secretariado do CA, para a Equipa de Apoio Psicossocial, para o serviço de Oncologia, para o Departamento de Psiquiatria e Saúde Mental da ULSG, para os representantes dos funcionários do Conselho Consultivo da instituição e para o GCI. Todos os postais natalícios desenvolvidos pela estagiária, foram pensados de forma individual para cada uma das entidades, tendo em atenção as cores, as imagens e o texto utilizado para que representassem, de alguma forma, a respetiva entidade. Deste modo, foram escolhidas cores alusivas à época natalícia, como o dourado e cores que fossem de encontro à cor do logótipo da organização, o azul. A escolha das imagens, recaíram igualmente sobre o tema, escolhendo adereços de Natal e outros elementos alusivos, como os flocos de neve. Os textos dos postais, foram todos desenvolvidos pela estagiária tendo em

conta o que cada uma das entidades pretendia e tendo como base algumas frases natalícias encontradas na *internet*.

Para além disto, na elaboração dos postais, a estagiária utilizou alguns modelos disponíveis na plataforma *Canva*, que permitiu ajudar na diversificação.

Figura 19 - Postais Natalícios para entidades e serviços da instituição



Fonte: Elaboração Própria

A estagiária responsabilizou-se, também, por criar no GCI, cartões de visita para os novos membros do Conselho de Administração da ULSG e um diploma de mérito (Figura 20 e Figura 21) para agradecer os serviços prestados pelos funcionários da instituição que passaram para a inatividade. A estagiária teve o cuidado de desenvolver três modelos para cada um dos trabalhos, para que, o Presidente do Conselho de Administração, pudesse ter opções de escolha na hora de aprovar os trabalhos desenvolvidos. Tanto os cartões de visita, como o diploma de mérito aprovados, foram enviados para uma empresa de publicidade e artes gráficas, parceira da instituição, a *ViaRápida*, para serem impressos com a devida qualidade.

Figura 20 - Cartão de Visita



Fonte: Elaboração Própria

Figura 21 - Diploma de Mérito



Fonte: Elaboração Própria

No âmbito da fase de vacinação aos profissionais de saúde da ULSG, foram desenvolvidos a pedido da Unidade de Saúde Pública da ULSG, um cartão de vacinação (Figura 22) para ser entregue aos profissionais vacinados. Este cartão permitiu um maior controlo e organização das vacinas administradas dentro da instituição.

Figura 22 - Cartão de Vacinação

A vaccination card form. At the top, it features logos for the Portuguese Republic (República Portuguesa), the National Health Service (SNS - Serviço Nacional de Saúde), and the ULSG. Below the logos are fields for: "Nome: _____", "Serviço: _____", "Data 1ª dose: ___/___/___" and "Data 2ª dose: ___/___/___", and "Observações: _____".

Fonte: Elaboração Própria

3.2.3 Criação de conteúdo para jornais da região

Durante o período de estágio curricular, vários jornais locais da região da Guarda, como os: “Terras da Beira, “A Guarda” e “O Interior”, propuseram à ULSG criar conteúdos publicitários para serem publicados nesses jornais. Tendo em conta a situação da pandemia, que se fazia sentir no país e na região da Guarda, a coordenadora do GCI, juntamente com a estagiária, decidiram criar conteúdos que apelassem e informassem a população das principais medidas preventivas contra a Covid-19. Desta forma, foram desenvolvidos pela

estagiária, pelo recurso ao programa *Canva*, três conteúdos com o tamanho de 1/8 de página e um rodapé (assinalados com um retângulo de linha azul na Figura 23). O tamanho e o formato dos conteúdos a serem publicados nos jornais, foram escolhidos pelo CA da instituição, conforme as propostas de preçários, apresentadas por eles.

Figura 23 - Conteúdos publicados nos jornais da região da Guarda



Fonte: Elaboração Própria

3.2.4 Clipping de imprensa

No GCI, esta atividade foi desenvolvida pela estagiária, semanalmente, através de jornais da região da cidade da Guarda, nomeadamente “O Interior”, “A Guarda” e “Terras da Beira”. Normalmente, os jornais eram entregues no gabinete ao final da semana, entre quinta-feira e sexta-feira. A estagiária lia as notícias, seleccionava as que se referiam à ULSG, procedia à impressão, de seguida organizava-as, identificando-as com o nome do jornal e com a data do dia de saída da notícia e por último arquivava-as no dossiê “Recortes de Imprensa” (Anexo 3). Esta atividade tinha como objetivo compreender como é que a instituição estava a ser exposta aos seus públicos através da imprensa.

3.2.5 Elaboração de sinalização hospitalar

Em contexto da pandemia, existiu a necessidade de criar novos circuitos e nova sinalização para a ULSG, devido às regras instituídas pela DGS. Deste modo, durante os quatro meses de estágio, a estagiária teve também como função, a elaboração de alguns elementos de sinalização para a instituição.

Pelo recurso ao programa *Canva*, foram desenvolvidas duas mensagens informativas, “Proibido entrada de pessoas não autorizadas” e “O Serviço de Urgência não nos se responsabiliza pelos bens dos utentes” (Figura 23) para serem afixados no hospital Sousa Martins. No âmbito do acolhimento de doentes com Covid-19, nas instalações do antigo Centro Apostólico da cidade da Guarda, o GCI da ULSG responsabilizou-se por sinalizar o espaço, sendo necessário a estagiária produzir algumas setas de cor amarela (Anexo 4), de forma a definir circuitos de segurança que garantissem a prevenção da infeção. A criação de autocolantes para serem fixados nos assentos das salas de espera da instituição, de forma a sinalizar aqueles que não deveriam ser utilizados pelos utentes foi, também uma tarefa de desenvolvimento de sinalização durante o período de pandemia (Anexo 5).

Figura 24 - Mensagens Informativas



Fonte: Elaboração Própria

3.2.6 Elaboração de agradecimentos

Os agradecimentos fazem parte da comunicação interna da instituição e da responsabilidade do GCI. Todos os elogios e louvores remetidos à instituição por parte de utentes ou de familiares de utentes, dirigidos a profissionais da instituição, são reencaminhados para GCI para que seja redigido um agradecimento formal, devidamente assinado pelo CA, para posteriormente serem reencaminhados para os devidos

profissionais e serviços da ULSG. A função da estagiária nesta tarefa, passava por redigir um documento em *word* onde se refletisse o agradecimento baseado nos elogios remetidos ao GCI. Posteriormente, o documento era impresso, aprovado e assinado pelo Presidente do CA da instituição. A fase final, consistia na digitalização e envio por e-mail aos respetivos profissionais de saúde da instituição mencionados nos elogios recebidos.

No Anexo 6 é apresentado um modelo de agradecimento elaborado pela estagiária durante o período de estágio curricular.

3.2.7 Colaboração na organização de eventos promovidos pela instituição

Apesar da situação pandémica que se fez sentir em 2020, ter feito com que muitos dos eventos programados tivessem que ser cancelados ou adiados, a estagiária ainda conseguiu colaborar na organização de alguns que ocorreram, durante os quatro meses de estágio curricular.

Alguns desses eventos foram: a entrega de equipamentos para o serviço de oncologia da ULSG pela Liga Portuguesa Contra o Cancro; a entrega simbólica do prémio *Diamond Status* nos *Angels Awards* à Unidade de Acidentes Vasculares Cerebrais da ULS da Guarda; a entrega de bens alimentares e brinquedos a famílias carenciadas; a chegada das primeiras doses da vacina de prevenção à Covid-19 à ULSG; a receção dos novos médicos internos à ULSG no auditório Dr. Lopo de Carvalho; a visita da Ministra da Coesão Territorial, Dra. Ana Abrunhosa, ao Centro de Saúde de Seia e ao Hospital Sousa Martins na Guarda, entre outros.

Nesta tarefa, a estagiária ficou responsável pela organização dos espaços onde decorreram os eventos, pela elaboração de placas com os nomes dos convidados do evento para serem colocadas na mesa onde iriam discursar (Anexo 7), o registo fotográfico (Anexo 8) e a receção dos convidados e da comunicação social, quando a presença foi solicitada.

3.2.8 Registo fotográfico e filmagens

Na ocorrência de qualquer acontecimento na ULSG, a estagiária foi responsável pelo registo fotográfico, para ser publicado nas redes sociais de forma a manter a população atualizada e informada de tudo o que acontecia na instituição. Foram vários os acontecimentos fotografados, ao longo do percurso de estágio curricular, para além dos eventos mencionados no ponto anterior.

Um dos primeiros contactos da estagiária com a máquina fotográfica do GCI, foi o registo fotográfico dos novos membros do CA da instituição. Estas fotografias foram, posteriormente, publicadas no *website*, para dar a conhecer os novos rostos da ULSG.

Outro registo fotográfico realizado pela estagiária foi ao local e ao material utilizado numa das recolhas de sangue, ocorridas durante o período de estágio curricular, dado que todos os meses são desenvolvidos conteúdos para apelar a dádiva de sangue e têm que existir elementos disponíveis para o desenvolvimento desses conteúdos.

Em tempo de pandemia, foram várias as organizações que ofereceram donativos à ULSG como forma de apoio e reconhecimento pelo desempenho dos profissionais de saúde. Sempre que ocorria uma entrega de donativos, a estagiária tinha a função de fotografar o momento para, de seguida, as fotografias serem publicadas nas redes sociais da instituição, juntamente com um texto de agradecimento pelos gestos de solidariedade para com a ULSG.

Para além do registo fotográfico, a estagiária realizou algumas filmagens (Anexo 9), com o propósito de serem utilizadas, posteriormente, em vídeos que foram necessários desenvolver, como por exemplo o vídeo do Dia da Osteoporose, onde vários profissionais de saúde foram filmados a transmitir mensagens informativas e relevantes sobre a doença.

3.2.9 Desenvolvimento de uma Campanha de Natal para a ULSG

Durante o período de estágio, numa altura em que a situação da pandemia piorou, durante o mês de novembro, a estagiária ficou em regime de teletrabalho. Nessa altura, foi sugerido pela coordenadora do GCI, o desenvolvimento de uma campanha de Natal para a ULSG. A estagiária elaborou uma proposta, por escrito, de uma possível campanha que se poderia desenvolver na instituição na altura festiva do Natal (Anexo 10). A campanha passava pela elaboração de um vídeo natalício para ser publicado nas redes sociais da ULSG. O vídeo tinha como objetivo transmitir uma mensagem de Natal ou de Boas Festas por parte de vários profissionais da instituição para todos os utentes, familiares dos utentes, bem como para todos aqueles que seguissem as redes sociais da ULSG. O vídeo, iria ser também mostrado nos dias próximos do Natal, aos utentes internados nos hospitais pertencentes à instituição, de modo a dar-lhes força, apoio e ânimo numa época tão especial para que, na ausência da família devido à situação da pandemia, se sentissem acarinhados.

A proposta da campanha de Natal foi enviada à coordenadora do GCI para fazer chegar às mãos do Presidente do CA da ULSG e sua aprovação. No entanto, por ter sido uma altura de muito trabalho na instituição, devido ao elevado número de casos na região da Guarda, a campanha proposta pela estagiária, não chegou a ser desenvolvida e divulgada.

3.2.10 Outras atividades realizadas

Para além das atividades descritas anteriormente, a estagiária desempenhou outras funções no GCI. Esta ficou responsável pelo atendimento telefónico, dentro do gabinete, na ausência da coordenadora; pelo envio de alguns e-mails destinados aos vários serviços da instituição, assim como a outras entidades não pertencentes à ULSG; pelo arquivo de documentos nos respetivos dossiês do gabinete; pela afixação de cartazes nos *placards* existentes na instituição (Anexo 11); pela entrega do que fosse necessário aos vários serviços da ULSG, entre outras tarefas solicitadas pela coordenadora do GCI. A estagiária realizou também tarefas de relações-públicas, ao acompanhar, muitas vezes, a coordenadora do gabinete a vários comunicados de imprensa e entrevistas realizadas na instituição por parte de alguns canais televisivos (Anexo 12).

3.3 Análise Crítica ao Estágio Curricular

Durante todo o percurso académico, sempre existiu a vontade por parte da estagiária de realizar um estágio que lhe possibilitasse colocar em prática o que aprendeu ao longo de cinco anos de aprendizagem na área do Marketing, de forma a adquirir experiência e conhecimentos práticos, antes de ingressar no mercado de trabalho.

O momento da procura de um estágio curricular para a obtenção do grau de mestre, coincidiu com a fase inesperada de uma pandemia mundial, o que dificultou a procura de empresas que aceitassem estudantes para estagiar. No entanto, surgiu a oportunidade de realizar um estágio curricular em regime presencial, durante um período de quatro meses, no GCI de uma organização pública de saúde na sua cidade de residência, a cidade da Guarda, que foi prontamente aceite.

Como já referido, o estágio teve início no dia 1 de outubro de 2020 e, desde o primeiro dia, a estagiária sentiu-se bem-recebida, não só pela coordenadora do gabinete onde exerceu funções, mas também por outros profissionais da instituição.

Não tendo expectativas do que esperar do estágio e das atividades a desempenhar, a estagiária sempre manteve o objetivo de aprender e reter o máximo possível de todo o tempo, enquanto integrante da equipa do GCI, de modo a desenvolver as suas competências pessoais e profissionais.

Durante o período de estágio curricular, a estagiária teve a oportunidade de desenvolver atividades bastante diversificadas nas mais diversas áreas, desde a comunicação, ao *design*, à multimédia e à área das relações-públicas. Embora as atividades desenvolvidas e as funções desempenhadas, não terem incidido tanto na área de estudo da estagiária, as atividades desempenhadas permitiram colocar em prática alguns dos conhecimentos adquiridos ao longo da Licenciatura e do Mestrado em Marketing, nomeadamente, no que diz respeito às unidades curriculares de Técnicas de Expressão e Comunicação Multimédia. A estagiária, ao ter desenvolvido e aperfeiçoado múltiplas técnicas de escrita, segundo diferentes situações comunicativas, e competências de comunicação eficiente, durante o primeiro ano de Licenciatura em Marketing, na unidade curricular de Técnicas de Expressão, permitiu desenvolver atividades no estágio relacionadas com a comunicação escrita, de uma forma mais eficiente, como por exemplo a elaboração de *e-mails*, agradecimentos e propostas de trabalhos. Na unidade curricular de Comunicação Multimédia, também, lecionada na Licenciatura, foram aprendidos conceitos básicos das artes gráficas, do design de comunicação e da comunicação visual aplicadas às organizações, que permitiram à estagiária ter capacidades suficientes para criar material gráfico e vídeos, para a ULSG.

Destaca-se como um fator bastante positivo, o facto de a estagiária ter tido a oportunidade de realizar o estágio curricular numa unidade local de saúde em tempo de pandemia. Esta experiência permitiu à estagiária acompanhar de perto a situação que se estava a viver, ao ter colaborado em atividades e tarefas que, de alguma forma auxiliaram e contribuíram para melhorar o desempenho dos profissionais de saúde da ULSG, no combate à Covid-19. Para além disto, a estagiária teve ainda o privilégio de participar em ações de solidariedade social, uma mais-valia a nível pessoal.

No entanto, ao longo do percurso de estágio curricular no GCI, a estagiária deparou-se com algumas limitações, como o caso da inexistência de um plano de atividades de estágio. As atividades desempenhadas pela estagiária, surgiam no próprio momento e à medida que se mostraram necessárias, não existindo um cronograma de atividades predefinido com objetivos delineados para o período de estágio. Consequentemente, em determinados dias não existiram atividades para a estagiária desenvolver, e outros surgiam diversos trabalhos

para serem concluídos no próprio dia. Outra limitação que a estagiária se deparou, foi a falta de ferramentas de apoio às atividades de *design* realizadas no gabinete. Sendo um gabinete de comunicação e imagem, onde é necessário desenvolver vários conteúdos de *design* gráfico, a escassez de programas de *design* instalados nos computadores do gabinete, tornou-se uma limitação por impossibilitar a realização de determinados trabalhos que requeriam uma qualidade superior. A pandemia, para além de ter proporcionado à estagiária uma experiência única e enriquecedora em determinados aspetos, foi também vista como uma limitação no sentido de impossibilitar a realização de diversos eventos já programados para o ano de 2020 e 2021, que devido à situação presente, tiveram de ser cancelados, o que impediu a estagiária participar na organização dos mesmos. Para além das limitações anteriormente mencionadas, o facto de o estágio curricular ter sido realizado numa organização pública, pode ter impossibilitado uma maior liberdade no desenvolvimento de determinados projetos, devido às normas existentes, que foi necessário respeitar.

Em suma, apesar das limitações apresentadas, o balanço do estágio foi bastante positivo e enriquecedor. Permitiu à estagiária ter a oportunidade de aplicar na prática alguns conceitos adquiridos durante a sua formação académica, compreender como funciona o mercado de trabalho numa instituição pública, e crescer tanto a nível pessoal como profissional, ao ter tido autonomia e responsabilidade nas tarefas desenvolvidas ao longo do estágio curricular.

Do ponto de vista da coordenadora do estágio, Dra. Carla Fantasia, o percurso da estagiária pelo GCI foi muito positivo. Segundo as suas palavras, a estagiária, “mostrou-se inteiramente recetiva a qualquer tipo de desafio profissional, tendo-se afirmado como um elemento essencial da equipa”, “respondendo sempre aos desafios com entusiasmo, iniciativa, criatividade, responsabilidade e competência”. Foi também referido pela coordenadora Dra. Carla Fantasia, que durante os quatro meses de estágio, a estagiária destacou-se pelas suas qualidades humanas individuais e em equipa, evidenciando empenho e profissionalismo.

Capítulo IV: Problema Organizacional

4.1 Identificação do Problema

Durante os quatro meses de estágio curricular no GCI da ULSG, como já referido, a estagiária desenvolveu diversos conteúdos para serem divulgados nas redes sociais da instituição. Ao longo desse período, a estagiária apercebeu-se que não havia uma boa gestão das redes sociais. Os conteúdos eram publicados sem qualquer objetivo predefinido; não existia um agendamento, nem um cronograma, para a divulgação das publicações nas redes sociais da instituição o que, conseqüentemente, fazia com que existisse um fluxo de publicações desequilibrado; não havia uma atenção com os horários das publicações; não era tido em conta o tipo de conteúdo publicado nas diversas redes sociais; não existia uma atenção por igual em todas as redes sociais da instituição, sendo o *Facebook* a plataforma com um maior foco; a maioria dos conteúdos eram desenvolvidos próximo do momento da sua publicação, impossibilitando uma boa qualidade dos mesmos; não eram analisados os resultados e as interações por parte do público; e, por fim, existia uma ausência de ferramentas de monitorização dos resultados para que fosse possível realizar melhorias.

Todas estas situações, indicam claramente um problema organizacional que passa pela ausência de um planeamento estratégico de comunicação para redes sociais da ULSG.

O conhecimento adquirido através da formação académica da estagiária, auxiliou na identificação deste problema organizacional. Através dos conteúdos lecionados, no primeiro ano do 2º ciclo em Marketing, na unidade curricular *Social Media Marketing*, foi possível compreender os fundamentos do *social media marketing*, a influência do *social media* na estratégia de marketing da organização, a importância da gestão e de um planeamento estratégico para as redes sociais, assim como conhecer as suas métricas de avaliação. Para além desta unidade curricular que permitiu à estagiária adquirir algumas competências sobre as redes sociais, a unidade curricular Marketing Não Lucrativo e Responsabilidade Social, lecionada igualmente no Mestrado de Marketing, possibilitou também adquirir conhecimentos relativamente ao papel que o marketing assume na gestão das organizações públicas. Através desta unidade curricular foi possível compreender alguns aspetos que diferem as organizações do setor privado e as organizações do setor público:

- no setor privado as organizações concorrem entre si para conquistar e fidelizar consumidores, no setor público a concorrência é pontual e pouco significativa.

- nas organizações privadas, os preços e a qualidade são regulados pelo mercado e pela concorrência, enquanto nas organizações públicas, é o estado que oferece os serviços possíveis para responder às necessidades da sociedade.
- nas organizações privadas o objetivo principal passa pela venda de produtos e serviços, enquanto nas públicas, a distribuição de benefícios e bem-estar social para os cidadãos, é o seu principal objetivo.
- nas organizações privadas os produtos e serviços são habitualmente trocados por dinheiro, enquanto nas organizações públicas, os serviços, geralmente, são gratuitos tendo retorno através de impostos (Lindon, Lendrevie, Dionísio, Lévi, & Rodrigues, 2004).

Todas as organizações, sejam elas públicas ou privadas, envolvem o marketing e a troca de valores (Mokwa & Permut, 1981). A preocupação central do marketing é a produção de resultados que o mercado-alvo valoriza. No entanto, enquanto no setor privado o intuito do marketing é a valorização e a satisfação do cliente, no setor público, é atender às necessidades dos cidadãos e agregar valor real (Kotler & Lee, 2008).

O conjunto desses conhecimentos adquiridos, levou a estagiária a compreender que, o facto da ULSG ser uma organização pública, onde não existe a necessidade de atrair consumidores ou potenciais consumidores de forma a promover a venda, não implica que não pratique uma boa comunicação e uma boa gestão das suas redes sociais para informar adequadamente a população, para promover os seus serviços, novidades, informações relevantes e para estreitar uma relação com o público de forma a gerar satisfação.

Posto isto, para uma melhor compreensão sobre a importância de um planeamento estratégico de comunicação para as redes sociais, será abordado de seguida, com base na literatura existente, uma breve explicação de alguns conceitos sobre essa temática.

A comunicação tem sido utilizada na saúde como um canal de disseminação de informação, dirigido à sociedade, no sentido de proporcionar uma mudança no que toca à saúde da população (Brito & Garcia, 2020). Devido à abordagem multifacetada e multidisciplinar da comunicação para a saúde, esta pode contribuir para a promoção da saúde e prevenção da doença, ao influenciar uma mudança de comportamentos e atitudes, tanto a nível individual como ao nível comunitário (Garcia & Eiró-Gomes, 2020). Desta forma, defende-se que as organizações de saúde devem recorrer à comunicação para cumprir a sua missão e promover a saúde (Eng, Maxfield, Patrick, Deering, Ratzan & Gustafson, 1998).

Nos últimos anos, verificou-se um crescimento do interesse pela *internet* enquanto plataforma para divulgar a saúde, principalmente, pelo seu potencial de disseminação de

informação para grandes populações a um custo muito reduzido (Bennett & Glasgow, 2009). Dada a tendência do aumento dos utilizadores na *internet* e nas redes sociais, levou organizações do setor da saúde a utilizar estes canais de comunicação para se aproximarem da população (Thomas, 2006).

De acordo com Berry (2007), as redes sociais são um dos canais de comunicação mais privilegiados para a disseminação de informação sobre a saúde. Como principais benefícios da sua utilização, encontram-se: a interação crescente com os outros; mais informações disponíveis, partilhadas e adaptadas; aumento da acessibilidade e alargamento do acesso à informação em saúde; apoio social/emocional; vigilância da saúde pública e possibilidade de influenciar a política de saúde (Moorhead et al., 2013). Para além disto, as redes sociais também são uma oportunidade para as organizações estimularem o diálogo da comunicação e construir relacionamentos com os seus principais públicos (Cho & Schweickart, 2015).

De uma forma geral, as redes sociais permitem às organizações interagirem com os seus clientes. Na saúde, as redes sociais podem ser utilizadas para informar, educar e capacitar as pessoas sobre questões de saúde, para aumentar a velocidade com que a comunicação é enviada e recebida durante emergências ou surtos de saúde, para mobilizar parcerias com a comunidade, para facilitar a mudança de comportamento e para compreender as perceções do público sobre questões relacionadas com a saúde (Thackeray, Neiger, Smith, & Wagenen, 2012).

As redes sociais são, habitualmente, utilizadas como um instrumento para disseminar informação, sem ter em conta qualquer interação com os (Thackeray et al., 2012). Esta situação poderá dever-se à ausência de capacidade técnica ou recursos humanos suficientes, falta de tempo e/ou priorização de tarefas de comunicação para a saúde ou estratégias de comunicação definidas. Desta forma, para assegurar uma presença eficaz no meio online, as organizações devem recorrer a práticas de comunicação (Brito & Garcia, 2020).

O recurso à comunicação de uma forma estratégica, é encarada como uma função que contribui para o alcance dos objetivos, para o cumprimento da missão organizacional e essencialmente, para contribuir para a mudança (Garcia & Eiró-Gomes, 2020).

A prática de comunicação como um processo estratégico exige das organizações não só ações de marketing e vendas, mas também de relacionamento e confiança entre a organização e os seus públicos. Atualmente, a comunicação organizacional precisa de ser planeada, dado que o planeamento é um ponto fundamental para as ações que envolvem a comunicação.

Um planejamento, segundo Corrêa (2002), é um processo que tem como finalidade atingir um determinado objetivo de forma a obter o máximo de resultados. O planejamento gere as ações que devem ser tomadas de forma a chegar ao público, sendo proporcionado pelo processo de comunicação. Para além de um planejamento ser importante para o processo de comunicação, se este for bem feito, será eficaz, trazendo resultados para a organização (Pannebecker, 2007). Desta forma, o planejamento é “imprescindível para que uma organização possa delinear o futuro e ser uma força ativa constante, já que permite o revigoramento contínuo de atitudes, do presente, às organizações” (Krunsch, 2002, p. 216).

De acordo com Steiner (2010), planejar significa projetar um futuro desejado e identificar maneiras de realizá-lo. A atividade de planejar evita que ações tomadas pelas organizações sejam realizadas ao acaso sem qualquer tipo de preocupação com a eficiência, eficácia e efetividade para alcançar os resultados. No entanto, mais do que planejar, é necessário planejar estrategicamente.

Um planejamento estratégico procura as melhores formas de gerir as ações estratégicas das organizações (Krunsch, 2002). Estas tentam adaptar-se às constantes mudanças e incertezas. Deste modo, um planejamento estratégico é uma ferramenta indispensável na gestão das organizações, com o objetivo de se precaverem das incertezas, através de técnicas e processos que permitam o planejamento do futuro, a elaboração de objetivos, estratégias, métodos e ações (Arruda, 2010). O planejamento requer dedicação para agir com base na contemplação do futuro. Para serem obtidos resultados positivos, os gerentes e funcionários de uma organização devem acreditar que vale a pena realizar um planejamento estratégico de forma a ser realizado da melhor forma (Gregory, 2010).

De acordo com Steiner (2010), não existe um sistema base de planejamento estratégico para as organizações adotarem. Os sistemas de planejamento estratégico devem ser projetados para se adequar às características únicas de cada organização.

4.2 Solução

Após a identificação do problema organizacional da ULSG e o esclarecimento sobre a importância de um planejamento estratégico de comunicação para as redes sociais, nas organizações de saúde, apresenta-se neste ponto, uma possível solução.

Como referido anteriormente, não existe um modelo específico de planejamento estratégico que as organizações devem seguir. No entanto, foi realizada uma pesquisa com base na literatura existente, sobre possíveis modelos de planejamentos de comunicação para uma base a seguir no planejamento para as redes sociais da ULSG. Após essa pesquisa, verificou-se uma inexistência de artigos científicos que abordassem planejamentos de comunicação

para as redes sociais e, por isso, prosseguiu-se pela procura de modelos de planos de comunicação que pudessem auxiliar no desenvolvimento do planeamento que se pretende desenvolver, no sentido de apresentar uma solução para o problema identificado. Foram encontrados alguns modelos de planos de comunicação propostos por vários autores para análise. Estes modelos apresentam-se na tabela seguinte (Tabela 1).

Tabela 1 - Modelos de Planos de Comunicação

Modelos de diversos autores	Etapas do Plano de Comunicação
Castro (2002)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análise da situação; 2. Definição dos objetivos e posicionamento; 3. Seleção do público-alvo; 4. Escolha da mensagem; 5. Escolha dos canais de comunicação; 6. Determinação do orçamento do programa; 7. Execução do plano; 8. Avaliação dos resultados.
Dias (2003)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análise do problema ou da oportunidade; 2. Definição dos objetivos da comunicação; 3. Seleção do público-alvo da comunicação; 4. Seleção de ferramentas de comunicação; 5. Definição da estratégia da mensagem; 6. Definição dos meios de comunicação; 7. Definição do orçamento de comunicação; 8. Implementação do plano; 9. Avaliação dos resultados.
Kotler e Keller (2012)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificação do público-alvo; 2. Determinação dos objetivos; 3. Elaboração da comunicação; 4. Seleção dos canais de comunicação; 5. Estabelecimento do orçamento; 6. Decisão sobre o mix de comunicação; 7. Mensuração dos resultados da comunicação; 8. Gerenciamento da comunicação integrada de marketing.
Baynast, Lendrevie, Levy, Dionísio e Rodrigues (2018)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definição dos alvos de comunicação; 2. Definição dos objetivos de comunicação; 3. Definição da mensagem; 4. Escolha das variáveis de comunicação; 5. Definição dos critérios e periodicidade da monitorização e avaliação das ações; 6. Definição do calendário da comunicação; 7. Definição do orçamento da comunicação.

Fonte: Adaptado de Ramos (2018)

De acordo com os modelos de planos de comunicação apresentados na tabela anterior, nota-se semelhanças entre os modelos, com etapas idênticas. Posto isto, com base nessas etapas, consideradas principais de um plano de comunicação, a proposta de solução para a falta de um planeamento estratégico de comunicação para as redes sociais da ULSG, tendo em conta as especificidades da organização em questão, vai ser desenvolvida pela análise crítica da estagiária. Assim, tendo em conta as características já apresentadas da ULSG e considerando o problema em si, as etapas consideradas para uma boa gestão da comunicação pela ULSG, são as seguintes:

1. Definição dos Objetivos de Comunicação

Primeiramente, é necessário definir objetivos, uma das etapas mais importantes a ter em conta no desenvolvimento de um planeamento estratégico de comunicação. A eficácia da comunicação vai depender de uma definição correta dos objetivos a serem alcançados (Paredes, 2019). A definição dos objetivos de comunicação é importante para criar lembrança e conhecimento da organização, obter mudanças de atitudes, sentimentos, preferências ou intenções de compra (Dias,2003). De acordo com Castro (2002), a comunicação deve ser guiada por objetivos adequados à natureza das tarefas a desempenhar. Um objetivo só é operacional se definir padrões que permitam medir objetivamente os resultados atingidos com o esforço da comunicação.

Para um correto estabelecimento de objetivos, é necessário ter em conta a chamada regra S.M.A.R.T, criada por Doran em 1981. Este acrónimo pretende sintetizar que os objetivos devem ser: Específicos (*specific*), tornando clara e perceptível a sua importância; Mensuráveis (*measurable*), para que seja possível avaliar o desempenho; Alcançáveis (*achievable*), fazendo uma análise sobre os meios e capacidades para atingir um fim; Realistas (*realistic*), criando objetivos que sejam relevantes; e Datáveis (*time-oriented*), criando prazos para alcançar e concretizar os objetivos propostos, alcançando a rentabilidade da empresa (Paredes, 2019).

Considerando estes aspetos, para o presente planeamento de comunicação direcionado às redes sociais da ULSG, são propostos os seguintes objetivos de comunicação para serem avaliados ao fim de um ano:

- Reforçar a imagem e reputação da ULSG junto da comunidade, através de publicações relacionadas com a organização nas redes sociais, nomeadamente prémios recebidos, que permitam um aumento do número de interações quer de *likes*, comentários ou partilhas.

- Divulgar e promover os serviços da ULSG através das diversas plataformas de redes sociais, para dar a conhecer à comunidade todos os serviços disponíveis na organização;
- Divulgar campanhas de sensibilização social, através da divulgação de conteúdos nas redes sociais da organização, visando promover e intensificar a informação para dar resposta a questões relacionadas com a saúde de modo a consciencializar a população para determinados assuntos importantes.
- Educar através da divulgação de conteúdo nas redes sociais de modo alterar atitudes, adotar comportamentos e práticas individuais e coletivas orientadas para a saúde e bem-estar;
- Divulgar eventos realizados no âmbito da ULSG através das redes sociais da organização, de forma a manter a comunidade informada sobre os acontecimentos ocorridos.

2. Identificação do Público-alvo

A fim de otimizar os esforços de comunicação e divulgação, é importante identificar e definir o público-alvo. O público-alvo corresponde às partes interessadas ou grupos de pessoas que podem ter interesse nas atividades de comunicação (Poulsen & Craggs, 2017).

Identificar o público-alvo, consiste em definir os alvos da comunicação para quem se justifica o desenvolvimento de um conjunto específico de ações de comunicação (Baynast, Lendrevie, Lévy, Dionísio, & Rodrigues, 2018).

Segundo Kotler e Keller (2012, p.518) “o público-alvo exerce uma influência fundamental nas decisões do comunicador sobre o que dizer, como dizer, quando, onde e para quem”.

Para o planeamento de comunicação estratégica aplicado às redes sociais da ULSG, o público-alvo que se pretende atingir é, essencialmente a população do concelho da Guarda que tenha interesse nas atividades e eventos desenvolvidos na ULSG, que pretenda saber mais sobre os serviços prestados e que se deixem influenciar pelos conteúdos relacionados com a saúde.

Para além destes, podem também ser abrangidos no público-alvo da ULSG, indivíduos de qualquer ponto geográfico, desde que entendam a língua portuguesa, que possuam redes sociais e que se interessem pelo tema.

De um modo geral, o público-alvo é toda a comunidade que possua interesse sobre conteúdos informacionais e educativos relacionados com a saúde.

3. Escolha dos Canais de Comunicação

Esta terceira fase, compreende a escolha dos canais de comunicação mais pertinentes para levar a mensagem que se deseja transmitir ao público-alvo selecionado (Dias, 2003).

A escolha dos canais de comunicação é essencial para o sucesso das estratégias organizacionais. Através dos canais de comunicação é possível informar, motivar e aliciar diferentes públicos através da informação. As necessidades específicas de cada organização vão determinar quais são os canais e as plataformas que se devem utilizar para se comunicarem com os diferentes públicos-alvo (Cintra, 2018).

Como já referido no enquadramento teórico do presente relatório, existem vários canais ou ferramentas de comunicação que as organizações podem utilizar para se comunicarem com o seu público. Considerando o problema organizacional da ULSG identificado, passa pela falta de um planeamento estratégico de comunicação para as redes sociais, o canal de comunicação que fará sentido escolher para planeamento que se está a desenvolver, são as redes sociais da organização. Relembrando o que foi abordado nas atividades desenvolvidas pela estagiária durante o percurso de estágio curricular, as redes sociais que a ULSG possui são o *Facebook*, o *Instagram*, o *Youtube* e o *Linkedin*. Desta forma, serão estas as redes sociais escolhidas, para o desenvolvimento do planeamento.

4. Criação do Conteúdo

Após a definição dos objetivos, de identificado o público-alvo e de feita a escolha dos canais de comunicação que se pretende utilizar, as redes sociais, torna-se necessário olhar para os conteúdos que se pretendem produzir e publicar em cada plataforma. Um aspeto a ter em conta, é que cada rede social é singular entre si, isto significa que a forma de comunicação e o tipo de conteúdo deverá ser diferente para cada uma das plataformas. A mensagem que gera interação numa rede social, pode não possuir o mesmo efeito na outra, podendo causar efeitos indesejados como *unfollows* de seguidores ou até mesmo impactos negativos na popularidade da imagem corporativa (Cintra, 2015).

Tendo em consideração o descrito anteriormente, o GCI da ULSG, deverá ter um cuidado especial no tipo de conteúdo que será publicado nas respetivas redes sociais, de modo que não seja publicado, o mesmo e da mesma forma, em todas as plataformas. Como já observado no parágrafo anterior, cada uma das plataformas possui peculiaridades diferentes, sendo, portanto, necessário pensar qual o tipo de mensagem e de conteúdo se pretende transmitir para cada rede social da instituição.

O *Facebook*, sendo uma plataforma voltada para a interação social, valoriza assuntos que gerem mais interação entre o público. Ou seja, conteúdos de interesse do público que possam estimular os utilizadores a partilhar uns com os outros, têm um maior destaque nesta plataforma (Cintra, 2015). Assim sendo, a ULSG poderá criar e publicar na plataforma *Facebook*, por exemplo, conteúdos que promovam os seus serviços de saúde, notícias sobre a organização, dicas sobre a saúde e frases inspiradoras relacionadas com a atividade da saúde.

O *Instagram*, por sua vez, é uma rede social mais sustentada em imagens e pequenos vídeos, que apresenta uma elevada interação sob a forma de *likes* e de comentários. O planeamento do conteúdo das publicações nesta plataforma, deve ser pensado essencialmente no aspeto visual (Cintra, 2015).

Durante o período de estágio, a estagiária apercebeu-se que no *Instagram* da ULSG, eram publicados, fundamentalmente, conteúdos que, também, eram publicados na rede social *Facebook*, fazendo com que houvesse pouca interação por parte dos seguidores do *Instagram*, talvez porque não fossem adequados à plataforma. De forma a modificar esta situação, é sugerido que sejam criados conteúdos dissemelhantes dos conteúdos do publicado no *Facebook*, ainda que a transmitir a mesma informação, mas com maior potencial de gerar interação no *Instagram*.

De acordo com as sugestões do autor Cintra (2021), o *Instagram* pode ser utilizado para apresentar executivos da organização a participar em eventos, funcionários a receber prémios ou confraternizações da instituição. Como a ULSG organiza alguns eventos durante o ano, bem como recebe bastantes prémios ligados à saúde, é uma sugestão plausível, o GCI publicar nesta plataforma, conteúdos mais relacionados com os acontecimentos da ULSG.

Cintra (2021), acrescenta ainda que os *stories*⁸, é uma das funcionalidades do *Instagram* que pode ser explorada, para além das publicações que aparecem no *feed*⁹ dos seguidores, de forma a manter um fluxo constante de publicações. Deste modo, o GCI, pode utilizar os *stories* de modo a serem divulgados em forma de pequenos vídeos, os bastidores desses eventos, para haver uma interação mais próxima com o público e este perceber todo o processo de organização e até momentos “caricatos” ou de importância superior. Outra sugestão seria explorar a funcionalidade dos *stories* e serem realizadas perguntas

⁸ *Stories* é um recurso da rede social *Instagram* que melhora a interação entre os utilizadores e que consiste na possibilidade de publicar fotografias ou vídeos que ficam acessíveis apenas por um período de 24 horas (Patel, s.d.).

⁹ *Feed*, no contexto das redes sociais, é um espaço da página principal da plataforma, que oferece uma visão geral das publicações mais recentes dos seguidores (Prats, s.d.).

relacionadas com a saúde ou com o funcionamento da ULSG, para que o público interaja com respostas e/ou sugestões de melhoramento do funcionamento da instituição.

O *Youtube* é a plataforma de vídeos mais conhecida, trabalhando apenas com vídeos para quem pesquisa esse tipo de conteúdo (Cintra, 2018). De acordo com o autor, o *Youtube* é uma plataforma cada vez mais popular entre os profissionais de saúde, sendo esta eficiente na publicação de vídeos com respostas para dúvidas comuns relativamente à saúde e bem-estar. Considerando este facto, é sugerido para o *Youtube* da ULSG, que sejam desenvolvidos vídeos informativos sobre procedimentos de exames médicos realizados na instituição, sobre os serviços e especialidades médicas disponíveis na ULSG, aconselhamentos médicos, dicas e cuidados a ter sobre alguma enfermidade. Um exemplo específico e relacionado com a atual pandemia, poderia ser, desenvolver um vídeo explicativo passo-a-passo de como realizar um autoteste à Covid-19.

O *LinkedIn* é uma rede social de carácter corporativo, onde os conteúdos e as publicações têm uma abordagem mais formal (Cintra, 2015). A ULSG, criou esta plataforma recentemente, onde ainda são muito poucos os utilizadores conectados. Talvez a abordagem de serem apenas publicados vídeos sobre a instituição nesta plataforma, não seja o mais adequado, uma vez que não é este o fim da plataforma. Assim sendo, é sugerido que no *LinkedIn* da ULSG, sejam publicados avisos de abertura de concursos para recrutamento de novos profissionais para a ULSG. Durante o ano, são vários os concursos que abrem na ULSG para recrutar novos profissionais, nas mais diversas áreas, tanto para assistentes operacionais, como assistentes técnicos ou técnicos superiores. Como estes concursos são apenas divulgados no *website* da instituição, poderiam, igualmente, ser divulgados no *LinkedIn*, visto ser uma rede social corporativa.

De forma a dinamizar as publicações das redes sociais da ULSG, podem ser utilizados alguns elementos. Coutinho (2014), sugere as *Hashtags* para categorizar o conteúdo publicado, colocando “#” antes da frase, de modo que esta seja transformada numa hiperligação, quando clicada, direciona para todas as publicações que contenham essa mesma *hashtag*. A autora sugere as menções, para mencionar os utilizadores ou outras organizações, com a criação de um *link* para os seus perfis ou páginas, colocando “@” antes do nome do utilizador. As hiperligações, são outro elemento sugerido para dinamizar as redes sociais, que consiste na partilha de *links* para *websites* exteriores à rede social. Por último, podem também ser utilizados elementos gráficos denominados *emojis*, que conduzam a ideia de uma palavra ou uma frase, de um modo rápido, para transmitir mensagens e sentimentos de uma forma ilustrativa.

Em jeito de conclusão, para além de ser importante o tipo de conteúdo que se deve publicar em cada rede social, é fundamental que seja transmitida uma boa mensagem nas publicações. Segundo Castro (2002) a escolha da mensagem deve levar em consideração questões como o perfil do público-alvo definido e os objetivos que se pretende atingir. Para além disto, Paredes (2019), afirma que são precisos ter em conta diversos pontos chave ao desenvolver a mensagem: deve ser clara, concisa e direta; gramaticalmente e ortograficamente perfeita; com uma linguagem adequada ao público-alvo; com um tom adequado aos objetivos; e, por fim, tem de ter um conteúdo de acordo com as necessidades e interesses do público-alvo.

5. Planeamento do Conteúdo

Conseguir produzir conteúdos novos todos os dias para as redes sociais, com criatividade e frequência, não é tarefa fácil. Assim sendo, é sugerido ao GCI da ULSG que seja desenvolvido um calendário de publicações para as redes sociais da instituição. Um calendário de publicações ou calendário editorial é uma ferramenta operacional que garante o cumprimento do planeamento e da estratégia de marketing de conteúdo. A partir do calendário é possível definir metas específicas, como datas de publicação em cada rede social, os dias das publicações, as palavras-chaves que devem ser utilizadas, as temáticas para cada publicação e outras atividades relevantes. O calendário ajuda a estabelecer e seguir prazos, de forma a ser possível ter uma noção das atividades que estão a ser desenvolvidas diariamente, semanalmente e mensalmente (Cintra, 2018).

Para o GCI fazer uma boa gestão das redes sociais da instituição sem despender tempo, existem ferramentas que auxiliam no planeamento e programação dos conteúdos, ao permitirem agendar, automaticamente, as publicações em todas as redes sociais. *Hootsuite*, *Buffer* e *Monday*, são algumas dessas ferramentas que poderão ser utilizadas pelo GCI para esse efeito.

Na figura 25, encontra-se sugerido um exemplo prático de um planeamento de conteúdos para a primeira semana do mês de agosto, que o GCI poderá seguir para as redes sociais da instituição.

Figura 25 - Planeamento de Conteúdos para as redes sociais da ULSG

Conteúdos para a primeira semana de agosto	Tipo de Conteúdo	Descrição do Conteúdo	Rede Social	Rede Social	Hora e Data	Estado
Dia Comemorativo na Saúde	Post Imagem	Dia Mundial Cancro do Pulmão	Facebook	Instagram	ago 1, 05:00 PM	Em desenvolvimento
Dica Sobre a Saúde	Post Stories	Dica sobre como deixar de fumar	Instagram		ago 2, 11:00 AM	Em desenvolvimento
Frase Inspiradora	Post Imagem	Frase inspiradora sobre a luta contra o cancro	Instagram		ago 2, 02:00 PM	Em desenvolvimento
Divulgação de um Serviço da ULSG	Post Imagem	Serviço de Pneumologia	Facebook	Instagram	ago 3, 10:30 AM	Em desenvolvimento
Notícias ULSG	Post Imagem	Divulgação de notícias sobre a ULSG ocorridas ...	Facebook		ago 4, 10:00 AM	Em desenvolvimento
Recolha de Sangue	Post Imagem	Datas da Recolha de Sangue do mês de Agosto	Facebook	Instagram	ago 4, 02:00 PM	Em desenvolvimento
Vídeo Informativo	Post Vídeo	Cuidados a ter na prevenção do Cancro do Pul...	Youtube	Facebook	ago 5, 03:00 PM	Em desenvolvimento
Concursos profissionais	Post Texto com Link	Aviso de Abertura de Novos Concursos na ULSG	LinkedIn		ago 5, 10:00 AM	Em desenvolvimento
Vacinação	Post Imagem	Informação atual sobre a vacinação	Facebook	Instagram	ago 6, 11:00 AM	Em desenvolvimento
COVID-19	Post Imagem	Informação sobre a situação atual pandémica	Facebook	Instagram	ago 6, 04:00 AM	Em desenvolvimento

Fonte: Elaboração Própria

O planeamento foi desenvolvido na ferramenta online *Monday* e foi estruturado tendo em conta o que foi descrito no ponto anterior referente à criação de conteúdo para as diferentes plataformas. Deste modo, primeiramente, foram pensados possíveis conteúdos a serem desenvolvidos para as redes sociais da ULSG, sugerindo para a primeira semana de agosto: (1) um conteúdo sobre um dia comemorativo na saúde; (2) um conteúdo de uma dica sobre a saúde; (3) um vídeo informativo; (4) um conteúdo para divulgar um serviço da ULSG, (5) um conteúdo sobre uma notícia da instituição; (6) um conteúdo sobre a recolha de sangue do mês de agosto; (7) um conteúdo a divulgar a abertura de novos concursos profissionais na ULSG; (8) um conteúdo de uma frase inspiradora; (9) um conteúdo sobre a vacinação; (10) e um conteúdo sobre a Covid-19. Tendo como base o dia comemorativo do dia 1 de agosto, o Dia Mundial do Cancro do Pulmão, alguns conteúdos da semana foram pensados de forma a se relacionarem com o tema, fazendo um planeamento de conteúdos informativos e apelativos sobre o cancro do pulmão.

Dos conteúdos sugeridos, alguns deles, podem ser desenvolvidos todas as semanas de modo a haver um esquema sequencial, alterando apenas a temática. No caso da dica sobre a saúde e a frase inspiradora, podem ser desenvolvidas todas as segundas-feiras, a divulgação de um serviço todas as terças-feiras, a notícia sobre a instituição todas as quartas-feiras, o vídeo informativo todas as quintas-feiras e os conteúdos informativos sobre a vacinação e sobre os casos semanais de covid-19, todas as sextas-feiras.

Após a escolha dos conteúdos, é necessário pensar no tipo de conteúdo que se quer fazer para cada uma das publicações (imagem, vídeo ou texto), e qual a plataforma que se destina determinado conteúdo.

Por último, é importante também definir o melhor dia da semana e o melhor horário para publicar cada um dos conteúdos, tendo em conta a plataforma escolhida. Para o presente planeamento de conteúdos, sugerido para as redes sociais da ULSG para a primeira semana de agosto, foi tido em consideração a figura 26, que retrata os melhores dias e a melhor hora para as plataformas *Facebook*, *Instagram*, *Youtube* e *LinkedIn*.

Figura 26 - Melhores dias e horas para publicar nas redes sociais *Facebook*, *Instagram*, *Youtube*, *LinkedIn*



Fonte: <https://www.oberlo.com.br/blog/melhores-horarios-publicar-nas-redes-sociais> - (visualizado a 24/07/2021)

Com um planeamento de conteúdos, seja ele semanal ou mensal, é possível uma melhor orientação na publicação dos mesmos, de modo a poderem ser desenvolvidos antecipadamente.

6. Monitorização e análise dos resultados

Uma organização que esteja presente *online* e que possua redes sociais, um erro grave que pode cometer, é não analisar e monitorizar os resultados das publicações da organização

nas diversas redes sociais (Cintra, 2017). Sem uma monitorização constante das redes sociais podem surgir possíveis crises, provocando danos à organização. As redes sociais são ambientes bastante dinâmicos, onde rapidamente a reputação de uma organização pode ser destruída permanentemente. Deste modo a monitorização é uma importante ferramenta para as organizações, permitindo monitorizar as redes sociais através da mensuração, qualificação, quantificação, identificação de perfis de utilizadores, identificação de possibilidades de ações dos ambientes virtuais e previsão de crises e de danos às organizações (Salustiano, 2011).

De acordo com Mortari e Santos (2016), a monitorização das redes sociais, permite conhecer os públicos presentes nas redes sociais da organização e com isso identificar tendências de mercado que podem gerar *insights* estratégicos. Para além disto, possibilita números e indicadores que validam ou invalidam determinada estratégia, viabilizando a forma que a organização é vista nas redes sociais. Esse acompanhamento, ao ser realizado de uma forma preventiva, pode auxiliar na identificação de sinais relativos à imagem e à reputação organizacional.

Várias ferramentas encontram-se disponíveis na *internet* para monitorizar as redes sociais. Estas ferramentas permitem analisar estrategicamente uma variedade de dados relevantes, para ajudar a entender o que foi bem-sucedido e o que poderá ser ajustado, de forma a prever e conter possíveis crises e reconhecer oportunidades de sucesso no uso das redes sociais da organização. Posto isto, são sugeridas ferramentas que a ULSG pode utilizar na monitorização das suas redes sociais.

Para além das ferramentas mencionadas no ponto anterior que ajudam no planeamento das publicações e que também fazem a monitorização das redes sociais, o *Facebook Analytics*, é igualmente uma ferramenta que poderá ser utilizada pela ULSG. Esta é uma ferramenta gratuita do *Facebook* que analisa as métricas da plataforma, como por exemplo o alcance, os *likes* da página e a interação através de comentários e de partilhas. Esta informação permite acompanhar o tráfego dos canais de comunicação, aceder a dados demográficos e relatórios, que pode ajudar a compreender o comportamento do público e entender como este interage com a organização.

Considerações Finais

Concluído o relatório de estágio curricular proveniente da trajetória percorrida ao longo de quatro meses de experiência enquanto estagiária no GCI da ULSG, é chegada a altura de apresentar as considerações finais de todo o trabalho desenvolvido.

É de evidenciar a importância e a contribuição que o estágio curricular teve no desenvolvimento pessoal e profissional da estagiária. O estágio permitiu consolidar conceitos teóricos apreendidos em algumas unidades curriculares lecionadas durante o 1º e 2º Ciclo em Marketing e aplicá-los no desempenho de algumas atividades. Para além disso, o facto de o estágio curricular ter decorrido em tempo de pandemia, causado pela COVID-19, possibilitou uma experiência única, no sentido de ter havido um acompanhamento próximo de diversas atividades que, de alguma forma, apoiaram tanto os profissionais de saúde, como os utentes e a comunidade.

Com a realização do estágio e desenvolvimento do relatório, verificou-se que, tanto o marketing, como a comunicação, são essenciais para o sucesso de uma organização de saúde. Já era de conhecimento da estagiária, que o marketing pode ser aplicado tanto a organizações de venda de produtos como de serviços. No entanto, não foi aprofundado na sua formação académica, o marketing aplicado aos serviços de saúde. A realização do estágio curricular numa instituição de saúde, assim como a realização do relatório sobre esta temática permitiu a aquisição de conhecimentos nessa vertente do marketing. Desta forma, foi possível compreender que o marketing pode contribuir para aperfeiçoar as práticas, os produtos e os serviços de saúde, de forma a gerar satisfação e bem-estar.

Para além do marketing na saúde, foi também abordada a comunicação nas organizações de saúde, uma temática também ela pouco aprofundada durante a formação académica da estagiária. Mais uma vez, tanto no estágio, através das diversas atividades desenvolvidas na área da comunicação interna e externa, bem como com o desenvolvimento do relatório, possibilitaram alargar os conhecimentos da estagiária, permitindo entender que comunicar saúde é tão ou mais importante, como promover produtos ou serviços. A comunicação na saúde pode informar e influenciar as decisões dos indivíduos e das comunidades no sentido de promover a saúde e de gerar comportamentos e atitudes mais adequadas.

Verificou-se a existência de uma ligação positiva entre os conhecimentos adquiridos no âmbito da Licenciatura e do Mestrado em Marketing para o desempenho no estágio

curricular e no desenvolvimento do respetivo relatório. Conhecimentos adquiridos através de unidades curriculares lecionadas durante o percurso académico da estagiária, auxiliaram tanto nas atividades desenvolvidas durante o período de estágio, como na identificação do problema organizacional descrito no capítulo IV do relatório.

O desenvolvimento do capítulo referente à identificação e à solução do problema organizacional, permitiu concluir que algumas atividades desempenhadas no GCI da ULSG, relacionadas com a gestão e criação de conteúdos para as redes sociais, não se mostram, aparentemente, realizadas de forma adequada. Várias situações decorrentes ao longo do estágio levaram, a estagiária, a perceber que o problema organizacional presente na organização acolhedora, passava por uma gestão pouco adequada das redes sociais. Após uma pesquisa sobre a comunicação na saúde nas redes sociais, foi possível verificar que é fundamental um planeamento estratégico, para gerir as ações de comunicação, evitando que sejam realizadas ao acaso. Perante isto, a solução apresentada reside num planeamento estratégico de comunicação nas redes sociais da ULSG, baseado em planos de comunicação, com diferentes etapas que podem ajudar o GCI a melhorar a sua gestão das redes sociais.

De modo a finalizar o presente relatório de estágio, é indispensável salientar as limitações que surgiram durante a sua elaboração.

O enquadramento teórico realizado para o relatório, para além de incidir na área do marketing, também incidiu em temáticas relacionadas com as atividades e tarefas realizadas ao longo do estágio na área da comunicação. Tendo em conta que a formação académica da estagiária se baseia essencialmente no marketing, existe uma lacuna de conhecimentos relativamente a diversos conceitos na área da comunicação. Esta lacuna, foi vista pela estagiária como uma limitação no desenvolvimento do relatório.

Uma outra limitação que surgiu, foi a escassez de artigos científicos sobre planos de comunicação direcionados para as redes sociais, de forma a auxiliar no desenvolvimento da solução apresentada para o problema organizacional identificado. Esta limitação, pode ter levado a que a solução pareça pouco fundamentada, no entanto, deixa alguns caminhos e ações que podem ser iniciadas no sentido de melhorar as ações de comunicação da ULSG.

Referências Bibliográficas

- Albé, J. d. (2007). O site organizacional como estratégia de comunicação. *Mestardo em Ciências da Comunicação*. Universidade do Vale do Rio dos Sinos.
- Alméri, T. M., Mendes, A. d., Martins, L. F., & Luglio, R. G. (2013). A Influência das Redes Sociais nas Organizações. *Revista de Administração da FATEA - RAF*, 7(7), pp. 132-146.
- Alpuim, N. S. (2015). O papel da Comunicação Estratégica nas Instituições de Saúde: o caso do Hospital de Braga. *Relatório de Estágio, Mestrado em Ciências da Comunicação na Universidade do Minho*. Braga.
- Andion, M. C., & Fava, R. (2012). *Gestão Empresarial*. São Paulo: Gazeta do Povo.
- Arruda, N. A. (2010). A importância da comunicação estratégica empresarial. *ECCOM*, 2(3), 6-15.
- Ayrosa, E., Barros, D. F., & Sauerbronn, F. F. (2015). *Marketing* (1ª edição ed.). Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Badea, M. (2014). Social Media and Organizational Communication. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 70-75.
- Bahia, J. (1995). *Introdução à Comunicação Empresarial*. Rio de Janeiro: Mauad Editora.
- Barbosa, D. C., & Teixeira, D. J. (2006). Percepção de imagem organizacional: um estudo com consumidores de um supermercado. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, 8(2), pp. 240-256.
- Bastos, M. (2017). *Missão, Visão e Valores: Do conceito à definição*. Obtido em 23 de novembro de 2020, de Portal Administração: <https://www.portal-administracao.com/2017/10/missao-visao-e-valores-de-empresa.html>
- Baynast, A. d., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, V. (2018). *Mercator: o marketing na era digital*. Lisboa: Dom Quixote.
- Beling, F. (2021). *As 10 maiores redes sociais em 2021*. Obtido em 30 de Março de 2021, de Oficina da Net: <https://www.oficinadanet.com.br/post/16064-quais-sao-as-dez-maiores-redes-sociais>

- Bennett, G. G., & Glasgow, R. E. (2009). The delivery of public health interventions via the Internet: actualizing their potential. *Annual Review of Public Health*, pp. 273-292.
- Borba, V. R. (2009). *Estratégias e Plano de Marketing para Organizações de Saúde*. Rio de Janeiro: Cultura Médica.
- Brito, D. V., & Garcia, A. (2020). Posicionamento digital das Unidades de Saúde Pública em Portugal Continental em 2019. *DOSSIÊ TEMÁTICO: Comunicar a saúde - fundamentos e práticas para uma melhor saúde*, 15(29), pp. 1-12.
- Britto, J., & Fontes, N. (2002). *Estratégias Para Eventos: uma ótica do Marketing e do Turismo*. São Paulo: Editora Aleph.
- Bruzamarello, A., & Francischett, L. (2008). Os eventos como eficiente ferramenta da comunicação mercadológica. *Revista Multidisciplinar da UNIESP*, 155-163.
- Castro, J. P. (2002). *Comunicação de Marketing*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Certo, S., & Peter, P. (1993). *Administração estratégica: planejamento e implementação estratégica*. São Paulo: Makron Books.
- Cho, M., & Schweickart, T. (2015). Nonprofits' use of Facebook: an examination of organizational message strategies. *Public relations in the nonprofit sector*, pp. 281-295.
- Churchill, G. A., & Peter, J. P. (2012). *Marketing: Criando valor para os clientes* (3ª edição ed.). Brasil: Editora Saraiva.
- Cintra, A. (2015). *Qual o tipo de conteúdo devo postar em cada rede social?* Obtido em 26 de maio de 2021, de Post Digital: <https://www.postdigital.cc/blog/artigo/qual-tipo-de-conteudo-devo-postar-em-cada-rede-social->
- Cintra, A. (2016). *Qual a diferença entre a publicidade online e a publicidade offline?* Obtido em 26 de maio de 2021, de Post Digital: <https://www.postdigital.cc/blog/artigo/qual-a-diferenca-entre-publicidade-online-e-publicidade-offline>
- Cintra, A. (2017). *Os tipos de conteúdos com maior popularidade nas redes sociais*. Obtido em 26 de maio de 2021, de Post Digital: <https://www.postdigital.cc/blog/artigo/os-tipos-de-conteudo-com-maior-popularidade-nas-redes-sociais>
- Cintra, A. (2018). *O que é a Comunicação Organizacional?* Obtido em 26 de maio de 2021, de Post Digital: <https://www.postdigital.cc/blog/artigo/o-que-e-comunicacao-organizacional#%E2%80%9Do4%E2%80%9D>

- Cintra, A. (2019). *Redes Sociais para Profissionais de Saúde: Como utilizar*. Obtido em 26 de maio de 2021, de Post Digital: <https://www.postdigital.cc/blog/artigo/redes-sociais-para-profissionais-de-saude-como-utilizar>
- Cirino, J. A. (2018). *Gestão da comunicação hospitalar*. Curitiba: Editora e Livraria Appris Ltda.
- Closs, D. (2018). *Missão, Visão e Valores de uma Empresa- Conceitos, Exemplos e Como Comunicar*. Obtido em 20 de novembro de 2020, de Endomarketing.tv: <https://endomarketing.tv/missao-visao-e-valores/#o-que-e-missao-visao-valores>
- Closs, D. (s.d.). *Canais de Comunicação Interna – Vantagens e Desvantagens de 9 Ferramentas de CI*. Obtido em 13 de abril de 2021, de Endomarketing.tv: https://endomarketing.tv/canais-de-comunicacao-interna/?utm_source=blog-endo&utm_medium=bloglink&utm_campaign=post-ferramentas-de-comunicacao-interna
- Collado, C. F. (2009). *La comunicación en las organizaciones*. Guadalajara: Trillas.
- Corrêa, R. (2002). *Planejamento de Propaganda*. São Paulo: Global.
- Coutinho, V. (2014). *The Social Book: Tudo O Que Precisa De Saber Sobre O Facebook*. Lisboa: Actual Editora.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (6ª ed.). Lisboa: Editora RH.
- Daychoum, M. (2018). *Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento*. Rio de Janeiro: Brasport.
- Decreto-Lei n.º 18/2017 de 10 de fevereiro do Ministério da Saúde. (2017). *Diário da República: 1ª série - Nº 171*. Obtido em 9 de novembro de 2020, de https://www.sns.gov.pt/wp-content/uploads/2017/02/ULS_18_2017_estatutos.pdf
- Despacho n.º 10996/2020. (2020). FINANÇAS E SAÚDE (Gabinetes da Ministra da Saúde e do Secretário de Estado do Tesouro)-. *Diário da República, 2º série*, 25-29.
- Dias, S. R. (2003). *Gestão de Marketing*. São Paulo: Saraiva.
- Editora, P. (s.d.). (P. Editora, Editor) Obtido em 22 de 06 de 2021, de contrato-programa no Dicionário infopédia da Língua Portuguesa: <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/contrato-programa>

- Eng, T., Maxfield, A., Patrick, K., Deering, M., Ratzan, S., & Gustafson, D. (1998). Access to health information and support: a public highway or a private road? *Jama*, 280(15), pp. 1371-1375.
- Faoro, R. R., Abreu, M. F., & Demarchi, M. (2017). Redes Sociais como Ferramentas de Comunicação: Uma síntese Teórica. *Ciência da Informação em Revista*, 4(3), pp. 23-39.
- Faveiro, M. H. (2003). Identidade e Imagem Organizacional. *Economia & Empresa*, pp. 73-88.
- Ferreira, M. J. (2020). A gestão do email no contexto organizacional: estudo das práticas de uma unidade de I&D. *Mestrado. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto*. Porto.
- Ferreira, N. M. (2021). *Melhores Horários para Postar nas Redes Sociais em 2021 (Infográfico)*. Obtido de Oberlo: <https://www.oberlo.com.br/blog/melhores-horarios-publicar-nas-redes-sociais>
- Freitas, H., Moscarola, J., Oliveira, M., Luciano, E. M., & Bachelet, C. (2002). A Comunicação Via Correio Eletrônico: Reflexões sobre o Usuário Brasileiro. *Anais do XXXVI CLADEA*, pp. 1-11.
- Garcia, A., & Eiró-Gomes, M. (2020). O papel da comunicação: a utilização das redes sociais nos cuidados de saúde primários. *Comunicação e sociedade*, pp. 1645-2089.
- Gonçalvez, M. C. (2009). *Publicidade e Propaganda*. Cutitiba: IESDE.
- Gregory, A. (2010). *Planning and Managing Public Relations Campaigns. A Strategic Approach*. London: Kogan Page.
- Grönroos, C. (2006). Adopting a service logic for marketing. *Marketing Theory*, 6(3), pp. 317-333.
- Grutzmann, A. (2000). A Comunicação na Empresa: Vantagens geradas pela utilização do correio eletrônico. *Revista de Ciências da Administração*, 115-120.
- Işoraité, M. (2016). Marketing Mix Theoretical Aspects. *International Jorunal Of Research Granthaalayah*, 4(6), pp. 25-37.
- Johann, M. (2015). *Services Marketing*. Varsóvia: Szkoła Główna Handlowa w Warszawie (SGH).

- Junqueira, F. C., Filho, E. P., Lopes, P. d., Sousa, E. R., & Fonseca, L. T. (2014). A Utilização das Redes Sociais para o Fortalecimento das Organizações. *XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, (pp. 1-13).
- Kahtalian, M. (2002). *Coleção Gestão Empresarial: Marketing de Serviços*. Curitiba: Editora Gazeta do Povo.
- Korzynski, P. (2015). Online networking and employee engagement: What current leaders do? *Journal of Managerial Psychology*, 30(5), pp. 582-596.
- Kotler, P. (1996). *Marketing*. (H. d. Barros, Trad.) São Paulo: Altas.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2010). *Principles of Marketing*. London: Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Administração de Marketing* (14ª edição ed.). São Paulo, Brasil: Pearson.
- Kotler, P., & Lee, N. (2008). *Marketing no setor público : Um roteiro para melhorar o desempenho*. Porto Alegre: Bookman.
- Kovaitė, K., Šūmakaris, P., & Stankevičienė, J. (2020). Digital Communication Channels in Industry 4.0 Implementation: The Role of Internal Communication. *Journal of Contemporary Management Issues*, 25(1), pp. 171-191.
- Krunch, M. M. (2002). *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. São Paulo: Summus.
- Leonardi, P. M., Huysman, M., & Steinfield, C. (2013). Mídia social corporativa: definição, história e perspectivas para o estudo das tecnologias sociais nas organizações. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 19, pp. 1-19.
- Lin, C. (2007). Organizational Website Design as a Rhetorical Situation. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 50(1), 35-44.
- Lindon, D., Lendrevie, J., Dionísio, P., Lévi, J., & Rodrigues, J. V. (2004). *Mercator XXI : teoria e prática do marketing*. Lisboa: Dom Quixote.
- Manzo, B. F., Brito, M. J., & Alves, M. (2013). Influência da comunicação no processo de acreditação hospitalar. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 66(1), pp. 46-51.
- Marangoni, S. M. (2015). *Marketing de Serviços* (1ª edição ed.). Rio de Janeiro: Estácio.
- Marques, V. (2018). *Canva: Ferramenta Gratuita de Criação de Conteúdos Gráficos*. Obtido em 9 de junho de 2021, de Marketing Digital 360:

<https://marketingdigital360.net/blog/canva-ferramenta-gratuita-de-criacao-de-conteudos-graficos/>

- Medeiros, E. M. (2017). Intranet como Ferramenta de Otimização do Processo de Comunicação: O caso da EBSEH/HUAB. *Projeto de Intervenção (Especialização em Administração Pública) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte*.
- Melo, V. P. (2006). A comunicação interna e sua importância nas organizações. *Tecitura*, 1(1), pp. 1-12.
- Michel, M., Michel, J., & Porciúncula, C. G. (2013). A Comunicação Organizacional, as redes sociais e seus desafios: afetos e emoções nesse contexto. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 3(6), 117-136.
- Milano, C. (2015). *The Marketing Mix: Master the 4 Ps of marketing*. 50Minutes.com.
- Mokwa, M., & Permut, S. (1981). *Government Marketing: Theory and Practice*. New York: Praeger.
- Montardo, S. P. (2010). Conteúdo gerado pelo consumidor: reflexões sobre sua apropriação pela Comunicação Corporativa. *Intercom – Revista Brasileira de Ciências da Comunicação*, 33(2), pp. 161-180.
- Moorhead, A., Hazlett, D. E., Harrison, L., Carroll, J. K., Irwin, A., & Hoving, C. (2013). A New Dimension of Health Care: Systematic Review of the Uses, Benefits, and Limitations of Social Media for Health Communication. *Journal of Medical Internet Research*, 15(4), pp. 1-17.
- Moreira, B. R., & Cordeiro, T. B. (2016). Proposta de modelos de relatórios de clipping para o Manaus Futebol Clube. *Trabalho de Conclusão de Curso em Comunicação Social – Relações Públicas, Instituto de Ciências Humanas e Letras, Universidade Federal do Amazonas*. Manaus.
- Moreira, B. R., Cordeiro, T. B., & Carvalho, C. M. (2017). A Análise de Clipping Como Ferramenta Estratégica de Comunicação. *Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação*, pp. 1-15.
- Moreira, B. R., Cordeiro, T. B., & Carvalho, C. M. (2018). Proposta de modelos de relatórios de clipping diário e semestral. *Revista de Relações Públicas e Comunicação Organizacional*, 01(01), pp. 48-67.
- Mortari, E. C., & Santos, S. F. (2016). Monitoramento de redes sociais digitais como estratégia. *Intercom - RBCC*, 39(1), pp. 91-109.

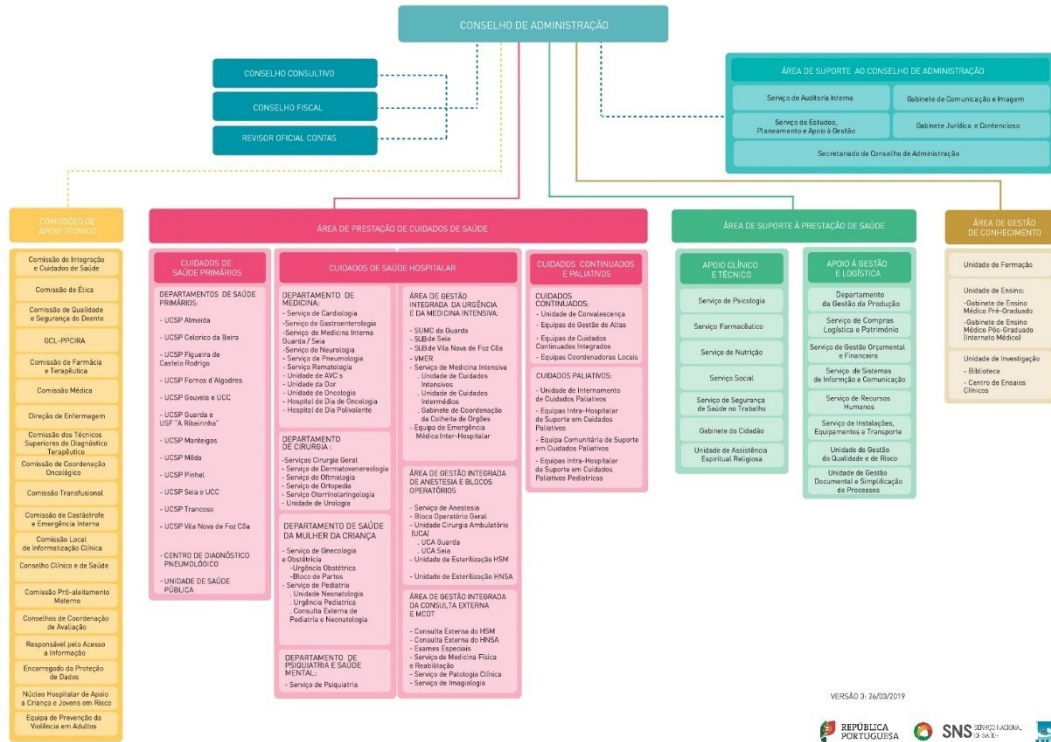
- Nassar, M. R. (2006). O Papel da Comunicação nas Organizações de Saúde: oportunidades e desafios. *Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação*, pp. 1-10.
- Ogden, J. R. (2002). *Comunicação Integrada de Marketing*. São Paulo: Prentice Hall.
- Oliveira, G. A., & Perez, C. (2010). Meeting Points: Eventos como Estratégia de Comunicação e Marketing. *Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação*, 1-15.
- Owoyele, S. (2017). Website as a Marketing Communication Toll. *Centria University of Applied Sciences, Business Management*.
- Pannebecker, A. P. (2007). O Processo de planejamento de Comunicação: uma análise da prática em agências de publicidade e propaganda. *VIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação da Região do Sul*, 1-15.
- Paredes, A. (2019). *Como elaborar um plano de comunicação em 9 passos*. Obtido em 10 de junho de 2021, de Social Media: <https://www.iebschool.com/pt-br/blog/social-media/como-elaborar-um-plano-de-comunicacao-em-9-passos/>
- Paredes, A. (2020). *As redes sociais mais utilizadas: números e estatísticas*. Obtido em 30 de março de 2021, de Redes Sociais: <https://www.iebschool.com/pt-br/blog/social-media/redes-sociais/as-redes-sociais-mais-utilizadas-numeros-e-estatisticas/>
- Patel, N. (s.d.). *Instagram Stories: O Que É, Como Funciona e Dicas Práticas*. Obtido em 9 de junho de 2021, de Neilpatel: <https://neilpatel.com/br/blog/instagram-stories-o-que-e/>
- Phadermrod, B., Crowder, R. M., & Wills, G. B. (February de 2019). Importance-Performance Analysis based SWOT analysis. *International Journal of Information Management*, 44, pp. 194-203.
- Pinho, J. B. (2001). *Comunicação em Marketing* (9ª edição ed.). Campinas: Papirus.
- Pinho, J. B. (2003). *Relações públicas na internet: técnicas e estratégias para informar e influenciar públicos e interesse*. São Paulo: Summus.
- Pinto, D. S. (2009). *Intranet como ferramenta de comunicação organizacional*. Rio de Janeiro.
- Pontes, K. E. (2012). *Comunicação Externa como Ferramenta Organizacional: o caso da Câmara Municipal da Praia*. *Universidade Jean Piaget de Cabo Verde* .

- Poulsen, L. L., & Craggs, M. A. (2017). Communication Plan. *ImpleMentAll*, 1, pp. 1-66.
- Prats, F. (s.d.). *Como Organizar o Feed do Instagram com um Visual Encantador*. Obtido em 28 de maio de 2021, de Canva: https://www.canva.com/pt_br/aprenda/feed-instagram/
- Quaresma, R. F., Silva, S. P., & Marreiros, C. G. (2013). E-mail Usage Practies in an Organizational Context: A Study With Portuguese Workers. *Journal of Information Systems and Technology Management*, 10(1), pp. 05-20.
- Rabaça, C. A., & Barbosa, G. (1998). *Dicionário da Comunicação*. São Paulo: Editora Ática.
- Ramos, L. A. (2018). Plano de Comunicação para os Serviços de Ação Social da Universidade de Évora. *Mestrado em Gestão na Universidade de Évora*. Évora.
- Salustiano, S. (2011). Monitoramento de Redes Sociais: Muito mais que uma análise de sentimentos. 1-11.
- Sambyal, E., & Kaur, T. (2017). Online Marketing Communication. *Biz and Bytes*, 8(1), 132-137.
- Sampaio, R. (1995). *Propaganda de A a Z: como usar a propaganda para construir marcas e empresas de sucesso*. Rio de Janeiro: Campus.
- Santiago, J. K. (2020). The influence of internal communication satisfaction on employees' organisational identification: Effect of perceived organisational support. *Journal of Economics & Management*, 42(4), pp. 70-98.
- Santos, G. (2005). *Princípios da Publicidade*. Belo Horizonte: Editora UFMG.
- SCLínico | Cuidados de Saúde Hospitalares (CSH) – SPMS. (s.d.). Obtido de Portal do SNS: <https://www.spms.min-saude.pt/2020/07/sclinico-hospitalar/>
- Sebastião, S. M. (2009). *Comunicação estratégica – as Relações Públicas*. Lisboa: Coleção Manuais Pedagógicos.
- Sehgal, M. K., & Khetarpal, V. (2006). *Business Communication*. New Delhi: Excel Books.
- Silva, S. S. (2009). *Internet como Ferramenta de Comunicação Organizacional*. Rio de Janeiro.
- Simões, R. P. (1995). *Relações públicas: função pública*. São Paulo: Summus.
- Sliumba, M. d., & Ferreira, L. C. (2020). *Marketing e Relacionamento empresarial na área da saúde*. São Paulo: Editora Senac São Paulo.

- Steiner, G. A. (2010). *Strategic Planning*. New York: Free Press.
- Teixeira, H. M. (2001). O clipping de mídia impressa numa abordagem interdisciplinar sob os prismas da ciência da informação e da comunicação social; o jornal de recortes da Assembleia Legislativa de Minas Gerais. *Dissertação de Mestrado – Universidade Federal de Minas Gerais, Escola de Ciência da Informação*.
- Teixeira, J. A. (2004). Comunicação em Saúde, Relação Técnicos de Saúde – Utentes. *Notas Didáticas*, 23(3), pp. 615-620.
- Teixeira, R. F., Kronemberger, A. C., Bicalho, A. M., & Filho, W. C. (2010). *Marketing em organizações de saúde* (1ª edição ed.). Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Terra, A. L. (2014). O e-mail: aspetos da gestão da correspondência organizacional digital. *Instituto Politécnico do Porto*. Porto.
- Thackeray, R., Neiger, B. L., Smith, A. K., & Wagenen, S. B. (2012). Adoption and use of social media among public health departments. *BMC Public Health*, 12(1), pp. 1-6.
- Thomas, R. K. (2006). *Health Communication*. New York: Springer.
- Tobias. (2021). *O que é Clipchamp?* Obtido em 10 de junho de 2021, de Clipchamp: <https://help.clipchamp.com/en/articles/1505553-what-is-clipchamp>
- Torquato, G. (2002). *Tratado de Comunicação Organizacional e Política*. São Paulo: Editora Thonson.
- Turaga, R. (2019). Effective Communication in Organizations. *IUP Journal of Soft Skills*, pp. 1-8.
- ULSG. (s.d.). Obtido em 17 de novembro de 2020, de <http://www.ulsguarda.min-saude.pt/>
- ULSG. (2018). *Relatório de Gestão de Contas da Unidade Local de Saúde da Guarda, E.P.E.*
- ULSG. (2019). *Regulamento Interno da Unidade Local de Saúde da Guarda, E.P.E.*
- Verčič, A. T., & Špoljarić, A. (2020). Managing internal communication: How the choice of channels affects internal communication satisfaction. *Public Relations Review*, 46(3), pp. 1-7.
- Vilvert, C., & Reis, K. (2017). Tudo o que você sempre quis saber sobre a Intranet. *Revista Cultura Colaborativa*.

Anexos

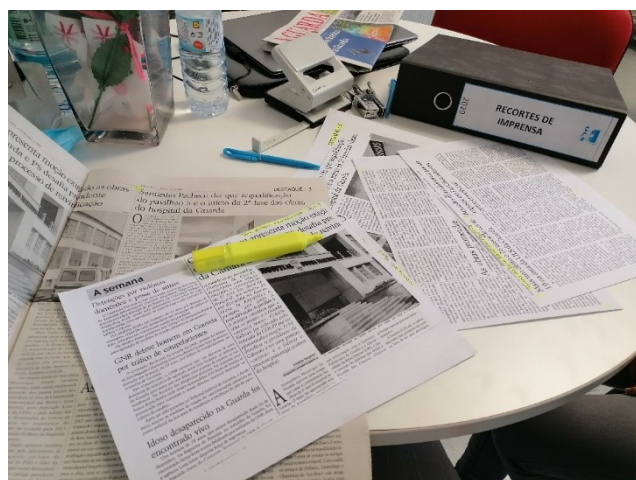
Anexo 1: Organograma Institucional



Anexo 2: Fotografias do GCI



Anexo 3: Clipping de imprensa



Anexo 4: Elaboração de setas para a definição de novos circuitos na ULSG



Anexo 5: Sinalização “Não Sentar”



Anexo 6: Modelo de um Agradecimento



Comunicação Interna 98/2020

Agradecimento

É com satisfação que o Conselho de Administração da ULS da Guarda receciona os elogios endereçados a toda a equipa do Hospital Sousa Martins, desde auxiliares e enfermeiros, como também aos médicos Dr. André Pinto e ao Dr. Luís Camarinha.

Este reconhecimento de profissionalismo foi remetido à Instituição no dia 6 de novembro de 2020, por parte da utente Tânia Amaro de Figueiró da Serra, que se deslocou ao Serviço de Urgência do Hospital Sousa Martins, no dia 25 de agosto de 2020, com uma fratura na tibia.

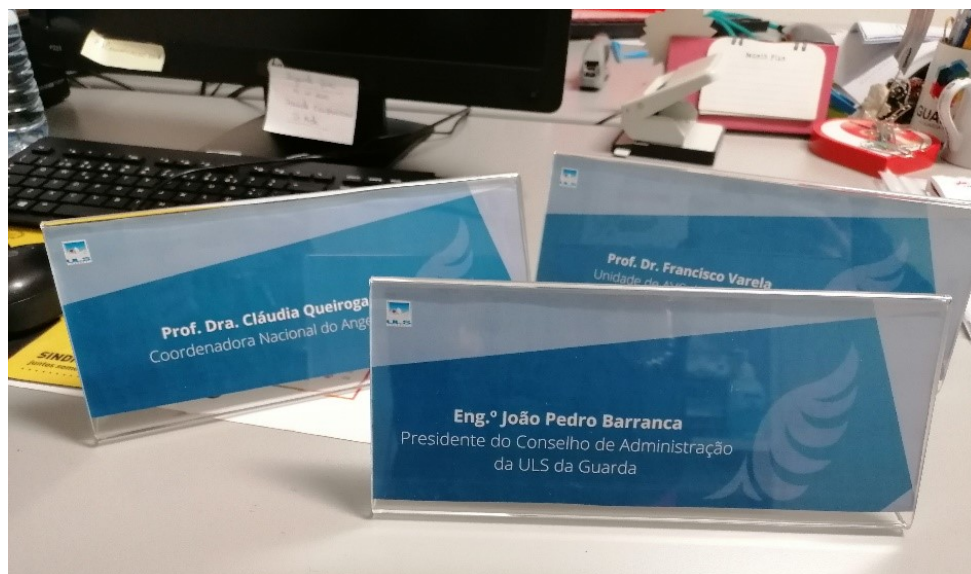
No agradecimento rececionado pelo Conselho da Administração da ULS, é expresso um bem-haja a toda a equipa do hospital.

Com os melhores cumprimentos,
Guarda, 26 de novembro de 2020

O Presidente do Conselho de Administração,

(Eng. João Baranca)

Anexo 7: Placas com nomes de convidados para eventos



Anexo 8: Registo Fotográfico de Eventos



Anexo 9: Filmagens



Anexo 10: Proposta Campanha de Natal 2020



Proposta Campanha de *Natal* 2020 para a Unidade Local de Saúde da Guarda



Proposta: Elaboração de um vídeo natalício para publicar nas redes sociais da Unidade Local de Saúde da Guarda.

Objetivo: O vídeo tem como objetivo transmitir uma mensagem de natal ou de boas festas de vários profissionais da Unidade Local de Saúde da Guarda para todos os utentes da instituição, familiares dos utentes, assim como para todos aqueles que seguem as redes sociais da ULSG. O vídeo, se possível, nos dias próximos do natal poderá ser mostrado aos utentes internados no hospital, de modo a dar-lhes força, apoio e ânimo nesta época especial, para que na ausência da família devido à situação atual, se sintam acarinhados.

Elaboração do Vídeo:
Para a elaboração do vídeo é necessário recolher filmagens de vários profissionais* da Unidade Local de Saúde da Guarda, onde estes terão de dizer uma frase ou uma mensagem que queiram transmitir para a época natalícia.

***Vários Profissionais:**

- Assistentes Operacionais (Funcionários da Limpeza; Funcionários do bar, Seguranças...);
- Assistentes Técnicas;
- Enfermeiros;
- Médicos;
- Presidente do Conselho de Administração (se possível).

A inclusão de vários profissionais da Unidade Local de Saúde da Guarda é fundamental no vídeo pois é uma forma de mostrar união numa época tão especial. Todos os profissionais que exercem funções na ULSG de uma forma ou de outra contribuem para o bem-estar dos utentes.

Ainda para a elaboração do vídeo, serão também necessárias algumas fotografias e pequenas filmagens do hospital decorado com o tema natalício.

Aspetos Importantes:
Nas filmagens dos profissionais, se possível, incluir um elemento ou acessório de natal. Tanto pode ser no cenário, como ser o próprio profissional a usar (gorro de pai natal, por exemplo).

No momento antes ou depois das filmagens, é importante pedir a identificação do profissional para posteriormente ser inserido no vídeo.

Conteúdo do Vídeo:
O vídeo iniciará com uma introdução alusiva ao Natal. No decorrer do vídeo serão apresentadas as mensagens dos profissionais da ULSG com as palavras-chave destacadas, intercalando com as fotografias do hospital decorado, de forma a mostrar o espírito natalício vivido dentro da instituição. Será utilizada uma música natalícia.

Ferramentas:
O vídeo será realizado num programa de edição de vídeos online.



Tânia Figueira | Estagiária do Gabinete de Comunicação e Imagem

Anexo 11: Afixação de cartazes nos *placards* existentes na instituição



Anexo 12: Acompanhamento de comunicados de imprensa e entrevistas realizadas na instituição



