



**MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO E CULTURA DO EXÉRCITO
CENTRO DE ESTUDOS DE PESSOAL E FORTE DUQUE DE CAXIAS**

ANA CRISTINA COSTA DA SILVA

O “SAÚDE NAVAL” NA COMUNICAÇÃO 360°

**Rio de Janeiro
2019**

ANA CRISTINA COSTA DA SILVA

O “SAÚDE NAVAL” NA COMUNICAÇÃO 360°

Monografia apresentada ao Centro de Estudos de Pessoal e Forte Duque de Caxias, como parte das exigências do Curso de Pós-graduação *Lato Sensu*, para a obtenção do grau de especialista em Comunicação Social.

Orientador: Professor Doutor Édison Gastaldo

Rio de Janeiro

2019

S586s Silva, Ana Cristina Costa da.
O “Saúde Naval” na Comunicação 360º/ Ana Cristina Costa da
Silva. – Rio de Janeiro, 2019.

59 f.

Monografia (Especialização) – Centro de Estudos de Pessoal e Forte
Duque de Caxias, Pós-graduação em Comunicação Social, Programa de
Pós-graduação em Comunicação Social, 2019.

Orientador: Édison Luis Gastaldo.

1.Comunicação 360º. 2. Design. 3. Saúde Naval. 4. Marinha do
Brasil. I. Gastaldo, Édison Luis. II. Centro de Estudos de Pessoal e Forte
Duque de Caxias. III. Título.

CDD: 658.450981

ANA CRISTINA COSTA DA SILVA

O “SAÚDE NAVAL” NA COMUNICAÇÃO 360°

Monografia apresentada ao Centro de Estudos de Pessoal e Forte Duque de Caxias, como parte das exigências do Curso de Pós-graduação *Lato Sensu*, para a obtenção do grau de especialista em Comunicação Social.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Dr. Édison Luis Gastaldo
Presidente da Banca Examinadora - Orientador

Profa. Dra. Ana Paula de Moraes Teixeira
Membro

Profa. Dra. Karenine Miracelly Rocha da Cunha
Membro

Rio de Janeiro, 11 de outubro de 2019.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por me dar plena saúde para vestir a farda que tanto amo e cumprir minha missão de servir à pátria. À Marinha do Brasil, por permitir esse novo desafio. Ao Exército Brasileiro, em especial ao Centro de Estudos e Pessoal e Forte Duque de Caxias (CEP/FDC), provido de militares e servidores civis extremamente educados e competentes que me receberam com tanta fidalguia.

À equipe do Saúde Naval, por todo apoio e por terem acumulado tarefas com a minha ausência. E, em especial, à professora Lilian Ribeiro, pelos ensinamentos em comunicação e o incentivo em fazer o curso. Prometo retribuí-los com os conhecimentos adquiridos.

Ao corpo docente que, com grande brilhantismo e competência, soube passar os conhecimentos, enriquecendo minha bagagem profissional. Ao corpo discente, que com companheirismo e troca de conhecimentos tornou agradável cada momento.

À minha família e, em especial, aos meus pais, por me darem apoio e auxílio em todos os momentos e, principalmente, a todo o amor, carinho e respeito que me é dado de presente diariamente.

A todos, o meu muito obrigada!

RESUMO

Este trabalho apresenta o “Saúde Naval”, que atua como interface entre o Sistema de Saúde da Marinha do Brasil e seus usuários. Dotado de um comitê multidisciplinar que trabalha a serviço da comunicação, objetiva a otimização e redução de custos, mantendo a unificação e padronização na área da Saúde da Marinha. Porém, após uma caminhada de três anos, ainda é nítida a falta de entendimento pelos envolvidos no processo, dificultando os objetivos da comunicação. Este trabalho tem como finalidade identificar as falhas na compreensão, contribuindo para que os envolvidos trabalhem em prol da comunicação integrada.

Palavras-Chave: Comunicação 360°. Design. Saúde Naval. Marinha do Brasil.

ABSTRACT

This paper presents the "Saúde Naval", which functions as an interface between the Brazilian Navy Health System and its users. Endowed with a multidisciplinary committee that works in the service of communication, it aims at cost optimization and reduction, maintaining unification and standardization in the Navy Health area. However after a three year journey, it is still clear the lack of understanding by those involved in the process, making it difficult to achieve communication goals. This paper aims to identify the misunderstandings, helping those involved to work towards integrated communication.

Keywords: Communication. Design. "Saúde Naval". Brazillian Navy

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Diagrama da comunicação	16
Figura 2 – Comunicação integrada	19
Figura 3 – Dimensões do marketing holístico	22
Figura 4 – Realização da pesquisa de estudo de caso: um processo linear, mas iterativo ...	25
Figura 5 – Identidade visual Saúde Naval - versões vertical e horizontal, em cor e em traço	33
Figura 6 – Formulários, antes da padronização	35
Figura 7 – Formulários, pós padronização	36
Figura 8 – Site Saúde Naval em diversas plataformas	38
Figura 9 – Boletim de Ordens e Notícias – BONO	39
Figura 10 – Plano do Dia	40
Figura 11 – Aplicativo Saúde Naval	41
Figura 12 – Integração site Saúde Naval com as redes sociais	42
Figura 13 – Arte Bilhete de Pagamento. Abril de 2019	43
Figura 14 – Anúncio revista	43
Figura 15 – Pesquisa de satisfação 14º Festival Âncora Social	44
Figura 16 – Organograma Comitê de Comunicação do “Saúde Naval”	46
Figura 17 – Cartazes campanha de conscientização do HNMD	51

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BONO	Boletim de Ordens e Notícias
BP	Bilhete de Pagamento
CCSM	Centro de Comunicação Social da Marinha
DGPM	Diretoria Geral do Pessoal da Marinha
DSM	Diretoria de Saúde da Marinha
HNMD	Hospital Naval Marcílio Dias
INPI	Instituto Nacional da Propriedade Industrial
MB	Marinha do Brasil
MS	Ministério da Saúde
OM	Organizações Militares
OMS	Organização Mundial da Saúde
PD	Plano do Dia
SSM	Sistema de Saúde da Marinha
UFF	Universidade Federal Fluminense

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
1 ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO EM PROL DA EFICIÊNCIA DA MARCA	14
1.1 Comunicação 360°	15
1.2 Comunicação integrada/organizacional	19
1.3 Marketing holístico	21
2 O ESTUDO DE CASO	24
2.1 O que é um estudo de caso?	24
2.2 O objeto escolhido	27
3 O CASO “SAÚDE NAVAL”	29
3.1 Necessidades da força	29
3.2 Criação do “Saúde Naval”	30
3.3 Planejamento e estratégias de comunicação	30
3.3.1 Identidade visual	32
3.3.2 Formulários	34
3.3.3 Divulgação	37
3.4 Atores	45
3.4.1 O Comitê de Comunicação	46
3.4.2 Conselho editorial	46
3.4.3 Coordenadores internos	47
3.5 Diagnóstico: falhas na compreensão	47
3.5.1 Militares da área da saúde. O público de interesse	48
3.5.2 Campanha de conscientização	50
CONSIDERAÇÕES FINAIS	52
REFERÊNCIAS	54
ANEXO A	58

INTRODUÇÃO

A comunicação sempre foi fundamental para as relações humanas. As pessoas estão cada vez mais especialistas em um determinado assunto e buscam o conteúdo que é pertinente e interessante a elas. Tudo que estiver fora desse escopo é descartado. Essa tendência tem se repetido também nas empresas, pois fazer a comunicação fluir de forma eficiente dentro de uma organização não é a tarefa mais fácil. Requer tempo e dedicação por parte dos gestores.

Segundo Kunsch, em comunicação organizacional estratégica, a área de comunicação, devido a sua natureza, está sincronizada com a sociedade e os acontecimentos sociais, econômicos, políticos, entre outros, e isso é naturalmente reproduzido e apropriado pela comunicação das organizações (KUNSCH, 2016).

António Pimenta¹, professor do IADE (Instituto de Artes Visuais, Design e Marketing), Lisboa, afirma que a atenção seletiva tem boas razões para isso, pois uma delas está ligada ao conforto, quando as pessoas tendem a não prestarem atenção em informações que não condizem com suas crenças, experiências ou atitudes. O chamado princípio da consonância.

A comunicação se torna mais difícil nos dias de hoje uma vez que existe um sem número de informações circulando, que crescem a cada dia e, sendo a atenção humana limitada, o homem se protege rejeitando informações, o que chamamos de economia da atenção. Fugir dessas infinitas informações e capturar a atenção do receptor de forma a estabelecer um diálogo tornou-se a grande meta da comunicação. Sem atenção, não existe diálogo. Portanto, quem quer se comunicar deverá escolher o público-alvo e focar as estratégias de comunicação nele, já que as pessoas passam a buscar informações que lhe interessam e filtram as que não querem ver nem ouvir (MARTINUZZO, 2014).

Filtrar as mensagens torna-se muito importante, pois, caso contrário, o consumidor ficaria rapidamente saturado, não somente pela quantidade, mas muitas vezes pelas contradições publicitárias. Calcula-se que um indivíduo está exposto a uma média de 300 a 600 mensagens por dia, sendo a atenção seletiva responsável por captar entre 30 e 80 mensagens. Delas, apenas 10 teriam a possibilidade de ser memorizada e influenciar a imagem da marca e o comportamento do consumidor. E para que isso ocorra, não basta apenas o anúncio ser bom, é preciso que seja sensacional e surpreender o consumidor (LENDRIEVE et al, 2010).

¹ In: LENDRIEVE et al, 2010, p, 36

O termo hipertelia informacional significa excesso de informação, que, gerada de forma desordenada, contínua e exagerada pelos meios de comunicação, não possui efeitos positivos nas pessoas. Esse excesso pode causar estresse, fadiga e depressão informativa, provocando assim o distanciamento e contrariando a tendência da sociedade moderna (CUNHA, 2016).

De acordo com Pessini, a era da internet criou um mundo de contrastes e contradições. De um lado, conexões interpessoais são realizadas em segundos para qualquer lugar do mundo através da palma da mão e, do outro, há um distanciamento e a dificuldade em estabelecer laços entre os que estão lado a lado (PESSINI, apud SILVA, 2005).

Um outro fator importante nessa mudança do comportamento social se dá pelo ambiente em que a pessoa vive, ao comparar um cidadão do interior com outro que vive em grandes metrópoles. É nítida a diferença de ritmo entre os dois indivíduos, o do interior, mais lento e sociável, enquanto o da capital acelerado e passivo a diversos estímulos. Esse excesso de informação cria problemas nas relações interpessoais, pois os vínculos deixam de ser mais humanos, principalmente nos meios onde elas trabalham ou convivem em sociedade (SILVA, 2002).

O presente estudo irá abordar a comunicação institucional de uma forma global, completa e integrada, que atue em todas as direções, visando o sucesso na comunicação. No primeiro capítulo, serão tratadas as estratégias na comunicação em prol da eficiência de marca. A primeira a ser abordada se refere à comunicação 360°, que atua em todas as áreas da organização, com uma visão global. Conhecedora de todos os envolvidos no processo, define estratégias com foco na humanização, visando a aproximação dos *stakeholders*² à marca. Com isso, a entrega ao cliente é completa, iniciando pelo básico até chegar a mais sofisticada relação institucional. Para que isso ocorra, existem inúmeros conceitos, ferramentas e sentimentos importantes que são empregados (BANDEIRA, 2016).

A comunicação integrada e organizacional é outra estratégia a ser abordada que, segundo Kunsch, deixa de ser apenas técnica e instrumental para tornar-se estratégica. Já o *marketing* holístico, tratado também no primeiro capítulo, diz que, para obter sucesso em uma empresa, é necessário ter pessoas e departamentos atuando em unidade, onde cada célula trabalha em prol do mesmo objetivo. A integração das partes visa alcançar os melhores resultados em prol da atividade fim da instituição. Essa filosofia está pautada em

² *Stakeholders*. Pessoa ou grupo que tem interesse em uma empresa, negócio ou indústria, podendo ou não ter feito um investimento neles. Em inglês *stake* significa interesse, participação, risco. *Holder* significa aquele que possui. Assim, *stakeholder* também significa parte interessada ou interveniente.

desenvolvimento, estruturação e implementação. E a importância dela é estar presente em todos os processos, em uma visão integrada e abrangente (KOTLER; KELLER, 2012).

O segundo capítulo versará sobre o estudo de caso, o que é, e qual a sua importância para a pesquisa científica. Aplicado em diversas áreas do conhecimento, o estudo de caso analisa uma situação específica em seu contexto real. O processo, de acordo com Robert Yin, ocorre em etapas, de forma linear e iterativa³, cuja ordem dependerá da estratégia dada por cada pesquisador. Além disso, serão abordados os motivos pela escolha do “Saúde Naval” como objeto de estudo.

A pesquisa encerra-se com o caso “Saúde Naval”, que é a interface entre o Sistema de Saúde da Marinha (SSM) e o usuário. Como uma grande plataforma, lança mão de várias ferramentas de comunicação. Tem como objetivo gerar percepção positiva e unificada, destacar os fatores de prevenção e reduzir custos, por meio de estratégias implementadas a partir de um Planejamento de Comunicação Integrada.

A justificativa para o estudo está na constatação feita pelos membros do Comitê de Comunicação do “Saúde Naval”, a partir do qual foi possível observar o não entendimento por parte dos envolvidos no processo. Alguns equívocos ocorrem na apropriação indevida da identidade visual e sua aplicação em materiais de divulgação não autorizados. Também estão presentes na falta de utilização dos formulários padronizados, ou sua modificação, e na criação e divulgação de outras peças de comunicação, gerando despesas extras e sem qualquer conhecimento ou aprovação do Comitê de Comunicação do “Saúde Naval”. Outro fato verificado é o desconhecimento da marca pelos militares que não fazem parte de organizações militares (OM) subordinadas à Diretoria de Saúde da Marinha (DSM).

³ Iterativa. Reiterada, repetida.

1 ESTRATÉGIAS NA COMUNICAÇÃO EM PROL DA EFICIÊNCIA DE MARCA

A comunicação é, antes de mais nada, um ato criativo. Não existe apenas um agente emissor e um receptor, mas a troca entre pessoas, formando um sistema de interação e reação, ou seja, um processo recíproco, que provoca, a curto ou longo prazo, mudanças na forma de sentir, pensar e atuar dos envolvidos. (SILVA, 2015, p. 23).

A comunicação é elemento fundamental para as organizações; um sistema que, para obter sucesso, precisa ser alimentado e realimentado para que não entre em um processo de entropia⁴ e insucesso. Para Kunsch (2003), as organizações emitem informação para vários públicos e devem atentar-se que essa comunicação nem sempre causa efeitos positivos, ou é aceita imediatamente, cumprindo o objetivo a qual foi proposta. Os gestores deverão ter um olhar crítico e interpretativo, observando os aspectos relacionais, internos, externos e sua complexidade, e, assim, avaliar o nível de entendimento da mensagem por parte de seus receptores.

A autora relata ainda que a identidade da organização está presente não só em seus valores, como também na percepção do público, ou seja, como o público interno e externo a enxerga. Muitas vezes, a imagem idealizada pela empresa não é a mesma entendida pelos públicos. Por isso, a construção de uma imagem positiva e corporativa forte deve estar atrelada ao comportamento institucional e integrada a um discurso coerente.

Para Paulo Cardoso⁵, nas últimas décadas, ocorreu uma grande mudança na atitude dos consumidores, que se tornaram mais complexos e exigentes com o poder de escolher o conteúdo que desejam assistir. Com a chegada das novas mídias e novas formas de utilização, as mensagens publicitárias se difundiram, e a unicidade de discurso precisa ser mantida para que a marca não perca sua essência. Porém, mesmo com toda inovação midiática, a publicidade mantém os seus princípios de comunicação persuasiva, tendo que, com espontaneidade e disciplina, desenvolver um conceito criativo, original e relevante, que desperte emoções. Portanto, uma boa ideia criativa tem mais potencial para ser recordada e estabelecer uma relação emocional com o consumidor.

A exemplo do fato citado pelo professor Paulo Cardoso, Guy Farmer⁶, diretor-geral da L'Oréal, relata que, com o slogan "Porque eu mereço", criado em 1971 nos Estados Unidos, promove-se a autoestima e a independência das mulheres, e diz que, à medida que a publicidade

⁴ Entropia. Medida da desordem de um sistema.

⁵ In: LENDRIEVE et al, 2010, p.160.

⁶ In: LENDRIEVE et al, 2010, p.134.

se desenvolve, a mulher assume mais responsabilidade, deixando de ter a aparência superficial e proporcionando à marca relevância e significado adicional.

A seguir, serão abordados os temas: comunicação 360°, comunicação institucional e marketing holístico, que se propõem buscar unificação do discurso, de forma que a comunicação flua a serviço da eficiência da marca.

1.1 Comunicação 360°

A comunicação publicitária surgiu após a Revolução Industrial, em que a produção em larga escala exigiu o aumento das vendas. Anunciar os produtos tornou-se ponto fundamental para que as empresas girassem seus estoques. Lendrieve et al (2010) relata que, para atender essa demanda, se fez necessário a chamada comunicação *one to many*⁷, em massa não segmentada. Ou seja, a mensagem é a mesma para todos, veiculada por meio de anúncios em jornais, cartazes, rádio, e ganhou ainda mais força com a chegada da televisão.

Diante daquela nova realidade, do excesso de produtos e do aumento da concorrência, sair do lugar comum tornou-se fundamental, sendo necessário criar diferencial e, assim, tornar-se melhor que os concorrentes. A frase “o cliente pode ter o carro da cor que quiser, desde que seja preto”, dita por Henry Ford⁸, não funcionava mais. A diferenciação dos produtos, conseguida com a integração do design, necessitou segmentar a comunicação e criar produtos diferentes para pessoas especiais. Esse tipo de comunicação voltada para nichos ficou conhecida como comunicação *one to few*⁹, feita para grupos específicos e realizadas por e-mail, telemarketing etc.

Com a chegada dos anos 1990 e o desenvolvimento dos programas de fidelização, a comunicação *one to one*¹⁰ passou a visar a individualização do cliente, tornando-o único e especial e entendendo suas necessidades, fidelizando-o (LENDRIEVE et.al, 2010).

As ferramentas de comunicação disponíveis são muitas, e as empresas podem optar por se comunicar em massa, de forma segmentada ou individualizada. Escolher entre elas fará obter resultados diferentes na relação com o consumidor, e a reação gerada irá depender do interesse ao estímulo gerado pela mensagem veiculada. Vale lembrar que todas essas formas são utilizadas pelas empresas no chamado mix de comunicação. Uma não exclui a outra e serão usadas conforme os objetivos buscados pela marca (LENDRIEVE et.al, 2010).

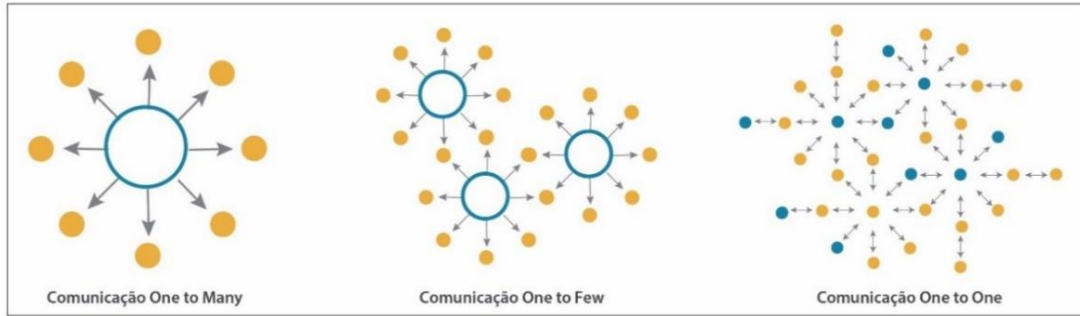
⁷ *One to many*. Comunicação de um para muitos, idêntica para todos os destinatários.

⁸ Henry Ford. Foi um empreendedor e engenheiro mecânico estadunidense, fundador da Ford Motor Company, e o primeiro empresário a aplicar a montagem em série de forma a produzir em massa automóveis em menos tempo e a um menor custo.

⁹ *One to few*. Comunicação de um para poucos, específica para cada segmento.

¹⁰ *One to one*. Comunicação de um a um, comunicação individual.

Figura 1 – Diagrama da comunicação



Fonte: Adaptado do site medium.com/fluidity

Nesta nova era, o grande desafio do profissional de comunicação está na escolha da estratégia e na tática eficaz a ser usada na campanha. Vasconcelos (2009) afirma que o profissional de comunicação deve ser um bom estrategista. Como em um jogo de xadrez, precisa ter a visão completa do tabuleiro e conhecer as possíveis movimentações e, assim, com habilidade, traçar a estratégia correta para o alcance dos resultados desejados.

A evolução tecnológica mudou de maneira significativa a forma do homem se comunicar, e essa nova tendência migrou também para as empresas. O que antes era apenas uma operação de compra e venda, fria e comercial, transformou-se em uma relação quente e sentimental. Proporcionar boas experiências se tornou ponto fundamental no relacionamento. O comprador deixa de ser cliente para se tornar fã da marca, e estreitar relações com seu público de interesse se tornou extremamente importante para a saúde da empresa.

Essa mudança gerenciada pela comunicação 360°, a comunicação multicanal, que atua de forma integrada no modo on-line e off-line, por meio de uma linguagem única, com foco em estratégias personalizadas e afetivas, permite que as empresas mantenham um relacionamento próximo e contínuo com o seu público de interesse.

As novas formas de comunicação com o cliente têm como objetivo proporcionar experiência única e positiva ao consumidor. A marca precisa satisfazer as necessidades dos clientes, construir identificação e vínculo emocional, alinhando percepções, desejos e valores. E quando se trata de contratação de serviços, essa tarefa se torna ainda mais complexa, por ser pouco tangível ou palpável, restando, após a utilização, apenas a experiência emocional. Ou seja, as estratégias precisam ter um excelente posicionamento na mente e no coração do consumidor (E-CONSULTING CORP, 2010).

A estratégia de comunicação desenvolvida pela organização define as escolhas fundamentais e permanentes. Uma boa comunicação permite melhores condições para a

eficácia da criatividade. Essa estratégia corresponde ao conjunto de decisões integradas que fornecem às organizações os meios para atingir os objetivos esperados.

Lendrieve et al (2010) diz que a estratégia da comunicação deverá ter três vertentes: ferramenta, pedagogia e embalagem. A estratégia-ferramenta favorece coerência, consenso e continuidade, que deverão estar presentes no cerne da instituição. Algumas organizações criam manuais que estabelecem regras de conduta a serem respeitadas e que permitem manter a perspectiva integrada nas ações. A estratégia-pedagogia está voltada para o processo de estabelecer diagnóstico, fixar objetivos e ações com foco na avaliação da equipe, constituindo um valor de maturidade e potencializando os resultados da comunicação. A última vertente citada pelo autor é a estratégia-embalagem, que é usada para identificar problemas na comunicação, um quadro que se propõem a entender de forma mais adequada a questão.

O mix de comunicação tradicional relatado por Lendrieve et al (2010) com o uso das ferramentas *above the line*¹¹ e *below the line*¹² é ultrapassada. A busca por um mix que visa atingir um público desejado com maior eficiência e eficácia, atendendo aos objetivos propostos pelas marcas, deve ser cuidadosamente estudada e planejada. Hoje, junta-se a esse mix a comunicação on-line, que, com ajuda da evolução tecnológica, deu origem à comunicação interativa, em que a marca busca um diálogo constante com o público de interesse.

A comunicação on-line poderá seguir algumas estratégias, entre elas estão a comunicação *push*¹³, *pull*¹⁴ e interativa. A comunicação *push* é enviada pela empresa sem a autorização do cliente, como exemplo, os anúncios em sites. Já a comunicação *pull* tem origem por meio de solicitação do cliente, em dúvidas tiradas pelo *site*. Ela se torna autorizada quando o cliente aceita o recebimento de e-mails com ofertas de determinada loja (LENDRIEVE et al, 2010).

O autor define algumas ferramentas que podem ser usadas a proveito para incrementar esse mix de comunicação. São elas: sites próprios, sites promocionais, também chamados de

¹¹ *Above the line*. Palavra em inglês que significa acima da linha, é a ferramenta de comunicação que visa falar com todo o público, sem distinção, ou seja, sem segmentação. Estão nessa linha a comunicação de massa, o chamado *mass media*, presentes nas propagandas de TV e revistas. Demanda planejamento e alto investimento.

¹² *Below the line*. Palavra em inglês que significa abaixo da linha, é a ferramenta de comunicação que se propõe a falar com o consumidor de forma individualizada. Está presente na distribuição de amostras grátis e brindes aos clientes. Ações pontuais que não necessitam de alto investimento.

¹³ *Push*. Palavra em inglês que significa empurrar, muito usada pelo marketing em ações promocionais em pontos de vendas, com o objetivo de “empurrar” o produto ao cliente.

¹⁴ *Pull*. Palavra em inglês que significa puxar. Em marketing, é usada para atrair os clientes a um ponto de venda. A exemplo de uma campanha promocional em uma determinada loja, com o objetivo de “puxar” o cliente e efetuar a venda.

*hotsite*¹⁵, *search marketing*¹⁶, *widgets e desktop applications*¹⁷, e-RP¹⁸, mundos virtuais¹⁹, *podcasting*²⁰, *web display*²¹, *permission e-mail*²², *product placement*²³ e redes sociais. Todas essas ferramentas se tornaram possíveis por meio da internet e são bastante importantes para alavancar uma campanha, ou um produto, com pouco investimento financeiro.

Ao planejar um mix de comunicação, o público de interesse será fundamental para definir a ferramenta ideal. Lembrando que este público não está presente apenas na figura do consumidor direto do produto ou serviço, as pessoas que iniciam o processo de decisão e os influenciadores também precisam ser vislumbrados nessa ação. A comunicação planejada deve atuar sobre os líderes de opinião e todos que poderão contribuir para a imagem da instituição junto ao mercado e a sociedade. Ou seja, definir com clareza o público desejado e estabelecer as ações certas são de suma importância para o sucesso da campanha (LENDRIEVE, et al, 2010).

A comunicação multicanal integrada, a ser tratada com a visão 360°, tem como objetivo tornar coerentes as mensagens que são difundidas por diversos canais. A seguir, Duncan e Everett fazem uma definição mais ambiciosa sobre o assunto.

A comunicação multicanal integrada (CMI) tem por objetivo um melhor retorno dos investimentos em comunicação, colocando em prática uma estratégia baseada numa arquitetura de canais diferentes, funcionando em sinergia e veiculando as mensagens coerentes. É orientada para os clientes e determinada, principalmente, pelos dados quantificados dos clientes, das suas percepções e dos seus comportamentos. A sua eficácia passa pelas competências pluridisciplinares dos responsáveis que as comandam.

(DUNCAN; EVERETT apud LENDRIEVE et al, p.499, 2010)

A integração não é uma nova camada a ser adicionada à comunicação, mas sim uma arquitetura criativa que deverá atingir o público em múltiplos perfis e diferentes canais. Hoje, a criatividade nos canais deverá preceder a criatividade da mensagem em uma estratégia

¹⁵ *Hotsite*. Termo dado a uma página temporária destinada a uma promoção de uma marca, produto, serviço. Fica disponível por um período específico e não é o site oficial da empresa.

¹⁶ *Search marketing*. Conjunto de técnicas que permitem colocar o site em uma posição de destaque em um buscador.

¹⁷ *Widgets e Desktop Applications*. Softwares utilitários e aplicativos desenvolvidos pelas marcas.

¹⁸ *e-RP*. Textos de blogs, ou publi-reportagens, caracterizados pela aparência de notícia, geralmente visam anunciar um produto ou serviço.

¹⁹ *Mundos virtuais*. Ambientes imersivos que pretendem simular o mundo real.

²⁰ *Podcasting*. Série de áudios e conteúdos digitais disponíveis para download que além de conteúdos base, possuem spots publicitários.

²¹ *Web display*. Campanhas feitas por *banners* em site, visando notoriedade.

²² *Permission e-mail*. E-mails publicitários enviados com autorização do consumidor.

²³ *Product placement*. Colocação estratégica de produtos em áreas definidas para dar credibilidade a ambientes ou ao anunciante.

simples de compreender e implementar. Para Rui Estrela²⁴, a era da fragmentação da audiência apresenta consumidores cada vez menos fiéis às marcas e menos dispostos aos bombardeios de mensagens publicitárias, em que o conceito de comunicação multicanal integrada é a resposta para resolver essa nova questão. As organizações devem sempre pensar, em nível global, a comunicação, atuando com equipes multidisciplinares que tenham o domínio de competências distintas, para que tenham condições de definirem as melhores estratégias para a comunicação.

Para que a comunicação 360° funcione de forma plena e coordenada, é necessário que haja uma excelente comunicação integrada dentro das organizações, o que será abordado a seguir.

1.2 Comunicação integrada/organizacional

Com a chegada das multinacionais ao Brasil, por volta dos anos 1960, surgiu uma nova tendência na comunicação empresarial. A gestão, que antes era setorizada, dá lugar à unificada, fazendo as empresas nacionais se adaptarem ao novo cenário que havia se formado. Assim, tencionando o sucesso organizacional, a comunicação integrada se tornou peça fundamental da gestão estratégica (CABRAL et al, 2009).

Esse conceito, que integra as comunicações, se tornou possível com a união harmônica e sinérgica entre as diversas áreas, visando a coerência e sincronia entre as ações dos setores, por meio de uma linguagem simples, homogênea e de forma integrada, sem prejudicar as particularidades e ações dos envolvidos no processo (KUNSH, 2003).

Figura 2 – Comunicação integrada



Fonte: Margarida Kunsch (2003)

²⁴ In: LENDRIEVE et al, 2010, p. 506.

A união relatada por Kunsh se faz presente nas organizações através de algumas vertentes da comunicação, entre elas estão a interna, a comunicação mercadológica, a comunicação administrativa e a institucional. Na **interna**, também conhecida como endocomunicação, é a ferramenta que visa o processo de troca de informações, fazendo-as circularem dentro da organização de forma vertical e horizontal, buscando fomentar o diálogo e manter um clima organizacional positivo, cumprindo as metas estratégicas. Já a comunicação **mercadológica** tem como foco a venda de produtos, serviços ou ideias, e utiliza como ferramenta a publicidade e a propaganda, que, através de estudo, pesquisa e planejamento, busca obter resultados junto ao seu público de interesse.

A comunicação **administrativa** transmite a informação interna com foco na gestão, orientando o fluxo das atividades, atualizando e ordenando-as. E a comunicação **institucional** atua na divulgação externa, construindo a imagem da organização quanto aos valores, missão, filosofia, demonstrando credibilidade perante o público de interesse (CABRAL, et al., 2009).

A comunicação integrada se faz presente por meio de dois princípios básicos: pelo envolvimento completo da alta direção e em sua inserção no processo decisório organizacional, atuando de forma estratégica e operacional (VIANNA, apud CABRAL, et al., 2009).

A idéia [sic] da comunicação integrada é a coordenação de mensagens para um impacto máximo. Este impacto é obtido através da sinergia, as conexões que são criadas na mente do receptor como resultado de mensagens que se integram para criar um impacto de poder maior do que qualquer mensagem individual por si só. As mensagens e seus conceitos repetem unidades essenciais de significado ao longo do tempo através de diferentes veículos e provenientes de diferentes fontes, estas quando integradas, irão unir-se para criar estruturas de conhecimento e atitudes coerentes no receptor. (CASALI, 2002, p. 9).

Casali informa que a importância da integração do processo potencializa a repetição de mensagens sobre a ideia força da organização, que será distribuída por diferentes meios e linguagens. (CASALI, apud CABRAL et al, 2009) As mensagens deverão respeitar o conceito criado e direcionadas de modo a conversar com o público de interesse, estimulando-os para receber o retorno previsto. A comunicação integrada desenvolve as normas que irão orientar a criação das peças e sua periodicidade de modo a programar toda comunicação, visando o apelo, razões e personalidade adequadas.

O processo de comunicação geralmente está atrelado ao planejamento, que tem como objetivo alcançar os melhores resultados e a otimização do investimento, que deverão ser planejados em curto, médio ou longo prazo, variando apenas as estratégias e direcionando as ações para que se conquiste a meta proposta. Um bom planejamento abrange vários objetivos,

dentre eles: tornar uma marca conhecida, atrair a simpatia do público, criar bons hábitos na população, e assim promover uma imagem positiva da marca (VASCONCELOS, 2009).

Vasconcelos (2009) revela que, durante o planejamento, os envolvidos no processo são indispensáveis para tentar equacionar os problemas levantados, divulgando informações valiosas de forma ampla e livre de paradigmas e pré-conceitos, em busca de informações e novas possibilidades. Essas soluções serão encontradas no momento da coleta de dados, objetivando a compreensão do proposto problema. A autora relata que cada ferramenta comunicacional deve desempenhar seu papel estratégico junto ao público interno e externo de forma multidisciplinar.

Todo conceito integrador relatado busca racionalizar as informações, e de forma estratégica orientar os objetivos, analisar os públicos, divulgar dados, assessorar decisões, buscando potencializar ao máximo o poder da comunicação para o alcance das metas propostas pela organização (CABRAL et al, 2009).

Para finalizar, o conceito de comunicação integrada, que norteia os caminhos para o melhor cumprimento da missão, é resumido por Kunsch (2003, p. 179) na frase “a comunicação integrada deve ser entendida como uma filosofia que é capaz de nortear e orientar toda a comunicação que é gerada na organização, como fator estratégico para o desenvolvimento organizacional na sociedade globalizada”.

1.3 Marketing holístico

Em 2005 Silva definiu que o Marketing holístico²⁵ é um conceito de marketing, que representa a sintetização das partes, formando a totalidade em um ambiente organizacional. Hoje, o conceito é facilmente percebido por meio da evolução tecnológica, que facilita as conexões e a interatividade. Com o surgimento dessa nova forma de se comunicar, apresentou-se um elemento importante, chamado valor. Fazendo com que organizações busquem a cada dia a construção de relações sustentáveis e satisfatórias para ambas as partes, a chamada gerência de relacionamento integral tem como objetivo criar e fornecer valor a todos os envolvidos (SILVA, 2005).

Para Rodrigues e Santos (2017), o marketing holístico atua na interdependência entre as ações da organização e essa forma de atuação entre os setores, formando uma cadeia ainda

²⁵ Holístico. Significa a busca pela compreensão dos fenômenos em sua totalidade. Jan Christiaan Smuts, em 1926, descreveu que o conceito é a "tendência da natureza de usar a evolução criativa para formar um "todo" que é maior do que a soma das suas partes".

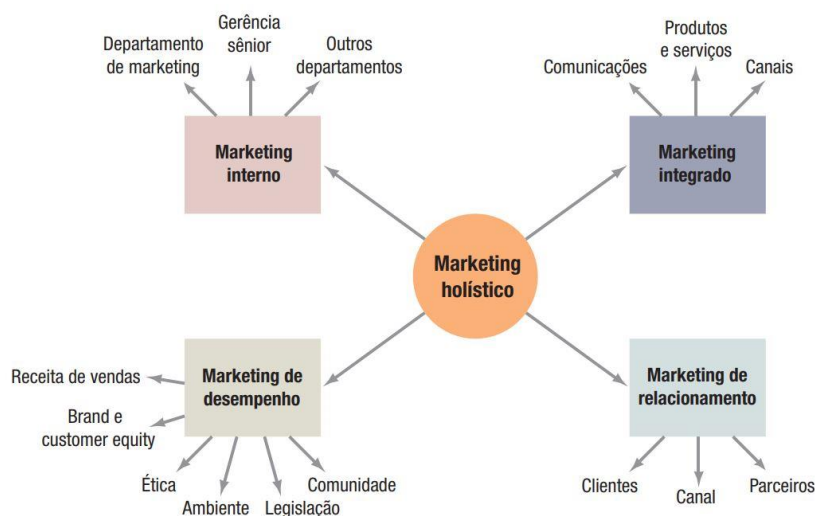
maior de produtividade, o que irá refletir no relacionamento com os todos os envolvidos e no valor atribuído à marca.

A visão holística reforça a importância do planejamento da comunicação integrada e da análise de todas as ferramentas que serão empregadas para a comunicação. Esta, de forma integrada, irá entregar ao público a mesma linguagem, alinhada com os objetivos traçados pela organização (VASCONCELOS, 2009).

O planejamento de comunicação deve analisar e uniformizar as mensagens transmitidas nos mais variados contatos de um comunicador com seus receptores de forma a garantir os objetivos da comunicação determinados, para que ele atinja os resultados esperados. A harmonia das mensagens transmitidas por esse conjunto é um dos fatores determinantes para a conquista da integração da comunicação sobre o prisma holístico. (VASCONCELOS, 2009, p. 134).

Segundo Kotler e Keller (2012), o “conceito de **marketing holístico** se baseia em desenvolvimento, estruturação e implementação de programas, processos e atividades de marketing, com o reconhecimento da amplitude e das interdependências de seus efeitos”. E, para que isso ocorra, é necessário unir quatro componentes do marketing: o marketing de relacionamento, o integrado, o interno e o de desempenho. Esses componentes precisam trabalhar juntos e de forma integrada.

Figura 3 – Dimensões do marketing holístico



Fonte: Kotler e Keller (2012)

Para entender o conceito global, os autores fazem uma análise detalhada de forma a esclarecer a complexidade e relevância da função de cada um dos quatro elementos que compõem o marketing holístico. São eles: o marketing interno, que visa o treinamento,

aperfeiçoamento e a motivação dos atores em todos os níveis da organização. Esse tipo de atividade tem a função de melhorar o atendimento ao cliente ou usuário e se torna tão importante quanto as atividades dirigidas para fora da organização. Já o marketing de desempenho busca, além da mensuração do retorno financeiro, fixar outros indicadores que vão desde a satisfação dos clientes, passando pela participação no mercado, até a análise de responsabilidade social da organização, englobando o contexto ético e social em função da atividade.

O terceiro elemento é o marketing de relacionamento, que possui a função de manter ligação estreita e duradoura com clientes, parceiros, fornecedores, entre outros, que, de forma direta ou indireta, afetam o sucesso da organização. Esse tipo de relacionamento deve ser satisfatório para ambas as partes e auxiliam na construção de importantes dados que possam ser usados tanto na estratégia quanto na redução de custo ou reposicionamento da marca no mercado.

Concluindo, o último elemento do marketing holístico conceituado pelos autores abrange o marketing integrado, que é responsável por criar, comunicar e entregar valor, de forma a transmitir e reforçar os objetivos da marca de forma consistente em cada ponto de contato. Os autores reforçam a imagem de integração com a frase: “o todo seja maior do que a soma das partes”, demonstrando assim a importância entre a sincronia nas ações e entregando ao consumidor uma mensagem unificada e coerente com a proposta da marca (KOTLER; KELLER, 2012).

2 O ESTUDO DE CASO

2.1 O que é um estudo de caso?

O estudo de caso é a pesquisa baseada em uma situação concreta com o objetivo de responder a um questionamento. Para se estudar um caso em profundidade, é necessário elaborar uma análise focada em uma única situação com o intuito de verificar detalhadamente todos os aspectos compreendidos. De forma acadêmica, o estudo de caso tem o objetivo de entender a fundo o que se pesquisa, se o objeto estudado for raro, poderá ser revelado novos caminhos para uma determinada situação, e se for um objeto comum, o estudo por semelhança revelará fatores possíveis de se repetir em outros casos. Pesquisa, entrevista, análise documental, observação entre outras estratégias são procedimentos metodológicos usados em um estudo de caso, que visa aprofundar e conhecer todos os aspectos, começando pelos superficiais e chegando até os mais profundos e desconhecidos, que irão dar sentido ao estudo (MARTINO, 2018).

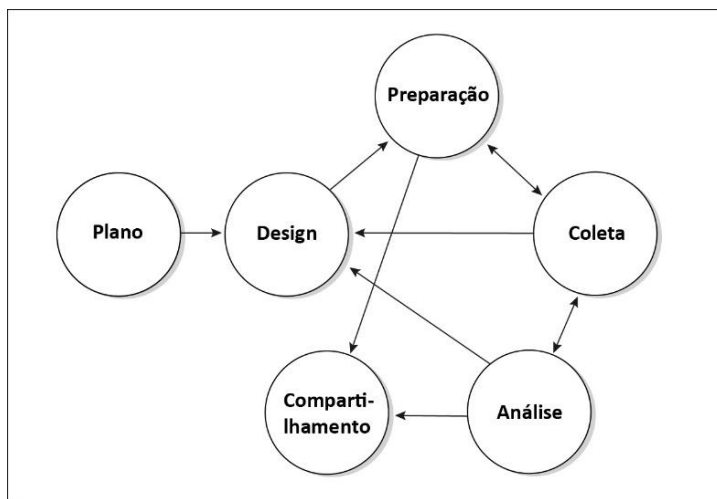
O estudo de caso [...]. É, também, adotado, com frequência, em teses e dissertações, talvez porque seja uma boa maneira de introduzir o pesquisador iniciante nas técnicas de pesquisa ao integrar o uso de um conjunto de ferramentas para levantamento e análise de informações. (DUARTE; BARROS, 2016, p. 215).

Para Gil (2019), o estudo de caso permite detalhar e ampliar o conhecimento por meio da análise profunda do objeto, fator difícil de alcançar em outras formas de pesquisa. Por muitos anos, esse tipo de estudo demandava muito tempo e era considerado apenas de natureza exploratória. Hoje, devido ao alinhamento mais adequado para investigação e em um curto período de tempo, o estudo de caso passou a ser mais respeitado, devido aos resultados suscetíveis de serem confirmados por outros pesquisadores. O autor relata algumas características desse método, são elas: muito usado para explorar situações cotidianas; preserva a característica original do objeto estudado; descreve o encadeamento das investigações; formula hipóteses ou teorias; e em casos de impossibilidade de experimentos, explica a causa da complexidade da situação (GIL, 2019).

No método do estudo de caso, o pesquisador possui maior controle das etapas e do planejamento, devendo atentar-se para não generalizar as questões e sempre tratá-las com o máximo rigor científico. Toda pesquisa necessita ter a definição do objeto de estudo e, assim, delinear a abordagem metodológica. A combinação com outras metodologias poderá enriquecer a pesquisa. Roberto Yin relata que existem quatro tipos de estudos de caso possíveis:

os únicos ou múltiplos com abordagem holística ou com enfoque estruturado, que poderão ser mais ou menos concretos. Presente nos casos mais concreto estão os indivíduos, os pequenos grupos, as organizações e parcerias. Nos menos concretos, incluem-se as comunidades, os relacionamentos, as decisões e os projetos. O estudo de caso segue respeitando algumas etapas, que acontecem de forma linear e iterativa, cuja ordem dependerá da estratégia apresentada pelo pesquisador. As etapas são: plano, design, preparação, coleta, análise e compartilhamento, que serão detalhadas a seguir (YIN, 2015).

Figura 4 – Realização da pesquisa de estudo de caso: um processo linear, mas iterativo



Fonte: Yin (2015)

No plano, o pesquisador identifica a situação e analisa se é válido fazer um estudo de caso, ou adotar um outro método de pesquisa. Para identificar se o estudo de caso é a melhor opção, o pesquisador deverá analisar se as questões procuram explicar situações sobre o como e por que algumas situações acontecem, pois, quanto mais aparecerem essas perguntas, mais relevante será optar por este estudo. O método é considerado uma forma leve de análise, porém, o desafio geral envolve diversos fatores, tornando o caso denso e difícil. Cabe ao pesquisador delinear um bom plano, conduzindo a pesquisa de forma rigorosa, já que é preciso saber gerir o nível de esforço e chegar a conclusões generalizadas quando necessário (YIN, 2015).

Na etapa do design, é feito o delineamento do chamado projeto de pesquisa. Nele, será identificada e estabelecida uma sequência lógica que irá definir o caminho e orientar o pesquisador sobre o ponto de partida e para onde chegar, sempre com o objetivo de encontrar as respostas aos questionamentos sobre quais questões levantar, que dados são relevantes, como coletá-los e analisá-los (YIN, 2015).

O autor relata que a preparação para a coleta de dados é um momento muito importante na pesquisa, pois, caso não seja bem realizada, comprometerá o resultado do trabalho prévio. A preparação inicia com as habilidades e valores desejados pelo pesquisador, que são as formulações das questões: se o pesquisador é um bom ouvinte, se é uma pessoa adaptável a novas situações que possa surgir, ou se é imparcial e tem noção clara do assunto. Já no treinamento, o pesquisador, sozinho ou em equipe, deverá ser capaz de tomar decisões a todo momento, pois precisará entender os conceitos básicos, o porquê do estudo, quais evidências procuradas, variações no processo e construção de evidências contrárias ou a favor. O desenvolvimento de protocolo tem o objetivo de coletar dados de forma orientada, uma vez que, com ele, a confiabilidade da pesquisa é aumentada, pois mantém sempre o alvo sobre o tópico em questão. No momento da triagem, será definido se a pesquisa abordará um caso único ou múltiplos. E para finalizar a preparação, deverá ser desenvolvida a produção do caso piloto, em que será definido o escopo do projeto, revelando informações importantes sobre as questões aprendidas, modificações propostas, e apresentando importantes resultados para o pesquisador e sua equipe.

A coleta deverá ser enriquecida com seis fontes de evidências: documentação, registros, entrevistas, observação direta ou participante e o objeto em si. Essas coletas devem respeitar três princípios: serem baseadas em múltiplas fontes e incluídas em uma base de dados feita pelo pesquisador, além de ter constante manutenção e encadeamento com o material coletado. Isso poderá revelar se o estudo é apropriado ou não. Após a coleta de informações, o pesquisador inicia a análise e interpretação desses dados, em que serão verificadas os objetivos e limitações do material coletado.

A análise consiste em organizar e exibir os dados de diferentes formas, observar ideias e conceitos oportunos e desenvolver estratégia analítica. Esse tipo de análise será favorecido por um pesquisador experiente que, com o auxílio de raciocínio empírico e rigoroso, chegará a um bom resultado analítico. E, para finalizar, chega-se à etapa de compartilhamento, que é a conclusão do estudo de caso, que conta com a definição do público, e prepara o material textual com evidências de forma a permitir que o leitor tome suas próprias conclusões, finalizando-se o projeto com as revisões necessárias. O texto deverá ser envolvente, em que a inspiração torne-se presente em todo o conteúdo. (YIN, 2015)

A análise mais profunda do método do estudo de caso revela, além da sua riqueza de possibilidades de pesquisa, um traço distintivo inerente à sua aplicação, que é a capacidade de compartilhar conhecimentos. Visando à descoberta, o pesquisador trabalha com o pressuposto de que o conhecimento não é algo acabado, mas que está

sempre em construção e, por isso, faz parte de sua função indagar e buscar novas respostas ao longo da investigação. (DUARTE; BARROS, 2016, p. 233).

Duarte e Barros (2016) revelam que o grande legado do estudo de caso está no compartilhamento do conhecimento, pois uma análise bem detalhada permite ao leitor desenhar suas conclusões, visto que uma pesquisa não existe em uma única versão, uma vez que a conclusão poderá ser modelada de diversas maneiras. Desta forma, o conhecimento transmitido poderá ser aplicado em casos semelhantes através de várias perspectivas. Além disso, o estudo de caso permite ao pesquisador colocar em prática sua experiência pessoal, enriquecendo ainda mais sua formação e a capacidade em analisar fatos.

Para concluir, o estudo de caso é um método versátil, sendo possível ser usado em diversas áreas de conhecimento e campos de interesse. Isso se dá pela necessidade de entendimento de complexos fenômenos sociais, sejam eles individuais, organizacionais ou políticos (DUARTE, 2016). Esse método permite ao pesquisador focar no objeto de análise, observando em perspectiva holística os acontecimentos no mundo real.

2.2 O objeto escolhido

O tema do presente estudo aborda as estratégias de Comunicação para ampliação ou redirecionamento das percepções da Marca Institucional, e o caso escolhido para ser abordado pela pesquisa tem como objeto o “Saúde Naval”, que atua com interface entre o SSM e o usuário. Como uma grande plataforma, lança mão de diversas ferramentas de comunicação, tendo como objetivo gerar percepção positiva e unificada, destacar os fatores de prevenção e reduzir custos, por meio de estratégias implementadas a partir de um Planejamento de Comunicação Integrada. O “Saúde Naval” conta com uma equipe de comunicação preparada para apresentar soluções em comunicação, mantendo a proposta prevista pela marca e utilizando as ferramentas de comunicação a serviço da otimização e redução de custos.

O estudo proposto procura responder às seguintes perguntas: como identificar o grau de entendimento do que é o “Saúde Naval” aos envolvidos; como avaliar as percepções da marca junto aos militares; e como fazê-los trabalhar em prol da manutenção e objetivos propostos.

A importância da estratégia de marca e o custo da construção da identidade de marca devem ser compreendidos nos níveis mais altos e em todas as áreas funcionais da organização, não apenas vendas e marketing, mas também nas áreas jurídica, financeira operações e recursos humanos (HUDSON, apud WHELLER, 2012).

O objetivo do estudo busca orientar os profissionais envolvidos sobre a sua importância no “Saúde Naval”, fixando sua missão e fazendo-os trabalhar em prol da difusão da marca, vestindo a camisa e sentindo-se parte importante e integrante de todo o processo.

3 O CASO “SAÚDE NAVAL”

3.1 Necessidades da força

A Marinha do Brasil (MB), em 2015, constituiu um Grupo de Trabalho (GT) com doze temas, objetivando aprimorar seu Sistema de Saúde e visando a redução de custos na assistência à saúde, sem perder qualidade. Um dos temas estudados pelo GT, o chamado tema BRAVO, buscava descentralizar o atendimento aos pacientes, para diminuir a demanda do Hospital Naval Marcílio Dias (HNMD). O alto número de atendimento a pacientes em busca de atenção básica²⁶ compromete o propósito do hospital, que detém a nobre missão de realizar procedimentos de média e alta complexidade. Por esse motivo, a atenção básica e prevenção à saúde devem ser feitas em outras unidades da rede, evitando comprometer o atendimento aos pacientes de maior gravidade.

Para elucidar a questão e entender os motivos pelos quais o hospital era procurado para qualquer tipo de atendimento, houve a necessidade de buscar profissionais especializados em Comunicação Social, área que detém os conhecimentos necessários para desenvolver esta missão. E, por meio de um termo de cooperação firmado entre a MB e a Universidade Federal Fluminense (UFF), composta por alunos e um professor coordenador, deu-se início ao “Projeto Saúde Naval”. Os estudos começaram com o objetivo de promover a compreensão dos profissionais e usuários sobre a dinâmica da assistência prevista pelo SSM. Para isso, o conceito necessita ser transmitido adequadamente aos usuários e consolidado junto aos profissionais de saúde, principalmente no momento em que as restrições orçamentárias acarretam dificuldades em manter todos os serviços necessários, caso não haja uma racionalização de sua oferta.

A equipe da UFF, estudando o problema, observou e ouviu os usuários e profissionais que integram o SSM. Após a primeira etapa, constatou-se a falta de informações tanto para os usuários quanto entre as OM da área da Saúde. Ações individuais entre os profissionais, a fim de resolver problemas pontuais somados a uma infinidade de rotas alternativas, resultaram em estratégias sem unidade, reforçando a miopia sobre o SSM, o que gerou despesas difíceis de mensurar. Cada OM funciona como um navio, porém ainda falta um capitania²⁷ servindo de guia para o cumprimento da missão, mostrando ao usuário que o SSM é único, padronizado e de alta qualidade.

²⁶ Atenção Básica. caracteriza-se por um conjunto de ações de saúde, no âmbito individual e coletivo, que abrange a promoção e a proteção da saúde, a prevenção de agravos, o diagnóstico, o tratamento, a reabilitação e a manutenção da saúde.

²⁷ Capitania. Navio onde embarca o Comandante da Força e seu Estado-Maior. Tem a missão de liderar sua Esquadra.

A ideia inicial seria aperfeiçoar a comunicação com os usuários, informando as especialidades médico-odontológicas oferecidas pelos ambulatórios e policlínicas, com o intuito de diminuir a demanda do HNMD, porém, com base nos resultados elencados acima, constatou-se que não bastava apenas informar as especialidades disponíveis em outras unidades. A questão estava na percepção dos usuários quanto aos serviços oferecidos pelas outras unidades, já que, para eles, o atendimento de atenção básica era considerado de baixa qualidade e deficitário.

De modo a mudar esse cenário, era necessário inverter valores, acabar com preconceitos e paradigmas, revelando ao usuário do sistema que todas as unidades de saúde possuem profissionais altamente qualificados, mantendo o padrão de atendimento e a mesma qualidade em toda Marinha.

3.2 Criação do “Saúde Naval”

Com a missão de desenvolver um plano de comunicação total, com o apoio da DSM, a equipe da UFF, dotada de designer, redator, programador e coordenador, desenvolveu um plano de comunicação total com estratégias de conscientização para apresentar, tanto aos profissionais quanto aos usuários, um novo conceito, uma nova visão, procurando reverter o quadro e revelar um sistema de saúde unificado. Nasce assim o projeto “Saúde Naval”.

3.3 Planejamento e estratégias de comunicação

Todo o processo de comunicação se inicia por um planejamento, que engloba a análise de um problema específico, o diagnóstico da situação, a escolha da estratégia e a definição do foco da mensagem, visando propor a resolução de um problema. Trabalhar em planejamento é ter como meta encontrar soluções, é compreender desafios e dificuldades de uma determinada área, e os seus resultados são conquistados através da escolha de estratégias que auxiliem na superação de obstáculos. Planejar é fazer conhecer, é ganhar simpatia, é informar, é gerar imagem positiva, é propor bons hábitos (VASCONCELOS, 2009).

Com isso, o Planejamento do “Saúde Naval” foi dividido em pré-lançamento e pós-lançamento. Para o pré-lançamento, se fez necessário efetuar uma divisão em seis etapas. Na primeira, foi realizada a análise do *briefing*²⁸, feito junto ao GT. O cenário foi observado com olhar externo, por meio de visitas às unidades de saúde, o que possibilitou compreender a

²⁸ *Briefing*. Conjunto de informações, uma coleta de dados para o desenvolvimento de um trabalho. É um documento contendo a descrição da situação de uma marca ou empresa, seus problemas, oportunidades, objetivos e recursos para atingi-los.

dinâmica do trabalho das equipes de saúde e o comportamento dos usuários do SSM. Nesta etapa, houve a apresentação de uma proposta de Identidade Visual com o desenvolvimento do Tom e do Conceito de Comunicação. E, para finalizar, foi apresentada uma proposta de unificação e padronização da comunicação.

A segunda etapa, dividida em duas fases, contemplou, na fase A, a padronização de todos os modelos de documentos utilizados na assistência aos pacientes, os chamados formulários. Essa padronização foi realizada a partir do levantamento e catalogação de todos os modelos utilizados pelas unidades de saúde, com o objetivo de manter a proposta de alinhamento e percepção sobre um Sistema de Saúde único, em que todas as unidades possuem o mesmo padrão de qualidade. Esse mesmo processo se repetiu no desenvolvimento de folders e cartilhas. Já na fase B, ocorreu a criação de peças para divulgação – faixa, *banners*, cartazes, papelaria com blocos, pastas, capas de CD, envelopes etc.; e a produção de vídeos institucionais sobre o “Saúde Naval”, com o desenvolvimento de roteiro, execução e edição.

A terceira etapa contou com a criação de um *website* único para o SSM, disponível no endereço www.saudenaval.com.br, que, através de uma grande plataforma de comunicação, tem como objetivo gerar percepção positiva e unificada, além de promover a prevenção à saúde e a redução de custos.

A apresentação da proposta de comunicação a partir do objetivo de padronizar e unificar todos os processos de comunicação a todos os profissionais de saúde foi realizada na quarta fase, a fim de estimular o engajamento das equipes. A quinta etapa contou com a apresentação dos novos modelos de formulários e folders, e com o desenvolvimento de *e-mail marketing*, além da divulgação do projeto por meios de mídias sociais da Marinha do Brasil.

Finalizando o pré-lançamento, na sexta etapa ocorreu o acompanhamento da produção em gráfica, o desenvolvimento de novos vídeos e de material para os eventos institucionais da MB, além de haver a integração com as equipes de saúde, a fim de alinhar a proposta do tema à realidade dos profissionais e realizar o lançamento do “Saúde Naval”.

Após a conclusão da primeira fase de pré-lançamento, iniciou-se a etapa pós-lançamento, que contou com uma análise a partir do feedback relativo aos formulários, feito junto aos profissionais de saúde, e a realização dos ajustes necessários. Também como a produção de mais vídeos, a operacionalização do website, e o desenvolvimento de novos materiais – como banner, folders, cartilhas etc., mantendo a premissa da padronização e unificação.

A seguir, serão detalhadas algumas etapas da estratégia de comunicação elencadas acima, como a criação de identidade visual, formulários e as peças desenvolvidas para divulgação do “Saúde Naval”.

3.3.1 Identidade visual

Para desenvolver a marca do “Saúde Naval”, a equipe de design iniciou o processo de criação da proposta pelo desenvolvimento de uma identidade visual única, deixando de lado os brasões das OM, e integrando todas as unidades por uma única marca. O resultado desse trabalho trouxe uma nova linguagem, um novo conceito, em que o desenho da marca remete à humanização e à sensação de acolhimento, por meio do símbolo de duas mãos. Uma remete à MB e a outra à família naval²⁹. Além desse sentido, as mãos também buscam fazer analogia com as ondas do mar, e o fechamento entre elas formam um círculo, que caracterizam continuidade e interação (SAÚDE NAVAL, 2016).

A marca indica a qualidade de um produto ou serviço oferecido, e, na medida que se relaciona com o usuário, constrói elos que contribuem para um perfeito relacionamento, criando uma atmosfera única e extremamente importante perante seu público-alvo (MELO, 2014). A perfeita estratégia da marca apresenta os valores e a cultura da organização e reflete a compreensão profunda dos desejos e necessidades de seus usuários (WHEELER, 2012).

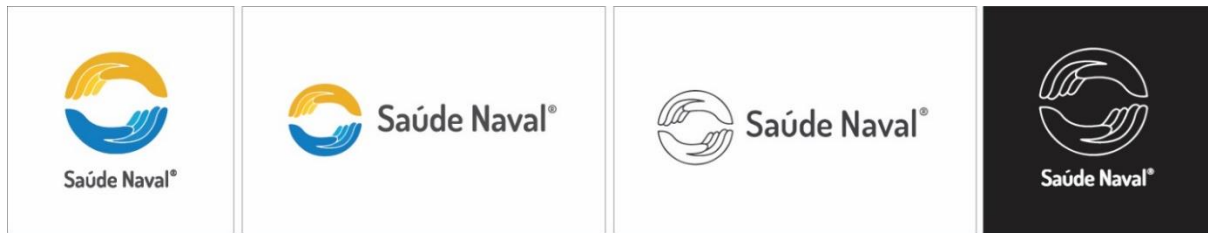
Hoje fica cada vez mais evidente que a marca é um ativo vivo, e vai muito além de um mero símbolo que estampa o topo da loja ou o canto superior esquerdo do site da empresa. A marca vai muito além dessa visão. A marca inclui todos esses valores, na sua maioria, intangíveis, que estão por trás desse símbolo. (HILLER, 2012, p. 83).

Na esfera do design, o termo valor é muito empregado principalmente quando se fala em valor agregado. Será possível mensurá-lo? Essa pergunta é de difícil resposta, pois esse valor poderá ser medido de forma direta ou indireta. De forma direta, quando impulsiona as vendas, se torna fácil contabilizar em números. Porém, como medir quando assume uma forma indireta? Qual o valor da marca para o seu consumidor? Pode representar status social para uns e nada para outros, simplesmente pelo fato de não a conhecerem. Para tentar resolver essa questão, Willian Neal e Stefan Bathe desenvolveram uma fórmula na qual estabelecem que o valor total da marca é uma função entre as características tangíveis, o seu valor adicional, conhecido como *brand equity*³⁰, e o seu preço (AMBROSE; HARRIS, 2011).

²⁹ Família Naval. Militares, servidores civis e dependentes que utilizam o Sistema de Saúde da Marinha.

³⁰ Brand Equity. Muito usado pelo marketing é o termo que significa o valor adicional que se atribui a um produto ou serviço.

Figura 5 – Identidade visual Saúde Naval - versões vertical e horizontal, em cor e em traço



Fonte: Manual de Identidade Visual Saúde Naval

A marca é constituída de cores, tem direção de arte e consistência no layout. É paixão aos detalhes, assim como a posição de todos os elementos cirurgicamente pensados, como mascote, embalagem, slogan, chamadas e também logo, tipologia etc. (HILLER, 2012, p. 97).

Como prova de importância e valorização do projeto, a MB, por intermédio da DSM, registrou no Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI) a marca “Saúde Naval”, garantindo, ao titular, o zelo e a integridade material e a sua reputação, impedindo que seja utilizada e prejudicada pelo mercado (INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL, 2017).

Um novo mundo surgiu, pois o design, com sua identidade e estética, integra a comunicação e deixa de ser apenas arte gráfica e se torna parte da estratégia das empresas. A identidade de uma marca passa a ser de interesse entre todas as pessoas envolvidas no processo, agregando valor e sendo de suma importância no planejamento estratégico empresarial (SCHIMITT e SIMONSON, 2000).

A marca, quando se torna importante para alguém, deixa de ser um simples produto e passa a representar desejo, bem-estar e prazer. E, por esse motivo, precisa manter um cuidadoso processo de gestão, em busca da fidelização, aperfeiçoamento e reconhecimento perante seus consumidores (WALTRICK, 2015). A Marca é o grande patrimônio das empresas, seu valor é intangível, a exemplo de algumas multinacionais, em que o seu valor monetário ultrapassa o patrimônio físico de toda corporação.

A Jaguar, com bens tangíveis avaliados em US\$ 450 milhões, foi comprada pela Ford em 1989 por US\$ 3 bilhões!
Em abril de 2000, as ações da Microsoft valiam US\$ 476 bilhões na Bolsa de Nova York, porém seus ativos (instalações e equipamentos etc.) estavam avaliados em apenas US\$ 11 bilhões [...]. Um tremendo exemplo da força dessa marca. (STRUNCK, 2003, p. 28).

Coerência e familiaridade precisam ser itens fundamentais para a marcas. As peças assinadas por ela devem ter uma relação de confiança com o usuário, sem gerar ruídos, respeitando a unificação e o posicionamento percebido pelo usuário. E, para que isso aconteça,

é preciso que todo o sistema de identidade visual seja imediatamente reconhecido, por meio de sua arquitetura coesa, em suas fontes, cores, tipografia e padrões em todas suas peças desenvolvidas (WHEELER, 2012).

Para dar continuidade ao processo criativo, a equipe lançou mão de ferramentas de *branding*³¹ que corroboraram com o entendimento dessa nova filosofia de unificação e de qualidade nos serviços prestados. Uma dessas ferramentas utilizadas foi a criação da *tagline*³²: Queremos o bem do nosso maior bem – Família Naval. Sua exposição frequente reforça a mensagem da marca, capturando a essência e seu posicionamento (WHELLER, 2012). Não é apenas a instituição falando com os envolvidos no processo, mas sim o tom da comunicação de humanização, em que as pessoas se sentem amparadas e cuidadas pelo SSM.

A seguir, será retomada a segunda etapa de pré-lançamento, descrevendo o processo de desenvolvimento dos formulários.

3.3.2 Formulários

Seguindo a proposta de redução de custo, unificação e padronização, houve a necessidade de criar um padrão único de formulários, inicialmente como projeto piloto, nas unidades de saúde subordinadas à DSM. Foi um processo demorado, que começou um ano antes do lançamento do Saúde Naval, em que a padronização visual comunicacional, comportamental e textual eram itens fundamentais, reforçando um discurso alinhado entre todos os agentes envolvidos SSM. Hiller (2012) afirma que a multiplicidade de marcas gera um alto custo, sendo mais econômico manter uma única marca.

O processo ocorreu com o mapeamento de mais de 800 formulários e 80 folders distintos. Esse número elevado se dava pelo fato das unidades de saúde trabalharem de forma estanque, desenvolvendo e produzindo o seu próprio material. Após esse mapeamento, foram realizados filtros, usando como referência os termos mais utilizados entre eles, com o objetivo de padronizar a nomenclatura existente nos diversos modelos. Concluída essa etapa, iniciou-se o processo de criação de novo *layout*³³, respeitando o conceito de unificação e padronização proposto pela marca. O resultado desse processo criativo foi um enorme sucesso, com uma redução significativa de 800 para apenas 91 formulários e de 80 para 12 folders. E, após finalizados os modelos pela equipe de *design*³⁴, os novos formulários foram submetidos às

³¹ *Branding*. Conjunto de atividades que se destinam exclusivamente à gestão de uma marca, atuando desde a sua concepção e continuamente ao longo do seu desenvolvimento.

³² *Tagline*. Frase curta que captura a essência, a personalidade e o posicionamento da marca.

³³ *Layout*. Modo de distribuição e arranjo dos elementos gráficos num determinado espaço ou superfície.

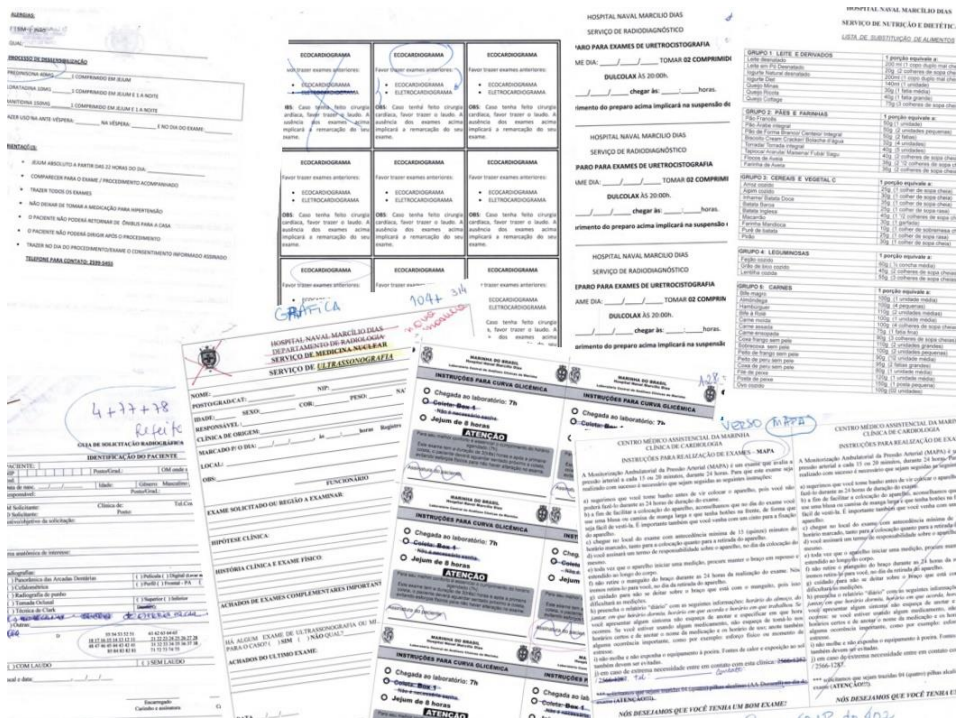
³⁴ *Design*. Disciplina que visa à criação de objetos, ambientes, obras gráficas etc. que sejam ao mesmo tempo funcionais, estéticas e estejam em conformidade com as demandas da produção industrial.

diversas especialidades médicas para recebimento de *feedback*³⁵ e retorno para as atualizações necessárias.

Paralelamente à etapa de criação de novos modelos de formulários, as OM faziam o levantamento do quantitativo mensal utilizado em suas unidades. Tarefa nada fácil, pois o processo de impressão era feito por demanda e os formulários eram impressos em máquinas copiadoras ou impressoras a laser ou jato de tinta das próprias unidades. Com isso, o controle unitário desse material muitas vezes não era contabilizado, dificultando assim encontrar o quantitativo utilizado por elas. Como fechar então essa equação? A conta foi baseada na quantidade de atendimentos realizados mensalmente por especialidades em cada OM.

De posse desses números, a próxima fase foi a de levantamento de preços em gráficas externas, como também na gráfica da MB. Concluída a fase orçamentária, a gráfica da Marinha foi a escolhida, pois, além de apresentar o menor custo, pesou o fato de que os recursos circulam dentro da própria instituição. Essa escolha também propiciou economia de tempo, não sendo necessária abertura de processo licitatório. Vale ressaltar que o parque gráfico da Marinha está em processo de conclusão de sua modernização e, findada essa etapa, terá plena condições de atender o volume demandado pelos impressos assinados pelo Saúde Naval.

Figura 6 – Formulários, antes da padronização



Fonte: Comitê de Comunicação do Saúde Naval

³⁵ Feedback. Reação a alguma coisa. = RESPOSTA, RETORNO

Figura 7 – Formulários, pós padronização

The image displays three overlapping forms from 'Saúde Naval'. The top form is a 'Requisição de Exames Laboratoriais' (Laboratory Exam Requisition) with fields for 'Unidade', 'Clínica/Service', 'Nome', 'NRP', 'Posto/Graduação', 'Oft', 'Sexo', 'Peso', 'Altura', 'Data de Nascimento', 'Telefone', and 'E-mail'. Below this is a 'DECLARAÇÃO DE COMPARECIMENTO' (Attendance Declaration) form with a section for 'Indicações' (Indications) listing various medical specialties like 'PEDIATRIA', 'GINECOLOGIA', 'ORFOPEDIA', etc. The bottom form is a 'DECLARAÇÃO DE COMPARECIMENTO' (Attendance Declaration) with a section for 'Indicações' (Indications) listing various medical specialties like 'PEDIATRIA', 'GINECOLOGIA', 'ORFOPEDIA', etc.

Fonte: Comitê de Comunicação do Saúde Naval

Vale ressaltar que, entre os 91 formulários, apenas 28 possuem consumo em larga escala, o que justifica a impressão em gráfica pelo processo em *offset*³⁶. Os demais formulários serão disponibilizados no formato *template*³⁷, em uma área exclusiva no site da DSM. Para esse tipo de impressão, as OM terão disponíveis papéis timbrados que serão impressos em gráficas e disponibilizados em resmas nos formatos A4 e A5. Estes modelos possuem apenas a assinatura visual do “Saúde Naval” no canto superior esquerdo e serão usados nas impressoras das próprias OM. Os *templates* deverão ser impressos conforme a necessidade e visando a economicidade do processo. Esses arquivos, assim como os de gráfica, são divididos por especialidade, a diferença entre eles está apenas nas cores. O arquivo de gráfica, para impressão em *offset*, foi desenvolvido para ser impresso em quatro cores – CMYK³⁸ - e os *templates* apenas na cor preta, o que facilita a impressão em impressora convencional.

[...] com a impressão *offset*, quanto maior a tiragem, menor o custo por unidade. Todas as despesas de impressão estão na primeira entrada de máquina, o que significa o acerto do trabalho em máquina. O custo de cópias adicionais é insignificante. Por exemplo, uma tiragem inicial de 500 peças [...] pode custar \$1.000. Imprimir uma tiragem de 1.000 [...] pode custar apenas \$1.050. É o dobro da quantidade por apenas mais \$50.

Você economiza dinheiro por unidade, imprimindo o maior número que puder usar (GOLOMBISKY; HAGEN, 2012, p. 256).

³⁶ Offset. Tipo de impressão em larga escala.

³⁷ Template. Modelo de documento pré-definido.

³⁸ CMYK. Abreviação das cores cian (c), magenta (m), yellow (y) e black (k).

Para concluir, é importante apresentar a economicidade gerada por essa unificação. Antes da padronização, o custo médio de impressão realizada por OM era de R\$ 0,619. Após a padronização e a impressão em grande escala, a folha impressa passou para R\$ 0,126 por página, gerando uma economia de R\$ 0,493 por folha. O valor parece pouco, mas, em uma tiragem de aproximadamente 600 mil receituários médicos, esta economia salta para mais de R\$ 295 mil.

3.3.3 *Divulgação*

A divulgação e lançamento de uma marca, bem como escreveu Wheeler, com uma linguagem bastante conhecida pelos militares, consiste em “Preparar. Apontar. Fogo”. Essa etapa possui enorme importância para o *marketing*, construindo consciência e sinergia, além de envolver a todos com um novo sentimento de propósito (WHELLER, 2012).

É considerada comunicação adequada aquela apropriada a uma determinada situação, pessoa, tempo e que atinge um objeto definido. Envolve uma preparação especial, levando em conta a mensagem a ser transmitida, o emissor, o receptor e a técnica de comunicação necessária. (SILVA, 2015, p. 28).

Após o desenvolvimento da identidade visual, passando pela unificação e padronização dos formulários, o “Saúde Naval” chega à estratégia de divulgação 360°, fechando assim a fase de pré-lançamento. Seu intuito inicial é apresentar de forma clara e objetiva a nova marca, porém sempre com a missão de informar e promover a saúde e a atenção básica. E, para que isso ocorra, é necessário que a informação difundida seja padronizada, objetiva, com linguagem e formatos compreensíveis e disponíveis para todos os usuários, formando, assim, uma identidade visual definida e única do SSM, reforçando a percepção de unidade em todo o Sistema.

O “Saúde Naval” faz parte do Projeto Estratégico de Saúde Integrada, e sendo o canal de comunicação e integração entre o SSM e seus usuários, precisa estar alinhado com a DSM, com o Ministério da Saúde (MS) e a Organização Mundial da Saúde (OMS), criando pautas mensais conforme preconizado por esses Órgãos. Após o fechamento da pauta, segue para divulgação on-line e off-line, em que estes serão os pontos de contato e uma excelente oportunidade em aumentar a aproximação entre os envolvidos e a marca.

Segundo Estanislau Costa, presidente do Conselho de Administração do CCT, Correios de Portugal S/A, a comunicação está em grande fase de evolução, com estratégias direcionadas e integradas, sempre em busca de novos canais e formatos, que mantenham um contato personalizado com o público, com resultado imediato e baixo custo, assim como a possibilidade

de mensuração das campanhas on-line, proporcionando ao cliente novas experiências (LENDREVIE et al., 2010).

Buscando essa nova vertente, a comunicação feita pelo “Saúde Naval” está presente em diversas plataformas, e a repetição dos temas tem como objetivo alcançar o maior número de pessoas e fazer a mensagem fixar-se e ser entendida, como também promover e fidelizar a marca, tanto no público interno quando no externo. As plataformas serão detalhadas a seguir.

(i) *site* – precisa criar experiência dinâmica e interativa, dando vida e personalidade à marca. Isso acontece por meio de cores, som, imagens atrativas e em movimento. Em alguns casos, o site é mais rápido, funcional e amigável comparado ao mundo real (WHEELER, 2012).

Philip Kotler afirma que a internet não é apenas um canal de comunicação, é a possibilidade de reinventar as empresas por meio de um canal de comunicação com as pessoas (MARTINS, 2006). Isso ocorre por meio da integração entre o site, aplicativos e redes sociais³⁹ como o *Facebook, Instagram, Twitter*.

O *site* do “Saúde Naval” foi criado com a missão de ser um portal da saúde voltado para promoção e prevenção da saúde, com foco em bem-estar. O conteúdo publicado é escrito por profissionais da área da saúde, redigido de forma humanizada, com linguagem fácil, e alinhado às questões que estão em foco na sociedade, proporcionando boa experiência ao leitor.

Figura 8 – Site Saúde Naval em diversas plataformas



Fonte: Comitê de Comunicação do Saúde Naval

(ii) **Vitrines e banners**⁴⁰ – são áreas de apoio visual para as campanhas, existente na página do “Saúde Naval”. São atualizados conforme pauta mensal estabelecida pelo comitê. As vitrines são padronizadas em oito formatos e disponibilizadas para as OM publicarem em sua

³⁹ Rede social. Estrutura social composta por pessoas ou organizações conectadas por um ou vários tipos de relações que compartilham valores e objetivos comuns.

⁴⁰ Banners. Imagem publicitária em um *site* da internet, com *link* para a página do anunciante.

internet e intranet, sempre com o objetivo de difundir informações e converter leitores assíduos para o site do “Saúde Naval”.

(iii) **Boletim de Ordens e Notícias (BONO)** – modelo de comunicação diária da MB feita de forma on-line pela intranet, exceto finais de semana, para todo o público interno, com abrangência nacional. Tem como função divulgar ordens e assuntos relevantes de forma rápida e simultânea. De forma padronizada e respeitando as normas pré-estabelecidas em instrução feita pela Diretoria de Comunicações e Tecnologia da Informação da Marinha, é possível incluir foto e link para uma melhor divulgação e entendimento da mensagem.

Figura 9 – Boletim de Ordens e Notícias - BONO



Fonte: Marinha do Brasil. Boletim de Ordens e Notícias. 05 de junho de 2019

Segundo pesquisa realizada, o BONO é a ferramenta de maior engajamento para o “Saúde Naval”. Com veiculação semanal, apresenta assuntos importantes para a promoção e prevenção da saúde, por meio de textos simples e de fácil entendimento. Usa as imagens como um grande diferencial, identificando a marca e buscando converter o leitor para o site, despertando o interesse para que a plataforma seja usada de forma frequente.

(iv) **Plano do Dia (PD)** – modelo de comunicação diária feita de forma on-line pela intranet. Usado apenas no âmbito interno das OM, é uma ferramenta que se destina apenas às informações específicas de cada organização. Nele, consta detalhes sobre escala de serviços, uniforme do dia, horários, ordens do comandante, aniversariantes, frases motivacionais, entre outros assuntos.

O PD é usado pelo “Saúde Naval” como uma mídia de apoio para o BONO. Os assuntos divulgados respeitam o cronograma mensal e, geralmente, permanecem durante toda semana para que todos da OM tomem conhecimento sobre o assunto. Essa arte é disponibilizada obrigatoriamente para as OM subordinadas à Diretoria Geral do Pessoal da Marinha (DGPM) e para aquelas que demonstrarem interesse em receber as campanhas.

Figura 10 – Plano do Dia



Fonte: Comitê de Comunicação do Saúde Naval

(vi) **App**⁴¹ – segundo a Fundação Getúlio Vargas de São Paulo (FGV-SP), a 30ª Pesquisa Anual de Administração e Uso de Tecnologia da Informação nas Empresas, realizada em abril de 2019, diz que existe 230 milhões de celulares ativos no país. Isso significa um aumento de 10 milhões no número de smartphones ativos em relação ao ano anterior.

Ou seja, cada vez mais as pessoas estão vivendo conectadas, e empresas de diversos portes devem estar atentas a esse número elevado de consumidores. Hoje, não basta apenas ter um bom site, as empresas precisam estar na palma da mão das pessoas, seja por meio de *sites*, aplicativos e redes sociais. De acordo com Vinicius Gallafrio, CEO⁴² da MadeinWeb e Mobile, empresa especializada em soluções para web e mobile, em entrevista dada ao site da Revista Exame, revelou que um aplicativo não deve funcionar como extensão do *site*, mas sim oferecer recursos adicionais e proporcionar uma nova experiência, solucionando problemas de forma fácil e rápida para o usuário. (DINO, 2017)

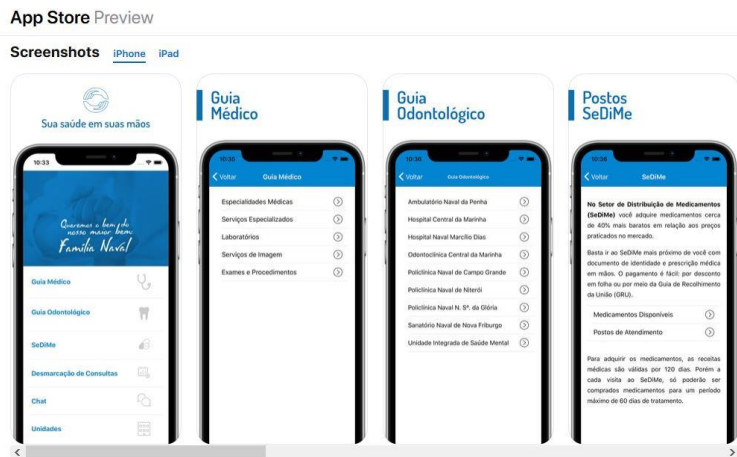
O “Saúde Naval”, em 2018, lançou um aplicativo que está disponível nas plataformas Android e IOS, que, além de contar com ferramentas disponíveis no site, apresenta com

⁴¹ APP. Abreviatura de application, palavra em inglês que significa aplicativo.

⁴² CEO. Abreviação de *Chief Executive Officer*, que significa Diretor Executivo em português. É a pessoa com maior autoridade na hierarquia operacional de uma organização. É o responsável pelas estratégias e pela visão da empresa.

exclusividade uma área de chat para os usuários. E, em fase de implementação para os usuários, o app disponibilizará uma área para inscrição em cursos, palestras e jornadas, que são realizadas pelas OM de saúde, e, para os profissionais de saúde, uma área reservada, visando uma maior aproximação, informando e esclarecendo possíveis dúvidas.

Figura 11 – Aplicativo Saúde Naval



Fonte: App Store

(vii) **Mobile**⁴³ – usado sempre como apoio de pauta, o “Saúde Naval” está em constante inovação, produzindo conteúdo exclusivo para o *whatsapp* de forma leve, rápida e objetiva, compartilhando informações de saúde, além de ser uma estratégia de fidelização e divulgação de marca feita para e pelos usuários.

(viii) **E-mail Marketing**⁴⁴ – tem como objetivo criar e manter o relacionamento direto com os usuários. A base de dados utilizada para este fim pertence à DSM e ao CCSM, permitindo ao “Saúde Naval” ter um grande alcance em suas campanhas. Essas OM são responsáveis em distribuir as mensagens mensalmente, ora por uma base, ora por outra. Esses e-mails contam com um design atrativo ao leitor por meio de imagens e textos de fácil e rápida leitura.

(ix) **Redes Sociais** – são ferramentas que permitem interação com os usuários, sem hierarquias. O relacionamento deixa de ser via de mão única entre marca e consumidor e a informação passa a fluir nos dois sentidos. Hoje, segundo Wheeler, o novo mantra é

⁴³ Mobile. No “Saúde Naval” é a peça publicitária criada exclusivamente para ser veiculada em smartphones. Palavra em inglês também usada para se referir a aparelhos celulares.

⁴⁴ E-mail MKT. O e-mail marketing ou publicidade por correio eletrônico é a utilização do e-mail como ferramenta de marketing direto, respeitando normas e procedimentos pré-definidos, analisando o retorno gerado através de relatórios e análises gráficas gerando campanhas cada vez mais otimizadas

compartilhar, marcar e comentar, o consumidor não é apenas uma estatística anônima, e sim parte ativa na construção da marca.

O “Saúde Naval” está presente nos perfis oficiais da MB, *Facebook, Instagram e twitter*, em periodicidade que varia de acordo com os temas definidos e alinhados com o Centro de Comunicação Social da Marinha (CCSM), setor que tem a responsabilidade de gerenciar os perfis da MB, sempre com assuntos e campanhas de saúde, voltado para o interesse do público interno e externo.

Figura 12 – Integração site Saúde Naval com as redes sociais



Fonte: Comitê de Comunicação do Saúde Naval

(x) **Newsletter**⁴⁵ – ou boletim informativo, é uma publicação periódica enviada por *e-mail* ao final de cada mês, apenas para a base de dados do “Saúde Naval”, criada a partir de cadastro voluntário no site do SN. Esse boletim, diferente do *e-mail marketing*, apresenta os assuntos tratados no mês, com destaque dado ao tema principal, chamado palavra do especialista.

(xi) **Rádio Marinha** – o “Saúde Naval” está presente nesta plataforma, por meio de uma peça sonora curta, chamada Spot, que tem como objetivo fixar uma mensagem, seguida de um pequeno texto, buscando informar, fidelizar e fixar a marca. O roteiro é disponibilizado ao CCSM, que produz e faz a interação caso necessário.

(xii) **Bilhete de Pagamento (BP)** – de veiculação mensal, na forma impressa e digital, tem como função principal apresentar ao militar o soldo do mês, porém também é usado como plataforma de comunicação, em que são divulgados, no campo quadro de avisos, informações

⁴⁵ Newsletter. Palavra em inglês que significa boletim informativo, é um tipo de distribuição regular a assinantes e que aborda geralmente um determinado assunto. São mensagens eletrônicas que o usuário pode receber via Internet após efetuar cadastramento em um determinado site.

relevantes, como aniversário de OM, dias comemorativos, serviços disponíveis para os militares, entre outros. Além desse quadro de avisos, que abrange apenas mensagem de texto, o BP também conta com uma área de imagens, e é neste campo que o “Saúde Naval” veicula suas informações. Sem datas programadas, tem abertura em três meses a serem acordados com o CCSM e a Pagadoria de Pessoal da Marinha.

Figura 13 – Arte Bilhete de Pagamento. Abril de 2019



Fonte: Comitê de Comunicação do Saúde Naval

(xiii) **Revistas** – o “Saúde Naval” está presente em diversas publicações no âmbito da MB, com peças de formatos e conceitos variáveis que estão de acordo com a área disponibilizada e a linha editorial dos veículos. Os assuntos variam conforme o período vigente. O profissional do comitê responsável pelo *marketing* de relacionamento está sempre em busca de novos parceiros para publicação de novos anúncios.

Figura 14 – Anúncio revista

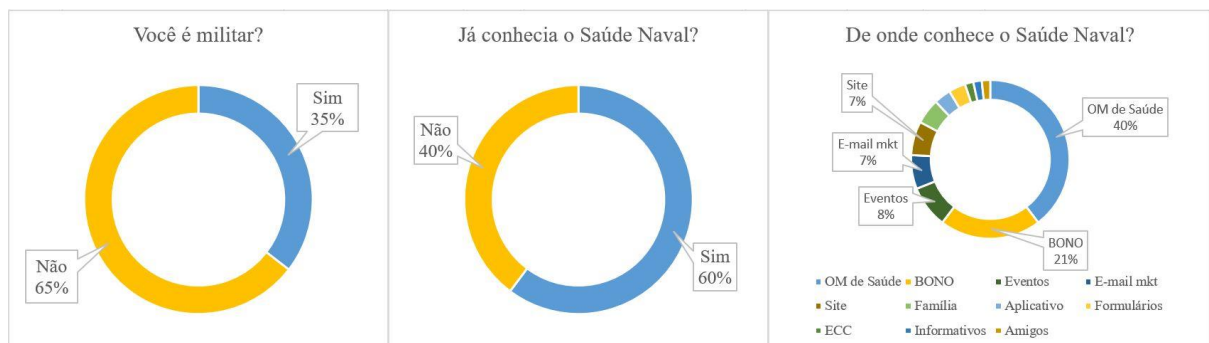
Fonte: Comitê de Comunicação do Saúde Naval

(xiv) **TV institucional e cinema** – o “Saúde Naval” produz vídeos curtos para serem exibidos nas televisões das salas de esperas das OM de saúde e no cinema do Clube Naval Piraquê, com sede na Lagoa no Rio de Janeiro. Os vídeos possuem uma trilha sonora leve com frases e imagens que estimulem a promoção e prevenção da saúde. Esse material também é disponibilizado para download no site do “Saúde Naval”.

(xv) **Campanhas e Eventos Institucionais** – são excelentes oportunidades para promover e aumentar a fidelização com o público. O “Saúde Naval” desenvolve campanhas com foco nos objetivos e necessidades específicas da MB, como é o caso das campanhas de vacinação e contra o mosquito *Aedes aegypti*. Os eventos institucionais são voltados para a família naval e planejados para o público adulto e infantil, por meio de atividades que busquem a participação e interação, transmitindo informações de saúde de forma lúdica e divertida.

Por fim, vale ressaltar a recente pesquisa de satisfação realizada 14º Festival Âncora Social, que corroborou com o que já era constatado nas análises de tráfego realizadas pelas ferramentas direcionadas ao site do “Saúde Naval”, em que os grandes picos de acesso estão nos dias de veiculação em BONO, sendo atualmente a plataforma de divulgação de maior conversão para o site.

Figura 15 – Pesquisa de satisfação 14º Festival Âncora Social



Fonte: Autor

A pesquisa também indica que a marca “Saúde Naval” vem demonstrando sua força no contato direto ao usuário. Nela, foram entrevistadas noventa e três pessoas, sendo a minoria militares, e, mesmo assim, a marca é reconhecida por sessenta por cento das pessoas que visitaram o estande do “Saúde Naval”, o que prova a força da marca junto a dependentes e usuários do sistema.

3.4 Atores

Toda marca precisa ser gerenciada por pessoas que protejam, preservem e zelem por elas, e aqui estes são chamados de atores. Não basta apenas criar uma identidade corporativa e acreditar que o trabalho está finalizado. Pelo contrário, ainda há muito a ser feito, pois é necessário disciplina por parte dos envolvidos de forma a garantir sua integridade. E essa gestão precisa ser feita de forma ativa, de cima para baixo, porém, todos, de baixo para cima, também devem conhecer e saber sua importância para o perfeito funcionamento do processo (WHELLER, 2012).

A comunicação também ocorre de forma ascendente (subordinado-diretoria) e descendente (diretoria-subordinado), sendo fundamental a diretoria receber as informações de cada área de trabalho, para verificar o alcance dos objetivos propostos e avaliar as estratégias utilizadas. Assim também, todos os funcionários devem ter consciência da importância de cada um para o alcance das metas finais (SILVA, 2015, p. 115).

Para que uma marca se torne forte e conquiste seus atores, não poderá esquecer que o principal personagem é o capital humano, responsável por manter os valores e o ambiente agradável para exercer suas funções e, acima de tudo, ser responsável por manter e defender a marca (OLIVEIRA apud HILLER, 2012).

Bons resultados são alcançados com a sintonia de atitudes e comunhão entre os todos os membros da equipe. Administrativamente, a comunicação é uma ferramenta fundamental, pois funciona de forma integrada e coordenada com todos os níveis hierárquicos de uma organização, reduzindo as diferenças, aproximando as pessoas e auxiliando a troca de ideias e informações entre os envolvidos no processo (SILVA, 2015).

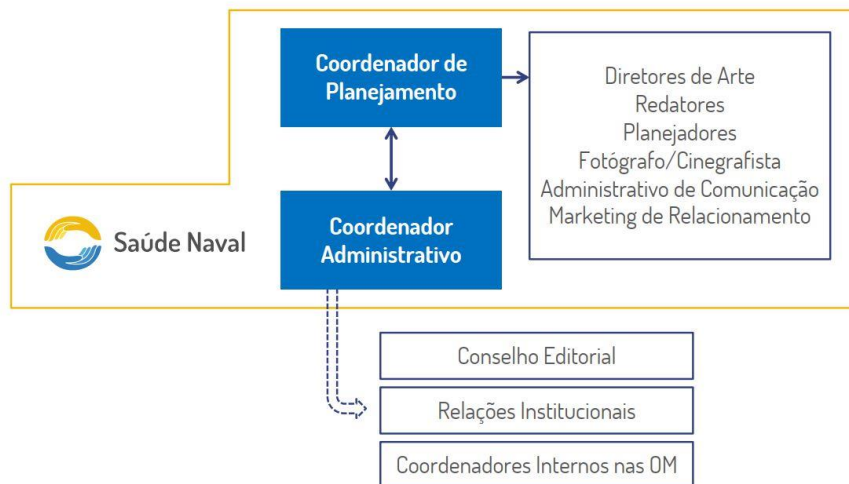
Para Bueno (2014), as pessoas vestem a camisa quando se sentem orgulhosas de fazerem parte de um time e são comprometidas com a missão e com os objetivos da instituição. Esse sentimento só é possível porque existe reciprocidade entre o capital humano e a instituição, que acontece graças ao reconhecimento, confiança, credibilidade, respeito e comunicação democrática. E, para isso acontecer, a comunicação estratégica precisa ter políticas claras, sistematizadas e com metodologia que permitam ser avaliadas. Deve conhecer profundamente os atores do processo, como também fazer um diagnóstico da imagem interna, buscar integrar comunicação e gestão com a cultura organizacional e fazer fluir a informação. Na sequência, serão detalhados todos os atores que fazem parte do “Saúde Naval”, suas funções e importância na estratégia da marca.

3.4.1 O Comitê de Comunicação

O Comitê de Comunicação é composto por uma equipe multidisciplinar de comunicação, formada por representantes da UFF e militares da MB. Seus integrantes são designers, comunicólogos, técnicos de informática, fotógrafo, profissional de marketing de relacionamento e administrativos. A coordenação é realizada por um profissional de comunicação e por um oficial da MB, responsável pela parte administrativa e institucional.

A missão do comitê é zelar e administrar a marca “Saúde Naval”, e, para isso, é importante, dentre outras atividades, manter a constante atualização do site, com atenção aos assuntos relacionados à prevenção, promoção e atenção básica em saúde. É preciso inovar constantemente a comunicação, para que permaneça sempre interessante e relevante; facilitar a integração entre os usuários e o SSM, permitindo acesso a resultado de exames, pesquisa de satisfação, marcação/desmarcação de consultas e outras ações facilitadoras; e desenvolver peças para a mídia *on-line* e *offline*, assim como alinhar esta comunicação com o CCSM no que se refere a assuntos comuns aos dois setores.

Figura 16 – Organograma Comitê de Comunicação do “Saúde Naval”



Fonte: Comitê de Comunicação do Saúde Naval

3.4.2 O Conselho editorial

O Conselho Editorial é formado por profissionais da área de saúde, que atuam diretamente no atendimento ao paciente. Sua função no “Saúde Naval” é agregar conhecimento em saúde, com informações que envolvem a assistência básica aos usuários do SSM. Os integrantes do conselho desenvolvem textos de acordo com a demanda de temas programados pelo Comitê de Comunicação. O objetivo em ter profissionais gabaritados nesta função é

compartilhar informações úteis, confiáveis, gerando conhecimento e grande valia à Família Naval.

3.4.3 Coordenadores internos

O Coordenador Interno do “Saúde Naval” é o militar escalado para representar e zelar pela marca “Saúde Naval” dentro da OM em que atua. Cabe a esse militar incentivar os profissionais de saúde recém-embarcados⁴⁶ sobre a importância de conhecer o “Saúde Naval”, além de conscientizar e orientar sobre o uso correto dos materiais e, em especial, quanto à utilização dos formulários. Cabe ainda ao coordenador interno implementar o material de divulgação enviado pelo Comitê de Comunicação, como também acompanhar o estoque de formulários e *folders*.

Outra importante contribuição do coordenador é informar ao Comitê de Comunicação sobre notícias de interesse aos usuários, tais como: campanha de vacinação, eventos, palestras, oficinas e cursos, para que sejam divulgados no site do “Saúde Naval”.

3.5 Diagnóstico: falhas na compreensão

Todo o planejamento e cuidado com a comunicação relatada na estratégia de divulgação 360° elencadas neste trabalho, o “Saúde Naval”, após quatro anos de implementação, passa por dificuldades. Ainda é nítida a falta de entendimento entre os atores, que prejudicam, e muitas vezes, atrapalham os processos e objetivos da comunicação. Nota-se que mudanças, na maioria dos casos, não são vistas de forma positiva. Raras são as pessoas que reagem bem a elas. A implementação de uma nova identidade exige foco estratégico, planejamento e obsessão pelos detalhes (WHELLER, 2012). A história mostra que as pessoas têm medo de mudanças, mesmo aquelas necessárias e inevitáveis (NITZSCHE, 2012).

Essa falta de entendimento, acima citada, ocorre quando o objetivo de economicidade proposto pela marca é perdido. Isso acontece quando os formulários são reproduzidos em copiadoras, quando são utilizados de forma equivocada, ou mesmo na criação de novos modelos por pessoas não autorizadas, além da não utilização dos mesmos, que automaticamente se acumulam em estoque, gerando alto custo.

Além dos erros na utilização dos formulários, a equipe de comunicação detecta constantemente equívocos na utilização de diversas peças gráficas. Estas são empregadas em meios não planejados, por exemplo, a arte para plano do dia, que, em algumas OM, são

⁴⁶ Embarcados. Nome dado aos militares que fazem parte de uma Organização Militar da Marinha do Brasil.

utilizadas nas vitrines do *site*. O resultado é uma imagem distorcida, feia, que não atende aos objetivos propostos pela comunicação, além de cartazes de campanhas antigas ainda presentes em quadro de avisos, banners danificados, aplicação indevida de marca, e outros inúmeros casos que seriam facilmente detectados por seus guardiões, ou seja, pessoas que enxerguem a estratégia proposta com uma visão sadia.

As falhas acima mencionadas são chamadas de barreiras na comunicação organizacional, que poderão ser de âmbito pessoal, quando os atores, conforme seus valores, crenças ou mesmo personalidade, poderão facilitar ou não a comunicação, assim como o excesso de informação, que também é considerada uma barreira na comunicação. Seja por sobrecarga ou falta de prioridades, confunde e satura os atores, impossibilitando-os de assimilar, administrar ou resolver todas as mensagens a eles dirigidas. Informações incompletas, fragmentadas ou distorcidas, que deixam margem a dúvida ou enganos, também são consideradas importantes barreiras comunicacionais (KUNSCH, 2003).

As diferenças de *status*, representadas por níveis hierárquicos e símbolos, podem ser barreiras à comunicação enquanto parecerem uma ameaça a alguém que está num nível hierárquico inferior. Essas diferenças contribuem para aumentar a competição entre pessoas e departamentos em torno do poder hiato de comunicação entre vários níveis, sobretudo entre superiores e subordinados. (KUNSCH, 2003 p. 77).

Segundo a mesma autora, a pressão do tempo também é considerada uma barreira na comunicação. Esse fato ocorre muitas vezes pela falta de contato entre chefes e subordinados, o que compromete a eficácia e eficiência na comunicação.

Em uma organização, são estabelecidos quatro fatores a serem analisados em um possível problema de comunicação. O primeiro é encontrado em nível interpessoal, de modo que a informação, para ser entendida, dependerá da capacidade cognitiva do receptor, que analisa, processa e consome a informação. O segundo nível é o interpessoal, em que deverá ser observada a comunicação entre pessoas e suas regulações e interferências no processo. O terceiro nível é o organizacional, que ligam redes as pessoas. Já o quarto nível é o tecnológico, em que as informações se processam em equipamentos onde são armazenados e distribuídos. (THAYER apud KUNSCH, 2016)

3.5.1 Militares da área da saúde. O público de interesse

Entendemos que a tão desejada integração das múltiplas ferramentas de comunicação, para ser colocada em prática com eficácia, especialmente em tempos de explosiva fragmentação das mídias e multiplicação dos pontos de contato entre marca e

consumidores, depende fundamentalmente de pessoas. São as pessoas que fazem a Comunicação Integrada acontecer. É do capital humano que dependem as ideias criativas, o pensamento estratégico, a execução dos trabalhos, a liderança de pessoas e de processos, o movimento das marcas. (FISHER apud VASCONCELOS, 2009, p.68)

O público de interesse para o presente projeto são os militares envolvidos no diagnóstico acima levantado. São eles: os coordenadores internos, além de médicos, enfermeiros, dentistas, auxiliares de enfermagem, direção e administrativo, pois estão na ponta da linha, ou seja, na assistência ao paciente. É necessário estar claro para esses atores que tudo nessa estratégia possui significado e propósito, em que todos os pontos de contato da marca são formas de comunicação com o público. Devem atuar como guardiões da marca, e, para isso, precisam conhecer, entender, vestir a camisa. Se todos compreenderem os objetivos da marca, a informação tende a fluir sem ruídos, chegando na ponta da linha da mesma forma que foi idealizado no nível estratégico.

Em um grupo, é necessário usar a empatia de modo a lidar com as diferenças, minimizando-as na medida do possível, e entender que a unidade da equipe é o resultado da atração exercida por todos os membros com o objetivo de manter a união. A empatia atua como um modelo não verbal de comunicação e pode ser definida como a forma que vemos o mundo pelo olhar do outro, sem que se perca a própria identidade. Sendo uma forma intelectual que é aperfeiçoada na medida em que se pratica na tentativa de compreender o próximo. (SILVA, 2015)

Blikstein refere-se à comunicação escrita de forma eficaz quando esta torna o pensamento comum, produzindo uma resposta e persuadindo o leitor, não como imposição, mas sim pela indicação de atitudes que irão ter resultados positivos. (BLIKSTEIN apud SILVA, 2015)

Segundo Silva (2015), um fato frequente no dia a dia se dá pelo comportamento das pessoas em ouvirem e verem o que é mais interessante, agradável ou que lhe confere algum significado especial. Porém, esse comportamento corriqueiro não condiz com o profissional da área da saúde, que precisa estar habilitado em receber e detectar as mensagens emitidas pelos pacientes, utilizando as técnicas de comunicação verbal e não verbal exigidas pela profissão.

A comunicação verbal é expressa pela linguagem escrita ou falada. Esse tipo de interação acontece pela necessidade de transmitir uma informação, ou para entender um comportamento, ou mesmo validar o entendimento de uma mensagem transmitida. A não validação é constatada como uma das principais causas da incompreensão de uma mensagem (SILVA, 2015).

O pessoal de saúde [...] não tem por hábito validar a comunicação com seus colegas de trabalho. Há pessoas competentes nos procedimentos tecno-científicos de sua especialidade, mas que têm dificuldade em interagir e comunicar os seus propósitos. (SILVA, 2015, p. 17).

A comunicação é o alicerce de qualquer organização. É o meio que os fluxos das informações gerenciais, administrativas e relacionais atuam junto ao público interno e externo. A partir de uma comunicação forte, a organização também se fortalece, construindo e trabalhando sua imagem junto aos seus públicos de interesse (MARTINUZZO, 2013).

Visando a melhora na comunicação entre os profissionais de saúde e com foco nas estratégias propostas pela marca “Saúde Naval”, o HNMD vislumbrou uma campanha de conscientização que será detalhada no próximo item.

3.5.2 Campanha de conscientização

A verdadeira viagem de descoberta não consiste em sair à procura de novas paisagens, mas em possuir novos olhos. MARCEL PROUST

No primeiro semestre de 2019, houve troca de comando no HNMD. Integram esta nova direção, militares que participaram do GT de 2015, e, ao chegarem ao hospital, identificaram erros já citados: falhas na compreensão referente à utilização dos formulários.

Com o objetivo de sanar os erros e orientar a utilização correta dos formulários pelos profissionais de saúde, a direção do hospital encomendou ao Comitê de Comunicação do Saúde Naval uma campanha para o correto uso dos formulários, que terá como público de interesse todos os profissionais da área da saúde que participem do processo de utilização dos formulários, sejam elas militares e civis. A campanha terá como estratégia reforçar os objetivos propostos pela marca “Saúde Naval”, que visa a padronização em prol da economicidade. E, para que o objetivo seja alcançado, os profissionais envolvidos precisam estar comprometidos, entendendo e participando de forma ativa no processo.

A estratégia desenvolvida terá como objetivo divulgar o conteúdo para o público de interesse, explicando em peças distintas os aspectos de economicidade, padronização entre material impresso em gráfica e os *templates* e para que serve cada um deles. A tática off-line será feita com a fixação de cartazes em locais de grande circulação entre os profissionais. E a on-line será empregada em PD, *mobile* e vídeos tutoriais que exemplifiquem as orientações de preenchimento.

Figura 17 – Cartazes campanha de conscientização do HNMD



Fonte: Comitê de Comunicação do Saúde Naval

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo de caso permite uma abordagem em comunicação de forma global, completa, integrada, que atue em todas as direções, com foco no sucesso da marca. A pesquisa com o tema “Saúde Naval” na comunicação 360° tratou o estudo de caso “Saúde Naval”, que é o canal de comunicação entre a DSM e seus usuários, que, por meio da comunicação 360°, apresenta uma nova visão de saúde, com foco na informação e prevenção.

As ferramentas descritas no primeiro capítulo visam a unidade na comunicação em prol do fortalecimento e sucesso da marca. O êxito na comunicação começa primeiro em âmbito interno, com as informações fluindo de forma contínua por toda estrutura organizacional, de modo que as atividades executadas nos setores, por meio de uma visão holística, tornem-se conhecidas por todos os membros da organização. Dessa maneira, é possível divulgar a marca em âmbito externo, dando plenas condições à comunicação 360° atuar de forma assertiva.

Hoje, a grande dificuldade na comunicação está presente na fragmentação dos meios, e acertar a estratégia é o grande desafio das organizações, que precisam se comunicar a uma só voz, em diferentes canais.

Jorge Coelho, diretor criativo da agência Ogilvy One⁴⁷, relata que o *mobile*⁴⁸ e a internet mudaram radicalmente a velocidade da informação, e os smartphones passaram a ser o centro de atenção das pessoas. Por isso, a comunicação precisa ser pensada para essa nova mídia, em que as pessoas buscam agilidade e objetividade. “Ninguém espera cinco minutos para ver um anúncio.” (CATARINO E SOBRAL, 2014).

Carmo Leal⁴⁹, investigadora de marketing da FutureCast Lab⁵⁰, descreve o termo fragvergência⁵¹ como o grande desafio da comunicação nos dias de hoje. O termo é a explicação da fragmentação dos meios e suportes de comunicação, que se convergem em uma estratégia multicanal. Não se trata apenas em atuar em estratégias on-line ou off-line, o que está em jogo é como e onde a marca deverá se fazer presente em cada segmento. Leal também relata que a comunicação intrusiva e indiferenciada está com os dias contados, face ao público seletivo que

⁴⁷ Ogilvy One. Agência de publicidade estadunidense – escritório Lisboa, Portugal, atualmente com o nome Barl Ogilvy.

⁴⁸ *Mobile*. Palavra em inglês usada para se referir a aparelhos celulares.

⁴⁹ In: LENDRIEVE et al, 2010, p, 494.

⁵⁰ FutureCast Lab. Primeiro laboratório europeu de análise e de investigação aplicada de tendências internacionais de marketing. Sediado em Lisboa, Portugal.

⁵¹ Fragvergência. Crescente convergência da mídia, a par com a fragmentação dos dispositivos em que é possível ter acesso às mídias, potencializada pela utilização cada vez mais fragmentada que os consumidores fazem deles em termos de canal, hábitos, possibilidade de controle, ocasião de interação e forma como o dispositivo é utilizado.

decide quais e quando receber as mensagens. Hoje as marcas precisam se preocupar não apenas em produzir para o consumidor, mais pelo consumidor.

Para entender seus públicos, a organização precisa ter uma equipe alinhada, que fale a mesma língua, e trabalhe em sinergia. Catarino e Sobral (2014) afirmam que os principais obstáculos para a fluência da comunicação 360° são: a falta de entrosamento entre setores e as falhas na transmissão de informação a par de uma comunicação interna insuficiente; a desaprovação da marca perante as estratégias propostas; a falta de consenso entre os colaboradores sobre as estratégias comunicacionais e, por último, insuficientes recursos materiais e tecnológicos, que dificultam a comunicação 360°.

Segundo Silva (2010), o aprendizado nas relações humanas é uma tarefa diária e o trabalho na área de saúde é infinito, em que todos os atores devem ter a consciência da missão social que é desempenhada. O autor relata que o trabalho na área da saúde jamais termina. Mudam os pacientes, mas a luta continua sempre.

A comunicação interna é o grande desafio a ser explorado pelo Saúde Naval, que atua com saúde e com pessoas, em que o bem-estar físico e a vida humana estão sempre em primeiro lugar. Ter uma equipe na ponta da linha, que entenda os diferenciais da marca, torna-se fundamental para o sucesso. E para isso, focar a comunicação interna de forma assertiva com o auxílio das ferramentas da comunicação e design, será fundamental para conquistar corações e mentes dos profissionais de saúde, e assim torná-los aliados e protetores da marca.

Assim como o medicamento, a comunicação interna deverá ser ministrada diariamente. O Comitê de Comunicação, de forma cíclica e constante, precisa se aproximar da ponta final da linha, ouvir e conhecer esses profissionais, levando em consideração o fato de o meio militar estar sempre em mudanças, devido a necessidade do serviço. Desta forma, a comunicação voltada para esse público precisa ser forte a ponto de ser disseminada e transmitida de forma correta, sem que haja ruídos durante o processo, e assim a marca “Saúde Naval” se fortalecerá.

REFERÊNCIAS

AMBROSE, Gavin; HARRIS, Paul. **Design thinking**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

AUCKLAND MEDIA. **Marketing holístico e marketing integrado**. Disponível em: <<https://aucklandmedia.com.br/marketing-holistico-integrado/>>. Acesso em: 24 abr. 2019.

BANDEIRA, Catia. A Comunicação 360° só existe se for dentro de um abraço. **Meio & Mensagem**, 26 ago. 2016. Disponível em: <<https://www.meioemensagem.com.br/home/opiniao/2016/08/26/a-comunicacao-360o-so-existe-se-for-dentro-de-um-abraco.html>>. Acesso em: 23 abr. 2019.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial: da rádio peão às mídias sociais**. São Bernardo do Campo: Universidade Metodista de São Paulo, 2014.

CABRAL, Adriane Couto; et al. Comunicação organizacional integrada: em busca de um conceito. In: XXXII CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 2009, Curitiba. **Anais...** Curitiba: Intercon, 2009. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2009/resumos/R4-2343-1.pdf>>. Acesso em: 09 set. 2019.

CASALI, Adriana Machado. **Comunicação integrada e novas tecnologias de informação**. Trabalho apresentado no GT de Comunicação Organizacional na ALAIC, Bolívia, 2002. Disponível em: <<http://www.eca.usp.br/associa/alaic/material%20congresso%202002/congBolívia2002/trabalhos%20completos%20Bolívia%202002/GT%20%206%20%20margarida%20kunsch/Adriana%20Machado%20Casali%20-%20CO%20y%20RP.doc>>. Acesso em: 07 set. 2019.

CATARINO E SOBRAL, Teresa Alves. **Comunicação 360°. Estudo de Caso da Ogilvy Portugal**. Tese (Mestrado em Ciências da Comunicação). Universidade Católica Portuguesa. 2014. [Recurso eletrônico]. Disponível em: <<https://repositorio.ucp.pt/handle/10400.14/17080>>. Acesso em: 23 set. 2019.

CORCORAN, Nova; OLIVEIRA, Livia Faria Lopes dos Santos. **Comunicação em saúde – Estratégias para Promoção de Saúde**. Rio de Janeiro: Roca, 2011.

CUNHA, Karenine Miracelly Rocha da. **Da informação à comunicação: acontecimentos do jornalismo**. Curitiba: Appris, 2016.

DINO. 5 vantagens de desenvolver um aplicativo para empresas. **Exame**, 30 nov. 2017. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/dino/5-vantagens-de-desenvolver-um-aplicativo-para-empresas/>>. Acesso em: 10 ago. 2019.

DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

E-CONSULTING CORP. **Comunicação 360°**. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/comunicacao-360-convergente-e-multicanal>>. Acesso em: 12 set. 2019.

ÉPOCA NEGÓCIOS. Brasil tem 230 milhões de smartphones em uso. Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/Tecnologia/noticia/2019/04/brasil-tem-230-milhoes-de-smartphones-em-uso.html>>. Acesso em: 10 ago. 2019.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2019.

GOLOMBISKI, Kim; HAGEN, Rebeca. **Espaço em branco não é seu inimigo**: guia de comunicação visual para iniciantes em design gráfico, web e multimídia. Tradução Edson Furmankiewicz. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

HILLER, Marcos. **Branding**: a arte de construir marcas. São Paulo: Trevisan Editora Universitária, 2012.

HOHLFELDT, Antônio; MARTINHO, Luiz C.; FRANÇA, Vera Veiga. **Teorias da comunicação**. 15. ed. Petrópolis: Vozes, 2015.

INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL - INPI. **Resolução INPI/PR nº 177, de 18 de janeiro de 2017**. Institui a 2ª Edição do Manual de Marcas. Disponível em: <<http://manualdemarcas.inpi.gov.br/>>. Acesso em: 30 jul. 2019

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. Tradução Sônia Midori Yamamoto. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Comunicação organizacional estratégica**: aportes conceituais e aplicados [recurso eletrônico]. São Paulo: Summus, 2016.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. ed. rev., atual. e ampl. São Paulo: Summus, 2003.

LENDREVIE, Jacques; et al. **Publicitor**: comunicação 360° online offline. 7. ed. Alfragide: Publicações D. Quixote, 2010.

MARQUES, Vasco. **Redes sociais 360**: como comunicar online. Coimbra: Actual, 2016.

MARTINO, Luis Mauro Sá. **Métodos de pesquisa em comunicação**: projeto, ideias, práticas. Petrópolis: Vozes, 2018.

MARTINS, José Roberto. **Branding**: um manual para você criar, gerenciar e avaliar marcas. São Paulo: Global Brands, 2006.

MARTINUZZO, José Antonio. **Os públicos justificam os meios**: mídias customizadas e comunicação organizacional na economia da atenção. São Paulo: Summus, 2014.

MAXWELL, John C. **O líder 360°**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2013. Disponível em: <<https://metaavaliacao/article/view/132>>. Acesso em: 28 ago. 2019.

NEILPATEL. Estudo de caso: o que é, exemplos e como fazer. Disponível em: <<https://neilpatel.com/br/blog/como-fazer-um-estudo-de-caso/>>. Acesso em: 28 ago 2019.

NITZSCHE, Rique. **Afinal, o que é design thinking?** São Paulo: Rosari, 2012.

PRIBERAM DICIONÁRIO. Design. Disponível em: <<https://dicionario.priberam.org/design>>. Acesso em: 31 jul. 2019.

PRIBERAM DICIONÁRIO. Feedback. Disponível em: <<https://dicionario.priberam.org/feedback>>. Acesso em: 31 jul. 2019.

PRIBERAM DICIONÁRIO. Layout. Disponível em: <<https://dicionario.priberam.org/layout>>. Acesso em: 31 jul. 2019.

ROCHA, Hugo. O que é marketing holístico, seus 4 pilares, vantagens e como aplicar. **Klick Pages**. Disponível em: <<https://klickpages.com.br/blog/o-que-e-marketing-holistico/>>. Acesso em: 23 abr. 2019.

RODRIGUES, Dayane Alves de Menezes; SANTOS, Gustavo de Lira. **Marketing holístico: o processo de construção de uma marca poderosa**. Congresso Internacional de Administração – ADM 2017 – Atenção básica. Disponível em: <<http://www.saude.gov.br/artigos/770-sistema-nacional-de-saude/40315-atencao-basica>>. Acesso em: 04 ago. 2019.

SAÚDE NAVAL. **Manual de identidade visual**. Rio de Janeiro, 2016

SANTOS, Fernanda Marsaro. Estudo de caso como ferramenta metodológica. **Revista Meta Avaliação**, v. 3, n. 9, 2011. Disponível em: <<http://revistas.cesgranrio.org.br/index.php/>>

SCHIMITT, Bernand; SIMONSON, Alex. **A estética do marketing: como criar e administrar sua marca, imagem e identidade**. São Paulo: Nobel, 2000.

SIGNIFICADOS. Significado de Branding. Disponível em: <<https://www.significados.com.br/branding/>>. Acesso em: 04 ago. 2019.

SIGNIFICADOS. Significado de Briefing. Disponível em: <<https://www.significados.com.br/briefing/>>. Acesso em: 04 ago. 2019.

SIGNIFICADOS. Significado de CEO. Disponível em: <<https://www.significados.com.br/ceo/>>. Acesso em: 22 set 2019.

SIGNIFICADOS. Significado de Holístico. Disponível em: <<https://www.significados.com.br/holistico/>>. Acesso em: 13 set. 2019.

SIGNIFICADOS. Significado de Stakeholder. Disponível em: <<https://www.significados.com.br/stakeholder/>>. Acesso em: 08 set. 2019.

SILVA, Maria Júlia Paes da. **Comunicação tem remédio: a comunicação nas relações interpessoais em saúde**. 10. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2015.

SILVA, Severino Francisco da. **Marketing de serviços: fundamentos, análises e prática no setor de saúde**. Maceió: Edufal, 2005.

SOUSA, Ana Karoline. Comunicação 360º: entenda o que é e como fazer na sua empresa! **Envision Tecnologia**, 25 abr. 2018. Disponível em: <<http://envisiontecnologia.com.br/comunicacao-360-entenda-o-que-e-e-como-fazer-em-sua-empresa/>>. Acesso em: 23 abr. 2019.

SPINA, Felipe. **Social Ads Novas Mídias**: uma abordagem de uma gestão 360 graus nos canais sociais para impactar o usuário em vários pontos de contato. E-book.

STRUNCK, Gilberto. **Como criar identidades visuais para marcas de sucesso**: um guia sobre o marketing das marcas e como representar graficamente seus valores. Rio de Janeiro: Rio Books, 2003.

VASCONCELOS, Luciene Ricciotti. **Planejamento de comunicação integrada**: manual de sobrevivência para as organizações do século XXI. São Paulo: Summus, 2009.

VIANNA, Adriana Ribeiro. **Comunicação organizacional integrada**: sua importância para gestão estratégica. Escola de Comunicação UFBA. Disponível em: <<http://www.adm.ufba.br/pt-br/publicacao/comunicacao-organizacional-integrada-sua-importancia-para-gestao-estrategica>>. Acesso em: 17 set. 2019.

VILLELA, Ernensto. below the line e above the line: qual a diferença na publicidade? **Samplify**, 2017. Disponível em: <<https://blog.samplify.com.br/below-the-line-e-above-the-line/>>. Acesso em: 21 set 2019.

WALTRICK, Humberto. **Brand target**. Florianópolis: Clube dos autores, 2015.

WHEELER, Alina. **Design de identidade da marca**: guia essencial para toda a equipe de gestão de marca. Tradução Francisco Araújo da Costa. Porto Alegre: Bookman, 2012.

WIKIPÉDIA. **Boletim informativo**. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Boletim_informativo>. Acesso em: 22 set 2019.

WIKIPÉDIA. **Brand Equity**. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Brand_equity>. Acesso em: 08 ago. 2019.

WIKIPÉDIA. **Marketing 1a1**. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Marketing_1a1>. Acesso em: 15 set. 2019.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos [recurso eletrônico]. Tradução: Cristhian Matheus Herrera. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ANEXO A – Questionário

Pesquisa de satisfação 14º Festival Âncora Social. Aplicada aos visitantes do estande do “Saúde Naval”.



Saúde Naval®

Pesquisa Saúde Naval
Festival Âncora Social 2019

1. Você é militar?

Sim Não
Serve em qual OM?

2. Já conhecia o SN?

Sim Não
De onde? _____

3. Participou de alguma atividade aqui no Espaço Saúde Naval?

Sim Não
Qual mais gostou? _____
Por quê? _____

4. Qual assunto você teria maior interesse em ter mais informações sobre saúde?

Observações:

Faixa Etária:

Masculino 15 à 20 anos 31 à 40 anos
 Feminino 21 à 30 anos 41 ou mais

Imagens de apoio para a pergunta 4. Qual assunto você teria maior interesse em ter mais informações sobre a saúde?



