

RELAÇÕES PÚBLICAS NA ÁREA DA SAÚDE

Michaele Daiana Deves¹
Vera Elisabeth Damasceno Corrêa²

Resumo

O presente trabalho busca verificar a imagem da Secretaria Municipal de Saúde do município de Gramado em uma perspectiva de relações públicas. Como estratégia metodológica, adotou-se o método de configuração de imagem (MCI). Trata-se de um estudo de natureza exploratória, aplicado junto ao público externo da SMS em forma de questionário. Os dados apresentados na pesquisa indicam os atributos salientes que compõem a imagem da Secretaria Municipal de Saúde de Gramado, as dimensões da imagem, seus valores de ordem, frequência e totais, os quais são representados através de gráficos. O presente estudo mapeou as ações de comunicação existentes na Secretaria Municipal de Saúde de Gramado e propôs ações, para suprir as demandas de comunicação.

Palavras-chave: Imagem organizacional. Relações Públicas. Organização. Comunicação.

Abstract

The present work seeks to verify the image of the Municipal Health Department of the municipality of Gramado in a public relations perspective. As a methodological strategy, the image configuration method (MCI) was adopted. It is an exploratory study, applied to the external public of the SMS in the form of a survey. The data presented in the research indicate the salient attributes that compose the image of the Municipal Health Department of Gramado, the dimensions of the image, its order values, frequency and totals, which are represented by graphs. The present study mapped the existing communication actions in the Municipal Health Department of Gramado and proposed actions to meet the demands of communication.

Keywords: Organizational image. Public relations. Organization. Communication.

¹ Acadêmica do Curso de Publicidade e Propaganda das Faculdades Integradas de Taquara – Faccat. E-mail: michaeledevesrp@gmail.com

² Professora do Curso de Relações Públicas das Faculdades Integradas de Taquara – Faccat. Mestre em Comunicação Social. E-mail: veracorrea@faccat.br

1. Introdução

Esta pesquisa propõe a verificação da imagem da Secretaria Municipal de Saúde do município de Gramado, assim como os atributos que compõem sua imagem através do Método de Configuração de Imagem (MCI). Nesse capítulo, o leitor terá conhecimento das motivações que levaram a pesquisadora à escolha do tema e seus objetivos de estudo, em uma perspectiva de Relações Públicas.

Considerando as organizações como o ambiente da comunicação, para Kunsch (2003) toda organização tem a necessidade e o dever de informar seus públicos e estabelecer uma compreensão mútua entre eles, para que a mensagem enviada seja compreendida a ponto de gerar um *feedback*³. Para isso, as relações públicas devem atuar efetivamente na identificação do seu público de interesse e criar meios e ações de comunicação para estreitar suas relações.

Nesse sentido, entende-se que o profissional de Relações Públicas tem competência para gerir os processos de comunicação de uma empresa, seja ela privada ou pública, pois suas atribuições estão diretamente associadas ao relacionamento das organizações com seus mais variados públicos. De acordo com Kunsch (2003, p.94), as relações públicas devem:

Contribuir para o cumprimento dos objetivos globais e da responsabilidade social das organizações, mediante o desempenho de funções e atividades específicas, é outro desafio constante a ser considerado como meta das relações públicas. Como partes integrantes do sistema social global, as organizações têm obrigações e compromissos que ultrapassam os limites dos objetivos econômicos e com relação aos quais têm de se posicionar institucionalmente, assumindo sua missão e dela prestando contas à sociedade.

Kunsch (2003) afirma que o papel fundamental das Relações Públicas é fazer com que a imagem dos serviços oferecidos seja positiva, não somente priorizar o retorno financeiro. Para Torquato (2008), além de zelar pela imagem da organização, o profissional deve desenvolver uma comunicação transparente que permita o direito à informação e a inclusão dos cidadãos nas decisões públicas através de canais que facilitem essa aproximação.

Ainda sobre os estudos de Kunsch (2009), a imagem percebida pelos clientes está relacionada com a experiência que tiveram com a organização. A partir dessa afirmação, pode-se concluir que experiências positivas deixarão o público com uma

³ Feedback - retroalimentação, isto é, processar informações e transmiti-las ao sistema para a continuidade do seu funcionamento. É o retorno da informação. De acordo com Matos (2004).

boa imagem da organização, enquanto uma experiência negativa não lhe trará boas lembranças, deixando uma imagem ruim.

Quando analisadas as experiências positivas e negativas vivenciadas no campo da saúde, mais especificamente na saúde pública, consegue-se identificar que as falhas de comunicação, ou as más experiências com os serviços prestados afetam diretamente a imagem das instituições públicas. Na área da saúde, todo cidadão tem como direito receber um atendimento digno e de qualidade e o dever de zelar por sua saúde, conforme na Lei 8.080 de 19 de setembro de 1990, que rege o Conselho Nacional de Saúde.

Pensando no bem-estar da comunidade gramadense que utiliza os serviços públicos de saúde, esta pesquisa procura identificar qual é a imagem da SMS⁴ de Gramado, na perspectiva de Relações Públicas. Dessa forma, conhecer as expectativas da sociedade em relação aos serviços oferecidos.

Na visão de Kunsch (2009), a sociedade contemporânea mudou sua forma de se relacionar e de se comunicar, essa mudança é claramente observada na área da comunicação, onde as organizações precisam atualizar-se constantemente para cativar seus *stakeholders*⁵.

Partindo dessa afirmação, constata-se a importância do gerenciamento profissional e responsável da comunicação, pois toda organização almeja ser reconhecida e construir uma reputação sólida no mercado de atuação, inclusive as instituições públicas.

Ao definir o tema relações públicas na área da saúde pública, foi pesquisado o cenário a ser estudado, iniciando-se pela cidade de Gramado. O município tem uma população estimada em 35 mil habitantes, situada no coração da serra gaúcha e privilegiada por belas paisagens naturais, cidade de clima europeu, conhecida mundialmente por seu povo hospitaleiro e empreendedor.

No entanto, assim como outras cidades brasileiras, uma parcela da população carece de subsídios públicos municipais para suprir necessidades básicas, como moradia, educação, saúde, entre outras.

Dentre estas necessidades, está a saúde, nosso objeto de estudo. Esta área é amparada pela SMS que é constituída por oito unidades básicas de saúde. Estas

⁴ SMS- Secretaria Municipal de Saúde.

⁵ *Stakeholders* - públicos estratégicos, ou seja, todos aqueles que influenciam diretamente nos objetivos da organização. De acordo com França (2003).

unidades, distribuídas nos bairros da cidade, têm como objetivo atender a população menos favorecida.

A secretaria de saúde de Gramado está situada no bairro central da cidade, em conjunto a uma de suas unidades básicas de saúde (também conhecidas por postos de saúde), a secretaria conta com um quadro funcional de 169 servidores públicos, entre contratos⁶ e concursos⁷. Atualmente, tem como gestor o secretário de saúde Altemir João Teixeira, pertencente ao partido político do PMDB.

De acordo com o site da Secretaria Municipal de Saúde de Gramado, é competência da mesma: “planejar, organizar, controlar, executar e avaliar as ações e os serviços públicos de saúde; participar do planejamento, programação e organização da rede regionalizada do Sistema Único de Saúde – SUS com sua direção estadual”.

Justifica-se a escolha deste tema pelo grau de importância que a comunicação tem dentro da organização e pela abrangência dos serviços públicos prestados pela Secretaria Municipal de Saúde.

Com intuito de conhecer a imagem da SMS perante seu público/cliente, e atender as demandas e expectativas da comunidade que utiliza os serviços públicos de saúde, a pesquisadora motivou-se a desenvolver essa pesquisa. Também, por acreditar ser importante para os profissionais de comunicação e para os gestores municipais de saúde obter conhecimento da percepção da imagem deste órgão público perante seus usuários, dados que serão levantados através deste estudo.

Para atingir nossos objetivos de estudo, nas páginas a seguir buscou-se o respaldo de teóricos da comunicação social, além de autores de outras áreas profissionais, para dar suporte à pesquisa.

2. Fundamentação teórica

2.1 Organizações: o ambiente da comunicação

A organização é vista como um sistema organizado, que através do trabalho de pessoas visa atingir resultados mercadológicos, tendo que adaptar-se a mudanças, segundo Kunsch (2003). Numa visão mais institucional, a organização

⁶ Contratos - são 54 funcionários terceirizados, via contrato.

⁷ Concurso - são 115 funcionários em exercício, que prestaram concurso público.

almeja reconhecimento e um posicionamento enquanto marca/imagem perante a sociedade.

As organizações são os agrupamentos sociais mais eficazes e racionais dentro de uma sociedade, pois gerenciam um elevado número de ações humanas, equilibram seu potencial pessoal com os recursos disponíveis, reunindo, no mesmo processo, trabalhadores, dirigentes, especialistas, máquinas e matéria-prima, Cury (2000). Tanto Kunsch (2003) quanto Cury (2000) concordam que os recursos humanos são os principais responsáveis pelo cumprimento das metas organizacionais.

Pode-se dizer que a sociedade visa atingir objetivos coletivos. Portanto, é constituída por organizações e depende delas para suprir algumas necessidades diárias, como a oferta de bens e serviços. E cada organização possui um sistema único, diferenciando-se uma das outras, porém, em algumas definições se assemelham. Conforme Kunsch:

Quando observadas detalhadamente, as organizações mostram uma grande diversidade, a partir de critérios como cultura, identidade, missão, visão, valores, tecnologias, estrutura e comunicação. No entanto, apesar de suas diferenças, todas as organizações são sistemas sociais e históricos, constituídos por recursos materiais e imateriais, e pessoas – que se comunicam e se relacionam entre si, com inúmeros públicos, as redes de públicos e a sociedade -, agrupados em função de cumprir ideários comuns e formais (2008, p. 62).

Seguindo nessa linha de pensamento, Kunsch (2008) destaca algumas características comuns entre as organizações: são sistemas sociais constituídos por relacionamentos; são complexas e aplicam a divisão de trabalho; constituem uma história; devem acompanhar o desafio das mudanças; possuem identidade; e buscam resultados. Contudo, organizam-se de acordo com suas possibilidades humanas e organizacionais.

Cury (2000) aborda a evolução das organizações, as quais apresentam transformações em seus modelos, de tradicional para moderna, a contemporânea. Sempre evoluindo na busca de equilíbrio e integração administrativa, onde a comunicação ganha espaço.

2.1.1 A comunicação no contexto das organizações

Segundo Kunsch (2008), a comunicação está presente em todas as organizações, independente do seu modelo administrativo. Ela compõe os

processos formais e informais de transmissão das informações.

No que diz respeito à comunicação organizacional, Kunsch (2008) entende na comunicação um processo complexo, integrante de suas políticas, seus planejamentos e suas ações. E, é através desse processo complexo que se estabelecem as redes de relacionamentos entre a organização e todos os públicos envolvidos. E acrescenta que:

É por meio da comunicação que ela estabelece diálogos a respeito de suas políticas, suas ações e suas pretensões; informa, organiza e reconhece os seus públicos de interesse, entre os quais seus colaboradores; legitima a sua existência; e trabalha pela melhoria do ambiente de trabalho, entre outros objetivos (KUNSCH, 2008, p. 64).

Nessa perspectiva, Marchiori (2008) afirma que a comunicação ganhou maior prestígio dentro das organizações devido ao seu caráter estratégico e, principalmente, pelas instituições que acreditam nos ganhos em abrir suas portas para os públicos com que se relaciona, pois comunicação e relações públicas são atividades para transformação e interação das relações organizacionais.

Na atual sociedade uma comunicação bem-sucedida necessita da gestão dos processos comunicacionais e a implantação de novas tecnologias e novos canais de transmissão de informação, assim como a internet, a comunicação no meio digital vem sendo tão explorada que se torna inaceitável que as empresas e os responsáveis pela comunicação não se façam presentes neste canal de informação. Portanto, a comunicação inclui pensar a interação dialógica, especialmente nas instituições públicas.

2.1.2 A realidade das organizações de saúde pública

As organizações de saúde exigem um olhar cuidadoso e, conseqüentemente, exigindo maior esforço na comunicação. De acordo com os autores Vecina e Malik (2016), os modelos de saúde estão enfrentando uma crise mundial devido à população estar envelhecendo, o que ocasiona mudanças na demanda dos serviços de saúde; alterações no perfil das epidemias, surgimento de novas patologias; o fácil acesso a automedicação; o uso de tecnologias ultrapassadas e modernas ao mesmo tempo, que geram custos crescentes; tentativa de equidade com recursos estatais, entre outros fatores.

Mesmo diante desta realidade, Vecina e Malik (2016) afirmam que a

assistência à saúde continua amparada pelo Sistema Único de Saúde (SUS), o qual supre, em linhas gerais, a demanda da população mais carente, em se tratando de Brasil.

Este órgão de assistência à saúde, o SUS, tem como elemento constituinte a população, sendo assim, para os autores, as instituições de saúde devem conhecer seu território de atuação, ter cadastro familiar, identificar vulnerabilidades sociais, e manter vínculo com os usuários dos serviços de saúde. Essas atitudes geram qualidade aos serviços públicos oferecidos.

Ainda sob a perspectiva de Vecina e Malik (2016), as organizações de saúde pública são financiadas pelo setor público, o que aumenta o direito do cidadão/população ao uso dos serviços da rede pública. Todos os recursos financiados são oriundos da arrecadação de impostos, taxas de serviço, tributos, contribuições sociais, e outras formas de erário.

Entretanto, existem algumas dificuldades na gestão de órgãos públicos. Conforme Vecina e Malik (2016), o modelo de gestão do SUS que reflete na administração das unidades de saúde aponta características de centralização administrativa, falta de autonomia nas organizações, na contratação de profissionais, concentração de poder e burocratização nos serviços.

Evidencia-se que existe uma preocupação na qualidade dos serviços públicos de saúde. De acordo com Vecina e Malik (2016), principalmente na melhoria contínua e na aprovação do público externo. Uma vez que o paciente/cliente é a razão de ser do serviço público de saúde, e toda melhoria nos serviços e na comunicação serão de acordo com a sua necessidade e compreensão, abrindo mais espaço para a comunicação, conforme mencionamos anteriormente.

Após a reflexão sobre a realidade das organizações de saúde públicas, instiga-se a pensar o papel das relações públicas no processo de estruturação dos processos de comunicação, e recorre-se ao papel e as funções das relações públicas.

2.2 Relações Públicas

Planejar e gerenciar os processos de comunicação de uma organização não é tarefa fácil, ainda mais quando a sociedade e os públicos exigem maior interação e participação em seus relacionamentos, segundo Kunsch (2003). Entre as possíveis

barreiras comunicacionais, “a comunicação organizacional deve constituir-se num setor estratégico, agregando valores e facilitando por meio das relações públicas, os processos interativos e as mediações” (KUNSCH, 2003, p. 90).

Nesse contexto, Grunig (2009) destaca a necessidade das relações públicas dentro das organizações, assim como as pessoas mantem relacionamentos umas com as outras, pois não estão sozinhas no mundo, as empresas também precisam se relacionar.

Estas relações são vias de mão dupla, pois as organizações necessitam dos públicos para terem sucesso e atingirem seus objetivos e os públicos possuem interesse nas organizações, colocando a comunicação e a negociação como fator essencial para as relações públicas, Grunig (2009).

Destaca-se que as relações públicas não são limitadas ao campo operacional e tático, mas sim, interlocutoras e gestoras das políticas corporativas de relacionamentos. Para Ferrari (2009, p. 160):

O objetivo das relações públicas é estabelecer, desenvolver e manter, de forma planejada, ligações, relacionamentos diretos, gerais ou especializados, entre pessoas, entre organizações públicas e privadas, seus públicos e a sociedade, de forma a transformar essa rede de relacionamentos em benefícios tangíveis e intangíveis para todos os envolvidos.

O conceito de Relações Públicas elaborado pela comissão de diretores da associação dos profissionais, formada pela Srta. May Nunes de Souza Rubião, Annibal Bomfim e Murilo Mendes e registrada em ata na 12ª reunião da Diretoria da ABRP em 14 de fevereiro de 1955:

Entende-se por Relações Públicas o esforço deliberado, planejado, coeso e contínuo da Alta Administração para estabelecer e manter uma compreensão mútua entre uma organização públicas ou privada e seu pessoal, assim como entre essa organização e todos os grupos aos quais está ligada direta ou indiretamente.

De acordo com a ABRP (1955),

O trabalho esclarece ainda que se entende por grupos, os acionistas, clientes, fornecedores, governos, indústria, educação, comércio, financiadores, etc. Submetida aos presentes essa conceituação, foi unanimemente aprovada e será utilizada pela ABRP em suas referências e trabalhos.

Dentro desse amplo mercado de trabalho, Kunsch (2003, p. 90) descreve que as relações públicas atuam [...] “promovendo e administrando relacionamentos, e

muitas vezes, mediando conflitos [...]”, a matéria-prima do profissional de relações públicas são os relacionamentos e a maneira que estes são conduzidos.

As competências do Relações Públicas permitem que o profissional desenvolva com êxito as demandas de comunicação interna e externa, mídia, governo e comunidade, ou seja, onde o foco são os relacionamentos entre os públicos e a empresa.

Na visão de Lattimore (2012, p. 23), as relações públicas são influenciadas pela sociedade a adaptações constantes, e executam relações efetivas com terceiros, desempenham uma diversidade de tarefas profissionais, onde suas funções são claramente descritas e percebidas no gerenciamento da comunicação. Vejamos então, as funções das relações públicas de acordo com alguns autores e normativas da profissão.

2.2.1 Funções de Relações Públicas

Além de promover os relacionamentos organizacionais, para Kunsch (2003) o RP é o elo entre a organização e a sociedade, sob a ótica de cidadania e responsabilidade social.

Na perspectiva de Kunsch (2003), são funções específicas de relações públicas: administrativa, estratégica, mediadora e a política, as quais são fundamentais para o planejamento e gerenciamento da comunicação.

Kunsch (2003) apresenta a definição das quatro funções de RP dentro do cenário organizacional:

Função administrativa- propõe através das ações de relações públicas atingir toda a organização, executando a inter-relação e harmonização entre os setores, envolve também pesquisa, auditoria, diagnóstico, planejamento, participação tática, implementação e avaliação de resultados;

Função estratégica- essa função tem como finalidade posicionar a empresa de acordo com sua identidade organizacional: missão, visão e valores. Além de implantar estratégias eficazes para o alcance dos objetivos da organização, através das interações sociais e políticas;

Função mediadora- como o próprio nome já diz, é a função responsável por fazer as mediações entre os relacionamentos organizacionais, o que irá

demandar conhecimento sobre o público de interesse e o uso de canais de comunicação apropriados, para além de transmitir informações, proporcionar diálogo;

Função política- para exercer a função política, é essencial que o profissional de relações públicas compreenda a hierarquia organizacional e as relações de poder influentes interna e externamente, para conduzir de maneira habilidosa possíveis desconfortos/crises que possam manchar a imagem/reputação da organização.

Ainda sob a visão de Kunsch (2003), conclui-se que as relações públicas atuam relacionando-se com as mais diversas áreas organizacionais, pois só assim desempenharão com sucesso suas atividades profissionais e contribuirão para o cumprimento da identidade organizacional, agregando valores e facilitando o alcance dos objetivos coletivos e individuais.

De acordo com o CONFERP, a resolução normativa nº 43, de 24 de agosto de 2002, são Funções e Atividades Privativas dos Profissionais de Relações Públicas, a aplicação de conceitos e técnicas de: comunicação estratégica, comunicação dirigida e comunicação integrada. Tais normativas configuram o Profissional de Relações Públicas e lhe dão aptidão para exercer suas funções e atividades no âmbito organizacional e social.

No cenário das instituições públicas, que é nosso objeto de estudo, é importante perceber quais são as versões apresentadas pelas organizações e qual a real situação, se existe um compromisso com a verdade quando divulgado informações a comunidade. Nassar (2008, p. 60) questiona “quais são as histórias apresentadas pelas empresas e quais são as memórias que são apagadas ou preservadas”.

Neste sentido, quanto à criação de valor para as organizações, para a sociedade e para a própria atividade de relações públicas, a recomendação às relações públicas segundo Nassar (2008), é sempre agir com ética e priorizar os interesses coletivos, o que se faz possível através das ferramentas de comunicação, como o marketing de relacionamento.

2.2.2 Relações Públicas e o marketing de relacionamento na área da saúde

O profissional de relações públicas como gestor das relações entre os públicos, ouvindo e respeitando as particularidades com vistas a atender as expectativas da organização-público estará praticando marketing de relacionamento. Na visão de Borba (2007), esta é uma ferramenta que favorece a gestão dos relacionamentos e da comunicação nas instituições de saúde. Borba (2007, p. 89) considera que:

Marketing de relacionamento não é apenas um instrumento de transações; é um novo conceito e um novo modelo de estratégia. É o gerenciamento do conhecimento em relação aos clientes e parceiros, constituindo-se em estratégia para identificar e personalizar o atendimento ao cliente.

O autor ressalta que a comunicação é o ponto central de aproximação entre as relações internas e externas do marketing de relacionamento, e vale-se do fator humano como indispensável para o êxito organizacional. Manter relacionamentos próximos com clientes gera informações valiosas a respeito dos mesmos. De acordo com Borba (2007, p. 90),

Muitos dos feedbacks que as empresas recebem têm seu início nos clientes. Para utilizar amplamente essas informações, a empresa deve instituir um processo para receber, analisar, reconhecer e agir em vista das informações voluntariamente fornecidas pelos clientes. Ao fazer isso, ela realiza um diálogo aberto e ativo com seus clientes.

Na perspectiva de Borba (2007), com o auxílio do marketing de relacionamento e a atuação das relações públicas, se torna possível estabelecer uma comunicação estratégica, onde clientes e empresa sejam beneficiados e a imagem organizacional seja percebida de forma positiva gerando uma reputação favorável no mercado de atuação.

2.3 A tríade identidade, imagem e reputação

A imagem organizacional positiva perante os públicos de relacionamento é um patrimônio conquistado pelas organizações. Segundo Torquato (2008), é através da comunicação que as empresas de bens e serviços transmitem a essência do seu nome, embasadas em sua identidade. Nesse capítulo será apresentado o conceito

dos três pilares organizacionais que contribuem para o sucesso da organização: identidade, imagem e reputação.

De forma sucinta, Torquato (2008, p. 105) define identidade como “a verdade da pessoa ou do produto”, logo, da organização. E, imagem como “a projeção ou a sombra da identidade”. O autor diz que não pode haver distorção para que a imagem organizacional não seja prejudicada. Na compreensão de Kunsch (2003), imagem e identidade são compilações corporativas das instituições, nas quais a imagem é o que passa na mente do público. Ou seja, a representação criada no imaginário em relação à organização. Já os princípios básicos de reconhecimento da identidade corporativa, segundo Kunsch (2003, p. 172), seria: “o que a organização diz, o que ela realmente faz e o que dizem e acham dela”. Para a autora, identidade é o reflexo da personalidade.

Na perspectiva de Argenti (2011, p. 64), “imagem é a empresa vista pelos olhos de seu público”. Isso indica que uma organização poderá ter diferentes imagens, diversificando de acordo com o público envolvido. No quesito reputação, o autor a diferencia de imagem por ser formada a um longo período de tempo, já que a imagem é uma percepção mais momentânea. E sua diferença da identidade é por constituir-se da influência de públicos internos e externos, quando a identidade é gerada somente por fundamentos internos.

De acordo com Silva (2010), a tríade imagem, identidade e reputação, estão atreladas uma a outra, sendo assim, “ a identidade de uma empresa é o resultado das percepções públicas, ou seja, como o público a enxerga por meio de suas ações de comunicação” (SILVA, 2010, p. 4). O reflexo dessa identidade será a imagem da empresa, a qual acumulada positivamente ao longo dos anos, consistirá na reputação duradoura e positiva da organização, para assim, configurar a imagem organizacional.

2.3.1 A configuração da imagem organizacional

A imagem é constituída de acordo com as percepções e experiências que nós, seres humanos tivemos ou criamos em nosso inconsciente sobre algo, alguém ou uma situação. Tratando do mercado de negócios, Schuler, De Toni (2015, p. 2), dizem que:

[...] é inteligente e estratégico que tenha bem consciente que todas as pessoas e organizações do ambiente irão regular sua maneira de agir, em

relação a essa organização, pela imagem que tiverem dela, e não somente pelo que ela é (ou pelo que seus dirigentes pensam que ela é).

Schuler; De Toni (2015) alertam as organizações que para saberem sobre sua imagem diante de seus públicos devem questioná-los. Na concepção dos autores, a imagem corporativa requer administração. Isto é, ser do conhecimento de seus dirigentes, não apenas promovida em eventuais campanhas para o público externo. “A compreensão das imagens que os diversos públicos formam sobre as organizações constitui importante trunfo para o planejamento estratégico da comunicação organizacional” (SCHULER; DE TONI, 2015, p. 4).

Ainda segundo os mesmos autores, esta compreensão da percepção dos públicos estende-se ao público externo visto que, dessa forma será possível moldar uma reputação agradável e consistente. Por sua vez, junto ao público interno, a organização terá maior assentimento em suas decisões, e estimulará a execução de suas atividades.

É a partir desse modelo/imagem mental das organizações, marcas e produtos, que os seres humanos agem e fazem suas escolhas. Schuler; De Toni (2015, p. 10), citam três possibilidades criadas pelos modelos mentais:

(1) manter um mapa do mundo dentro de nós, para que possamos pensar nos objetos sem tê-los diretamente presentes; (2) imaginar novos objetos, combinando informações de uns e de outros, que já são conhecidos; (3) ou para que possamos tomar decisões sobre agir numa determinada situação, com base no que já aprendemos em situações anteriores semelhantes.

Uma das maneiras de identificação da imagem percebida é o método de configuração de imagem (MCI), desenvolvido por Schuler; De Toni (2015), o qual envolve emoção, mente/razão, afeto, símbolos/expressão, visão e evidências, que chamou de axiomática, referente a propósitos e princípios.

Ao investigar a imagem em sua subjetividade, observar-se a tese de doutorado de lasbeck (2005), fundamentada na obra do norte-americano W.J.T. Mitchell (*Iconology: image, text, Ideology*), em que as definições complementam o modelo mental proposto por Schuler; De Toni (2015), pois afirmam que a imagem será criada a partir das informações que o indivíduo tiver do termo indutor, podendo ser informações racionais, sensoriais ou emocionais.

Pode-se dizer que um mesmo objeto terá inúmeros mapas mentais, pois cada pessoa criará o seu, conforme as informações que têm sobre esse objeto, da forma

pela qual obtiveram estas informações, do modo pessoal pelo qual agrupam as informações, da percepção das informações acrescentadas as informações existentes em sua memória, em relação ao objeto e por fim, da forma de resgatar estas informações com a intenção de criar seu próprio modelo mental sobre o objeto e assim configurando a imagem.

3. Metodologia

Com base no objetivo central da pesquisa, que busca identificar a imagem da Secretaria Municipal de Saúde diante da percepção dos seus usuários, foi adotado o Método de Configuração de Imagem (MCI) que desenvolve pesquisas qualitativas e quantitativas. Para o êxito desta investigação, foi necessário um estudo de caso de caráter exploratório, que contou com a aplicação de uma entrevista estruturada recomendada pelo MCI.

A coleta de dados do estudo em questão ocorreu em cinco das oito unidades de atenção básica que compõem a secretaria de saúde, escolhidas por serem unidades de maior relevância. Estas, situadas nos bairros Várzea Grande, onde se encontram duas unidades, no bairro Piratini, bairro Central e Floresta.

O período da pesquisa foi de 04 a 29 de setembro de 2017. Na ocasião, foram aplicados sessenta e oito questionários junto aos usuários/pacientes das unidades de saúde e analisadas vinte e uma entrevistas. Os respondentes receberam um questionário contendo onze perguntas abertas relacionadas à configuração de conteúdo da imagem da Secretaria Municipal de Saúde. Vale ressaltar que o público definido a ser pesquisado foi o público externo.

A partir de inspiração no Método de Configuração de Imagem, desenvolvido pelos autores Maria Schuler e Deonir De Toni (2015), que tem por finalidade constatar como se configura a imagem na mente de um determinado público, o MCI propõe um roteiro de pesquisa que apresenta questões abertas, divididas em oito dimensões (imagens, afetiva, emocional, racional, sensorial, simbólica, visionária e axiomática). Antes da aplicação do questionário, os respondentes foram “instruídos a revelar a primeira ideia que lhes vem à mente, utilizando a livre associação de ideias” (SCHULER; DE TONI, 2015, p. 157).

Vejamos no Quadro 2, o questionário utilizado neste estudo conforme orientação do MCI, desenvolvido por Schuler e De Toni (2015):

Dimensões da Imagem	Questões
Imagem	1. Quando digo Secretaria Municipal de Saúde de Gramado, qual a primeira coisa que lhe vem à mente? 2. Que outras ideias lhe vêm à mente sobre a Secretaria de Saúde?
Afetiva	3. Quais sentimentos lhe vêm à mente sobre a Secretaria de Saúde?
Emocional	4. Do que você gosta na Secretaria Municipal de Saúde? 5. Do que você não gosta na Secretaria de Saúde?
Racional	6. Qual a utilidade da Secretaria de Saúde para você?
Sensorial	7. De quais sensações físicas a Secretaria de Saúde lembra você (imagens, sons, odores, sabores, vibração, temperatura, peso)?
Simbólica	8. O que a Secretaria de Saúde representa para você?
Visionária	9. O que espera da Secretaria de Saúde de Gramado, no futuro?
Axiológica	10. Quais princípios ou valores de vida a Secretaria de saúde ajuda você a praticar? 11. De onde recebe informações sobre a Secretaria Municipal de Saúde?

Quadro 2: Roteiro básico de questões do MCI.

Fonte: De Toni e Schuler (2015).

Após a aplicação dos questionários e com os dados coletados, partiu-se para a Configuração de Conteúdo, tabulação e análise dos dados coletados, cujo resultado será apresentado no capítulo seguinte.

4. Análise dos dados

O presente capítulo apresenta os resultados da pesquisa realizada nas unidades básicas de saúde da cidade de Gramado (RS). Os dados levantados foram obtidos por meio de entrevistas de caráter exploratório, totalizando sessenta e oito pesquisas aplicadas e vinte e uma, analisadas. A delimitação da análise das pesquisas deu-se a partir dos questionários mais completos e que contemplassem amostras de todas as unidades de saúde. Cabe ressaltar, que os questionários não concluídos podem ser considerados e aprofundados em outra pesquisa, pois não responder também consiste em uma resposta.

Cada entrevista é constituída por onze perguntas abertas, onde cada respondente foi instruído a expor a primeira ideia que lhes vem à mente quando mencionado o termo indutor - Secretaria Municipal de Saúde de Gramado.

A análise dos resultados iniciou-se com a configuração de conteúdo,

conforme propõe o MCI. Após o levantamento e organização dos atributos mencionados pelos respondentes, foi possível determinar a imagem central, primeira periferia, segunda periferia e a margem, que constituem a imagem da Secretaria Municipal de Saúde.

Foram levantados cento e cinco atributos referidos ao termo indutor - Secretaria Municipal de Saúde, que determinaram os valores de ordem (VO), valores de frequência (VF) e valores totais (VT), sendo que, $VO+VF = VT$ (os valores totais são o resultado dessa soma). Os VO caracterizam-se pelo número de aparições de cada atributo e o VF demonstra a frequência do atributo mencionado.

Essa conversação entre os atributos define a imagem central da organização e suas periferias, ou seja, segundo Schuler e De Toni (2015) os atributos mais próximos do Termo Indutor são considerados constituintes da imagem central, enquanto os mais distantes são considerados elementos das periferias da imagem.

Partindo desse princípio, os valores de ordem são a soma das vezes em que o atributo é mencionado por cada respondente, seguindo a regra: quando citado em primeiro lugar, lhe será remetido o valor 5, ao citá-lo em segundo lugar, valor 4, quando citado pela terceira vez, valor 3, pela segunda vez, valor 2 e por fim, valor 1 quando citado em quinto lugar. Caso o atributo tenha mais de cinco aparições não receberá mais valor de ordem. Essa pontuação é feita em cada uma das entrevistas, mesmo que o atributo já tenha sido mencionado por outro respondente.

Quanto ao valor de frequência, atribui-se valor um em cada aparição do atributo, ignorando sua repetição, pois o intuito é perceber na coletividade das entrevistas quantos respondentes lembraram-se de determinado atributo. Para os autores, “pode-se exprimir o VF de outra maneira, dizendo que ele corresponde ao somatório das pessoas, na amostra, que o citaram. Isso elimina a possibilidade de conceder pontuação para sua repetição, junto a um mesmo respondente” (SCHULER; DE TONI, 2015, p. 168).

No Gráfico 1, observam-se os percentuais de representatividade das dimensões da imagem da SMS, que foram possíveis através dos valores de ordem, de frequência e totais encontrados na pesquisa.

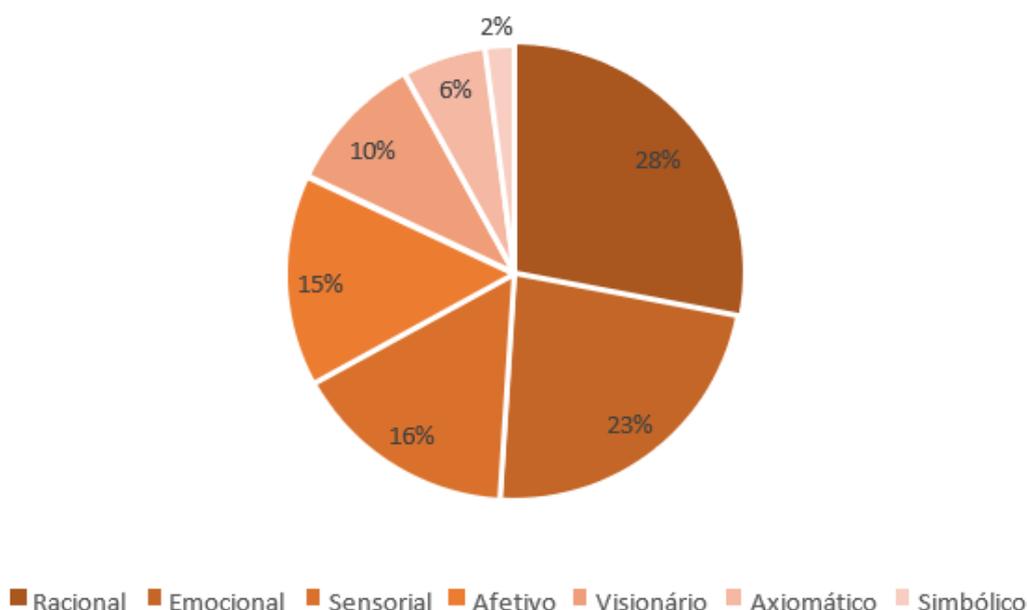


Gráfico 1: dimensão da imagem
 Fonte: dados da pesquisa

As cores atribuídas a cada dimensão da imagem observam as orientações do método de configuração da imagem e servem para auxiliar ao pesquisador na sua classificação. O MCI indica o lilás para os atributos axiomáticos, o azul índigo para atributos visionários, azul celeste para atributos simbólicos, verde folha para atributos afetivos, amarelo para atributos racionais, laranja para os atributos emocionais e o vermelho para os atributos sensoriais.

Percebe-se que os atributos racionais são predominantes na configuração da imagem de acordo com a percepção dos usuários/pacientes da secretaria de saúde. Os sinalizadores dos atributos racionais estão diretamente ligados às crenças, características e utilidades que o Termo Indutor representa para estes usuários. Nota-se que o atributo mais saliente na dimensão racional é o “bom atendimento”, mencionado inúmeras vezes pelos entrevistados de forma positiva. Também se observa a representatividade e utilidade que o Termo Indutor possui na mente dos pacientes, quando citam diversas vezes o atributo, “tudo relacionado à saúde”. Esta dimensão representa significativamente a imagem central da SMS e apresenta o seguinte percentual na acumulação dos atributos identificados no Termo Indutor, conforme representado no Gráfico 2.

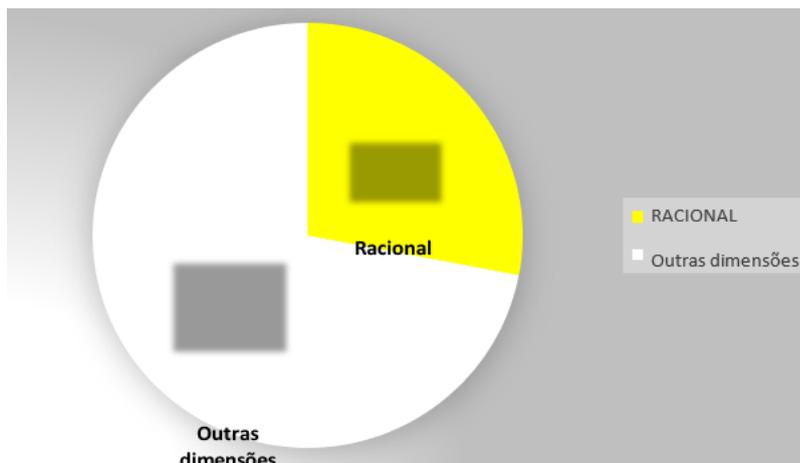


Gráfico 2: dimensão racional
Fonte: dados da pesquisa

Na condição de atributo emocional, os respondentes consideraram os atributos “boa receptividade”, “coisas boas” e “segurança” como principais, sendo os mais lembrados. Esta dimensão trata das emoções primárias ao contato com o Termo Indutor. Retrata ainda, vivências de enlevo emocional, desejo de pertencimento, impressões de mérito ou demérito. O percentual desta dimensão quando comparada com as demais está representada no Gráfico 3.

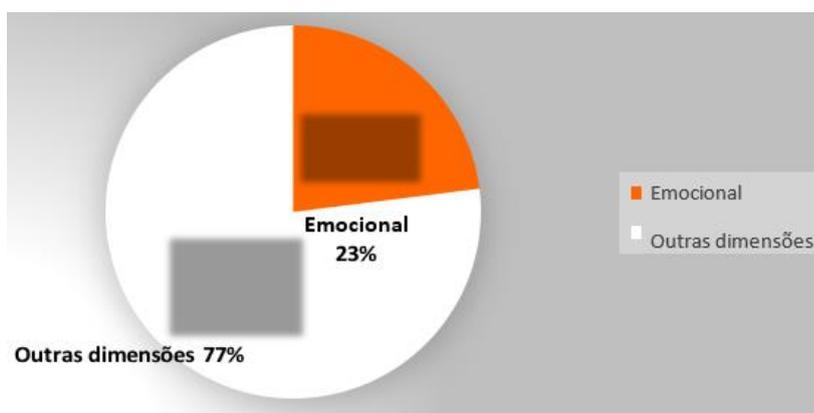


Gráfico 3: dimensão emocional
Fonte: dados da pesquisa

Do ponto de vista sensorial, o entrevistado manifesta sensação tátil, olfativa, palatal, auditiva e visual, relacionado ao aspecto estrutural do ambiente. Nesta dimensão, constatou-se o atributo “limpo” como sendo o mais mencionado pelos entrevistados, seguidos pelos atributos “imagem”, “vibração” e “alívio”. O percentual desta dimensão quando comparada com as demais está representada no Gráfico 4, sendo a terceira mais valorizada nas entrevistas.

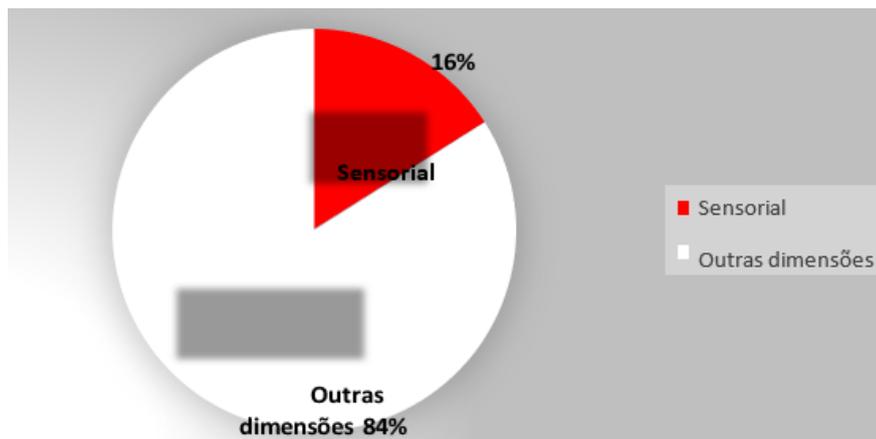


Gráfico 4: dimensão sensorial
Fonte: dados da pesquisa

A dimensão afetiva, que retrata o reconhecimento, o respeito e a valorização que o respondente atribui ao Termo Indutor, apontou como saliente o atributo “espera”, sendo este, um sinalizador negativo. Nesse caso, o usuário revela que, para marcação de especialidades médicas e liberação de exames, costuma levar muito tempo para seu agendamento. “Agradecimento” e “ajuda” foram os atributos seguintes mencionados. O percentual desta dimensão quando comparada com as demais está representada no Gráfico 5.

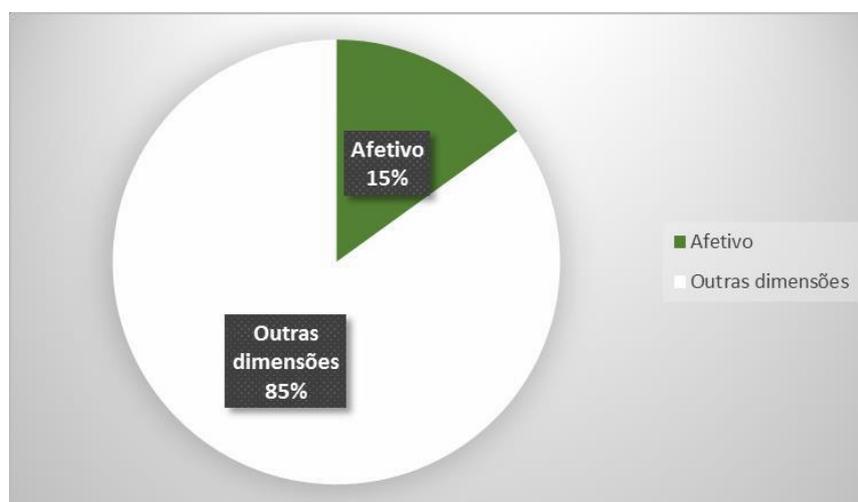


Gráfico 5: dimensão afetiva
Fonte: dados da pesquisa

Na percepção da dimensão visionária, os usuários dos serviços de saúde pública de Gramado apresentaram os atributos “continue assim” e “continue melhorando”, os quais representam satisfação pelos serviços oferecidos pela SMS. A dimensão visionária são as idealizações, a criatividade, a distorção ou visão ideal

da imagem do Termo Indutor para o público, no futuro. Esta dimensão encontra-se na quinta posição na mente dos entrevistados, conforme apresentado no Gráfico 6.

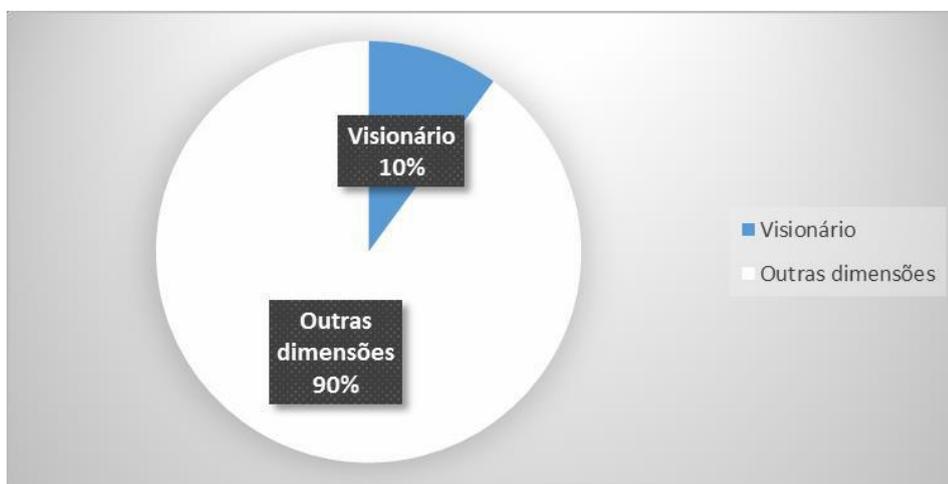


Gráfico 6: dimensão visionária

Fonte: dados da pesquisa

A dimensão axiomática pressupõe as percepções de alinhamento ou desalinhamento com os propósitos de uma organização, na qual englobam os valores e os princípios seguidos pela organização. Nessa perspectiva, os entrevistados citaram “cuidados com a saúde” e “humanização da equipe”, sendo os atributos salientes nessa dimensão. Diante deste contexto, entende-se que a missão da secretaria de saúde é cuidar da saúde de sua população, e que falta humanização nos atendimentos prestados. Embora se trate de um sinalizador negativo, este não compõe a imagem central da SMS, como mostra o Gráfico 7.



Gráfico 7: dimensão axiomática

Fonte: dados da pesquisa

Os atributos simbólicos encontram-se distantes da Imagem Central do Termo Indutor, ou seja, esta dimensão compõe a Segunda Periferia da imagem da SMS. Foram citados apenas dois atributos classificados como simbólicos: “casa de família” e “tudo”. Estes atributos referem-se às representações, analogias e metáforas citadas em relação à organização, constituindo um baixo percentual na configuração da imagem da Secretaria Municipal de Saúde, assim representado no Gráfico 8.

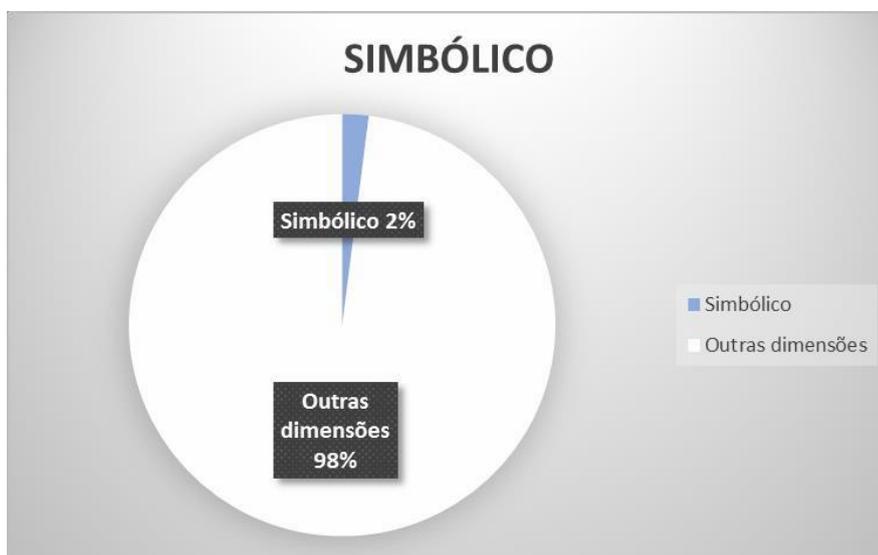


Gráfico 8: dimensão simbólica
Fonte: dados da pesquisa

Após a apresentação dos resultados finaliza-se a análise, considerando que foi utilizada a orientação do MCI como uma ferramenta para a conversação e tabulação dos dados. Houveram algumas alterações na aplicação do MCI, sendo que tais adaptações não interferem no resultado final. No quadro 4, as respostas obtidas na questão final.

MÍDIA/FORMA	Nº DE RESPONDENTES
Telefone	7
Através de conhecidos	5
Posto de saúde	4
Na secretaria de saúde	3
Jornais locais	3
Rádio	2
Material impresso	1
Não recebo	1

Quadro 4: Meios de comunicação
Fonte: Dados da pesquisa.

Assim, concluiu-se o objetivo deste trabalho, verificar a imagem da Secretaria Municipal de Saúde de Gramado, na perspectiva de Relações Públicas. Pode-se identificar os atributos salientes que compõem a imagem da SMS, perante a comunidade. Não somente obteve-se dados importantes em comunicação, mas ainda, identificaram-se oportunidades de realização de novas pesquisas, voltadas para efetivar ainda mais as ações de comunicação da SMS.

A partir dos resultados obtidos da aplicação do MCI na Secretaria Municipal de Saúde, nota-se que a Configuração da Imagem na mente das pessoas forma-se através das experiências que os públicos têm com a organização. Portanto, cada indivíduo terá percepções diferentes diante da mesma organização.

Foi possível ainda perceber que a aplicação do MCI oferece diversas utilidades para a gestão da imagem de uma organização. Os autores destacam que a partir da análise dos dados, pode-se diagnosticar quais atributos estão em evidência e quais não favorecem a Imagem Central do Termo Indutor, possibilitando a criação de estratégias para adequada gestão dos processos de comunicação.

4. Considerações finais

Com a intenção de finalizar nossa pesquisa, colaborar com as demandas de comunicação da SMS e atender algumas expectativas da comunidade em relação à organização de saúde pública de Gramado, nos propomos a sugerir ações de comunicação para a mesma.

As ações vão ao encontro das competências dos profissionais de relações públicas, suas funções e características, uma vez que, o exercício profissional de relações públicas exige ações planejadas, embasadas na pesquisa, nos relacionamentos e na construção de uma imagem positiva para a organização.

Considerando que o objetivo desta pesquisa foi verificar a percepção da imagem da SMS de Gramado diante do público externo e levando em consideração a experiência de cada paciente com o Termo Indutor, conclui-se que as respostas obtidas e os resultados totais dos VO e VF, de modo geral, foram positivos. Salienta-se que foram identificados atributos negativos quanto à imagem da SMS, porém, pouco relevantes para configurar a imagem da mesma.

Mediante o Gráfico de configuração da imagem (GCI), onde estão representados os atributos mencionados pelos entrevistados, encontram-se

classificados em dimensões racionais, emocionais, sensoriais, afetivas, visionárias, axiomáticas e simbólicas, assim classificadas de acordo com seus sinalizadores. Pode-se perceber que algumas expressões como “bom atendimento”, “assistência médica”, “agradecimento”, “cuidados” e “limpeza”, estão fortemente associados à Imagem Central da SMS. Os mesmos usuários que citam essas qualidades da organização de saúde também esperam que as melhorias continuem e que possam contar sempre com este auxílio.

Retomando as quatro funções essenciais do profissional de relações públicas, de acordo com Kunsch (2003), função administrativa, função estratégica, função mediadora e função política, propõe-se duas ações de comunicação para cada função de relações públicas, conforme descrito a seguir:

- **Função Administrativa** - por meio da função administrativa, busca-se atingir toda a organização. Proposta de ações:

- a) Implantar auditorias voltadas à análise dos casos que estão na fila de espera para a marcação de especialidades médicas e liberação de exames mais complexos, para que possam ser atendidos com maior rapidez;

- b) Aplicar continuamente pesquisas de satisfação, tanto com o público interno, quanto com o externo.

- **Função Estratégica**- essa função tem a finalidade e posicionar a organização de acordo com sua identidade organizacional. Proposta de ações:

- a) Criar missão, visão e valores da SMS e apresentá-la a todos os envolvidos;

- b) Realizar capacitação contínua com os recepcionistas das unidades de saúde, para que possam prestar sempre um atendimento satisfatório.

- **Função Mediadora** – função responsável pelas mediações entre as relações organizacionais. Proposta de ações:

- a) Criar um setor de comunicação e contratar um profissional de

Relações Públicas para responder pelo mesmo;

b) Implantar um canal de comunicação dentro das unidades de saúde para que, o público externo, possa fazer seus elogios, reclamações e receber um feedback imediato.

• **Função Política** - para exercer a função política, é essencial que o Relações Públicas compreenda as hierarquias da organização e as relações de poder. Proposta de ações:

a) O profissional de Relações Públicas deve compor o Conselho de saúde e participar das reuniões mensais;

b) O Relações Públicas deve manter uma relação íntima com a comunidade e a opinião pública, fazendo-se conhecedor das demandas da comunidade, através das associações de bairros.

Além de a pesquisa ter permitido a verificação da imagem da SMS, foi possível identificar os atributos que compõem sua imagem e realizar o mapeamento das ações de comunicação desenvolvidas atualmente pela SMS. Após a análise dos dados, também foram propostas ações de comunicação com base nas funções de Relações Públicas proposto por Kunsch (2003), para suprir as demandas de comunicação.

Com o auxílio do MCI no nosso estudo, pode-se perceber aspectos relevantes quanto à percepção do público em relação à determinada marca, produto ou organização, além de examinar como as imagens se estruturam na mente dos indivíduos. Diante dos resultados encontrados, a configuração da imagem da SMS foi positiva. Dessa forma, entende-se que através da gestão dos processos comunicacionais, será possível manter esta imagem e ter conhecimento das demandas de comunicação.

Portanto, diante dos resultados deste trabalho, demonstra-se que o profissional de relações públicas possui suas atividades profissionais ampliadas e significativas no ambiente estudado. Desta forma, comprova-se sua importância no âmbito de diversas realidades organizacionais, contribuindo para o fortalecimento dos relacionamentos da organização com seus públicos. Além disso, o profissional de relações públicas potencializa a promoção da imagem positiva das instituições, públicas e privadas, gerando resultados satisfatórios tanto para a organização

quanto para seu usuário e cliente.

Referências

Associação Brasileira de relações públicas. Disponível em: <<http://abrpsp.org.br/institucional-2>>. Acesso em: 19 de ago. 2017.

ALMANSA, Ana. *Assessorias de comunicação*. São Caetano do Sul- SP: Difusão Editora, 2010.

ARGENTI, Paul A. *Comunicação Empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação*, ed. 2. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

BERMEJO, Carlos José. *Humanizar a Saúde: cuidado, relações e valores*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

BERNARDES, Cyro; MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro. *Teoria Geral da Administração: Gerenciando organizações*. São Paulo: Saraiva, 2003.

BORBA, Valdir Ribeiro. *Marketing de Relacionamento para organizações de saúde*. São Paulo: Atlas, 2007.

BUENO, Wilson da Costa. *Comunicação Empresarial: teoria e pesquisa*. Barueri, SP: Manole, 2003.

CESCA, Cleuza G. Gimenes. *Relações Públicas: e suas interfaces*. São Paulo: Summus, 2006. Conselho Federal de Profissionais de Relações Públicas. Disponível em: <<http://www.conferp.org.br/>> Acesso em: 05 de ago. 2017.

CURY, Antonio. *Organizações e Métodos: Uma visão holística*, ed. 7. São Paulo: Atlas, 2000.

DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio. *Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação*. São Paulo: Atlas, 2005.

FRANÇA, Fábio. *Relações Públicas: conceitos básicos e funções estratégicas*. In: França, Fábio. *Conceituação lógica de públicos em relações Públicas*. Revista Estudos de Jornalismo e Relações Públicas. UMESP, n.1, 2009.

GIL, Antonio Carlos. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2010.

GRUNIG, James E.; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. *Relações Públicas: Teoria, contexto e relacionamentos*. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009.

IASBECK, Luiz Carlos Assis. *Imagem e Reputação na Gestão da Identidade Organizacional*. Revista On line, ano 4. 2007. Disponível em: <http://www.eca.usp.br/departam/crp/cursos/posgrad/gestcorp/organicom/re_vista7/84a97.pdf>. Acesso em: 7 set. 2017.

KUNSCH, Margarida. *A Comunicação como fator de Humanização das Organizações*. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010.

_____. *Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2009.

_____. *Relações Públicas: História, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas*. São Paulo: Saraiva, 2009.

_____. *Gestão estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas*. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008.

_____. *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. São Paulo: Summus, 2003.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 2009.

LATTIMORE, Dan; *Relações Públicas: Profissão e prática*. Porto Alegre: AMGH, 2012.

MARCHIORI, Marlene. *Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional*. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010.

MARCHIORI, Marlene. *Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização*. São Caetano: Difusão Editora, 2008.

MARCONI, Marina; LAKATOS, Eva Maria. *Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados*. São Paulo: Atlas, 2008.

MILAN, Gabriel Sperandio; DE TONI, Deonir; SCHULER, Maria. *Configuração de imagens: um estudo com serviços de fisioterapia*. Disponível em: <<http://www.revista.ufpe.br/gestaoorg/index.php/gestao/article/view/47/41>>. Acesso em: 7 set. 2017.

Ministério da saúde. *Lei 8.080 de 19 de setembro de 1990*. Disponível em: <http://conselho.saude.gov.br/legislacao/lei8080_190990.htm>. Acesso em: 26 mar. 2017.

MOYSÉS, Jamil Filho. *Planejamento e gestão estratégica: em organizações de saúde*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

NASSAR, Paulo. *Relações Públicas: na construção da responsabilidade histórica e no resgate da memória institucional das organizações*. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008.

NASSAR, Paulo. *Comunicação Empresarial: Estratégias de organizações vencedoras*. São Paulo: ABERJE, 2005.

SAÚDE - Prefeitura Municipal de Gramado. Disponível em: <<http://www.gramado.rs.gov.br/secretaria/16/saude>>. Acesso em: 24 mar. 2017.

SCHULER, Maria; TONI, de Deonir. *Gestão da imagem de organizações, marcas e produtos: Através do Método para Configuração de Imagem*. São Paulo: Atlas, 2015.

SILVA, Belmiro Ribeiro Neto. *Comunicação Corporativa e Reputação: Construção e defesa da imagem favorável*. São Paulo: Saraiva, 2010.

SILVA, Jassira Castro Ramos. *O Método de Configuração da Imagem (MCI): como ferramenta para a avaliação da estratégia de comunicação da empresa Vivenda*. Taquara: Faccat, 2016.

TORQUATO, Gaudêncio. *Tratado de Comunicação Organizacional e Política*. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

VECINA, Gonzalo Neto; MALIK, Ana Maria. *Gestão em saúde*. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2016.