

INOVAÇÃO DIGITAL EM COMUNICAÇÃO SOCIAL: ESTUDO DE CASO DE UMA REDE HOSPITALAR

Luciano Weber¹
Gertrudes Aparecida Dandolini²
João Artur de Souza³

RESUMO

As novas tecnologias permitem o advento incremental de inovação digital nas organizações. Em busca de compreender esse processo, esta pesquisa faz um comparativo entre o estudo de caso do setor de comunicação social em hospitais administrados pela Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares e a literatura. O objetivo geral desdobra-se em dois caminhos específicos para desvelar os processos de mudança nos hospitais dessa rede, um estrutural e outro tecnológico, cuja simbiose preparou o campo para a inovação em fase de implementação. Utilizou-se o método qualitativo, por meio de entrevistas com líderes da comunicação social da Ebserh para capturar o entrelaçamento de inovação digital, comunicação social e gerenciamento hospitalar em rede. Após as comparações, conclui-se que os resultados coadunam com a hipótese de que o valor agregado à organização ocorre mesmo durante a fase de implementação de uma inovação.

PALAVRAS-CHAVE

Inovação digital. Comunicação social. Gestão hospitalar. Rede hospitalar.

1 INTRODUÇÃO

Desde o início do novo milênio, tecnologias digitais avançam sobre as organizações e unificam os mundos físico e virtual. Seus impactos se espalham e causam uma transformação dentro das empresas, pois alteram a própria natureza do trabalho. Essas tecnologias obrigam organizações a redefinir processos, afetando modelos de criação de valor e exigindo novas competências para a interação e adaptação.

A gestão de um hospital é mais complexa (Brasil, 2007) em comparação a outras organizações, pois envolve uma multiplicidade de serviços de apoio às diversas especialidades médicas. Então quando uma empresa nasce para administrar inúmeros hospitais, pequenos

¹ Mestrando em Engenharia do Conhecimento (UFSC), Departamento de Engenharia do Conhecimento/UFSC, e-mail: luciano.weber@ufsc.br.

² Doutora em Engenharia de Produção (UFSC), Departamento de Engenharia do Conhecimento/UFSC, e-mail: gertrudes.dandolini@ufsc.br.

³ Doutor em Engenharia de Produção (UFSC), Departamento de Engenharia do Conhecimento/UFSC, e-mail: joao.artur@ufsc.br

passos estratégicos podem causar grandes mudanças, especialmente com o uso de inovação digital.

Desta forma, neste artigo pretende-se responder a pergunta: Como a implementação de inovações digitais na comunicação social impacta as operações em uma rede hospitalar e quais são os principais desafios e benefícios associados a essa transformação tecnológica?

Esta pesquisa buscou no estudo de caso da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (Ebserh) os elementos que, comparativamente à literatura, demonstram como a inovação digital pode impactar positivamente uma área estratégica da gestão do conjunto de hospitais, a comunicação social.

A pesquisa comparou como a comunicação funcionava antes e como passou a funcionar depois da implementação de um pacote de recursos digitais, e como a comunicação atuava dentro de um tipo de estrutura e os benefícios por ela colhidos ao inaugurar outro desenho organizacional.

Inicialmente, as informações trocadas pelos hospitais dessa rede eram essencialmente por ligações telefônicas, por email, pelo SEI (Sistema Eletrônicos de Informações) ou por encontros presenciais. A partir de uma contratação de tecnologia digital, as informações passaram a ser instantâneas, por vídeo ou mensagem, sem dificuldade para encontrar as pessoas, o que revolucionou a gestão em agilidade, eliminando barreiras antes impostas pela distância. Além disso, até um certo período, a comunicação social dos hospitais da Ebserh era totalmente descentralizada, o que se refletia em diferenças de operacionalização, alguns hospitais com mais serviços oferecidos do que outros. Com um novo desenho organizacional, a comunicação social passou a adotar modelos padronizados e serviços acessíveis a todos os hospitais, o que ampliou o número de notícias positivas na imprensa e melhorou a qualidade das publicações jornalísticas e de audiovisual, tanto nos sites próprios como nas mídias sociais.

A simultaneidade entre implantação de novas tecnologias e inauguração do novo modelo organizacional possibilitou que se instalasse um processo de inovação digital na Ebserh, cuja implementação é gradativa e os resultados são mensuráveis, como se verá nos resultados.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Comunicação Social em Gestão Hospitalar

A gestão hospitalar é uma forma especializada de administração que se concentra na liderança e organização de instituições de saúde, como hospitais, clínicas, laboratórios e outras organizações relacionadas à saúde. Existem várias diferenças distintas entre a gestão hospitalar e outras formas de administração.

Uma das partes essenciais do nível estratégico para a gestão hospitalar é a comunicação social, que inclui produzir, distribuir e consumir mídia, e envolve diferentes formas comunicacionais, como jornalismo, publicidade, marketing, fotografia e design. O profissional de comunicação social atua nos meios de comunicação de massa, editoras de revistas, sites e portais de conteúdo e nos diversos tipos de mídia, bem como na comunicação corporativa, em organizações privadas, públicas ou do terceiro setor.

A troca de conhecimento dentro de hospitais é estratégica para um fim muito perseguido nessas instituições: a acreditação hospitalar (Brasil, 2012). A importância da comunicação social para atingir esse fim é bastante explorada na literatura, tanto quando bem se relaciona com a sociedade ao fazer comunicados externos, quanto ao possibilitar a fluidez de informação e a geração de conhecimento internamente. Com efeito, para subsidiar importantes mudanças organizacionais, como é o alcance da acreditação hospitalar, é necessário fazer da comunicação uma ferramenta eficaz (Manzo *et al.*, 2013). Quando é voltada para dentro da organização, as estratégias de comunicação interna tendem a minimizar barreiras organizacionais entre diferentes áreas (Cervi *et al.*, 2020). Além disso, dentro do processo dialógico da linguagem, a comunicação precisa ser democrática, pois o desenvolvimento em conjunto contribui para melhores práticas de gestão (Cervi *et al.*, 2020).

Já quando é voltada para fora do hospital, a comunicação externa visa a angariar a atenção dos veículos de comunicação de massa, proporcionar qualidade da informação, favorecer a educação por veículos de comunicação, obter inserções positivas na imprensa e evitar crises de imagem (Sombra *et al.*, 2022). Assim, surge a capacidade de expor a relevância do hospital para a comunidade, trazendo a público a qualidade dos seus serviços e a importância das fontes que alimentam o noticiário positivo na imprensa, quando os

especialistas falam sobre medidas de prevenção, defendem as vacinas e combatem notícias falsas (Sombra *et al.*, 2022).

Para hospitais em rede, o uso de ferramentas tecnológicas é hoje condição basilar para a exploração do potencial deste formato organizacional. Isso potencializa a cooperação, o aprendizado e compartilhamento do saber (Aguia; Mendes, 2016).

A comunicação social exerce papel fundamental em gestão hospitalar e é essencial para o funcionamento eficaz e eficiente de qualquer instituição de saúde. A comunicação em saúde é definida como processo que molda conhecimentos, práticas e produção de significados em saúde. (Marchenko *et al.*, 2021). A comunicação social impacta a gestão hospitalar ao permitir a construção de sua reputação, com transparência, gerenciamento de crises, engajamento da comunidade, informação sobre serviços, educação em saúde, campanhas de conscientização, melhoria da comunicação interna, maior coordenação entre multiprofissionais, aprendizado com o *feedback* dos funcionários, gestão de emergências, agilidade comunicativa, coordenação com autoridades. Seu papel é significativo na construção de relacionamentos, promoção da saúde, gerenciamento de crises, e na melhoria contínua dos serviços hospitalares.

Comunicar interna ou externamente, no contexto da comunicação social, é essencialmente um esforço estratégico. A comunicação social é apenas parte do imenso trabalho de comunicar e há pesquisas indicando que 60% dos problemas de gestão decorrem de uma comunicação ineficaz (Drucker, 1998).

Segundo Garcia (2012), a comunicação interna divide-se em duas redes de canais: as institucionais (ou formais) e as alternativas. Redes institucionais compõem-se por meios oficiais, enquanto as alternativas (ou informais) abrangem toda ação comunicativa no ambiente ou que se refere à organização, como as conversas de corredor e as mensagens do cotidiano organizacional feitas pelo WhatsApp fora do horário de trabalho, por exemplo.

A comunicação externa das organizações (Matos, 2009) divide-se em comunicação institucional e comunicação mercadológica, elas baseiam-se em dois princípios, a coerência e a transparência. Tavares (2009) ressalta que mapear os fluxos de comunicação na empresa é essencial, tendo em vista uma comunicação integrada entre o externo, o interno, o administrativo e o mercadológico. A comunicação institucional, orientada ao público externo, deve ser responsável, então, por organizar eventos voltados aos públicos externos, pela

obtenção de *feedback* (geralmente pelas ouvidorias), pela gestão da assessoria de imprensa e o monitoramento das divulgações na mídia externa. Já a comunicação interna deve estruturar ferramentas para disseminar informações às equipes de trabalho e escutá-las.

Vista sob o aspecto organizacional, a comunicação desempenha quatro funções: controle do comportamento das pessoas, motivação, expressão emocional e facilitador na tomada de decisões (Manzo *et al.*, 2013). Superar dificuldades em comunicação exige, segundo esse autor, que se entenda a comunicação como um processo estratégico.

Uma das formas de realizar comunicação de maneira estratégica dentro das organizações é com o uso de tecnologia da informação e comunicação (TIC), que permitem a integração de sistemas, processos e serviços e a estruturação de redes de relacionamento. Assim, para hospitais que atuam em rede, como é o caso dos hospitais vinculados à Ebserh, adotar TIC é condição básica para a exploração de todo o seu potencial para desenvolver aprendizagem, geração e a difusão de conhecimentos (Aguiar; Mendes, 2016). Aliás, em serviços de saúde, a comunicação encontra desafios ainda maiores, pois precisa integrar as equipes multiprofissionais. Por este motivo, há vantagens na articulação de hospitais no formato de rede, pois a troca de informações amplia a capacidade de aprendizagem, cria vínculos até então impensáveis nos serviços de alta especialização e gera valor econômico a partir do intercâmbio, devido ao ganho em escala e à redução de custos (Aguiar; Mendes, 2016).

Ao aplicar TIC para melhorar a comunicação em serviços de saúde, promove-se inovação organizacional. O que antes eram murais para pendurar panfletos e cartazes impressos agora é TV corporativa. Mensagens trocadas entre profissionais, antes feitas por telefone, passaram a ser mensagens instantâneas trocadas por rede social. As notícias de antigamente chegavam por meio do jornal impresso, de periodicidade muitas vezes longa, agora estão diariamente no site, modificando-se várias vezes por dia (Aguiar; Mendes, 2016).

2.2 Inovação Digital e Comunicação Social

Inovação é o processo de transformar as oportunidades em novas ideias que tenham amplo uso prático. A inovação é movida pela habilidade de estabelecer relações, detectar oportunidades e tirar proveito delas (Tidd *et al.*, 2015). Inovação tecnológica em uma rede hospitalar refere-se à implementação de novas tecnologias, ferramentas e processos para

melhorar a eficiência, precisão e qualidade dos serviços de saúde. Isso pode incluir o uso de dispositivos médicos avançados, sistemas de informação hospitalar, telemedicina, inteligência artificial, análise de dados, tecnologias digitais, entre outras. Quando aplicada em uma rede hospitalar, a inovação digital pode ter vários impactos na comunicação social, com a melhoria na prestação de serviços, com telemedicina, sistemas de informação, sistemas integrados, plataformas de colaboração, aplicativos de saúde, acesso a registros médicos eletrônicos. A inovação em saúde avança, atualmente, sobre a análise de dados e recursos de inteligência artificial, com análise preditiva e diagnósticos precisos. A inovação tecnológica também possibilita um acesso rápido a informações cruciais, pelos dispositivos móveis e os impactos na comunicação social hospitalar são cada vez mais visíveis, com acesso a informações, conscientização e educação, feedback e engajamento e pela mobilização em casos de emergência.

A inovação digital (ID), um tipo de inovação tecnológica, refere-se ao uso de tecnologias digitais para criar novos produtos, processos ou modelos de negócios, bem como melhorar os já existentes (Tidd, *et al.*, 2015). Esse conceito envolve a aplicação de tecnologias digitais (como internet, big data, inteligência artificial, e outros recursos tecnológicos) para gerar valor, tanto para empresas quanto para consumidores.

A ID usada em uma rede hospitalar pode melhorar a eficiência dos serviços de saúde e transformar a comunicação social, pois proporciona um acesso mais fácil à informação, o que melhora o engajamento dos pacientes e permite uma resposta mais eficaz a situações de emergência.

Serviços públicos como assistência à saúde, educação e seguridade social podem até não gerar lucros, mas afetam a qualidade de vida de milhões de pessoas. Ideias brilhantes e bem implementadas podem conduzir a novos serviços valiosos e à prestação eficiente dos já existentes – em uma época em que a pressão sobre as contas nacionais está mais apertada do que nunca (Tidd *et al.*, 2015, p. 5).

Além disso, a inovação não precisa ser algo completamente revolucionário, mas um processo incremental. A inovação pode surgir por meio da combinação de tecnologias e métodos já aplicados, ao se recriar a forma como as partes do sistema interagem (Tidd, *et al.*, 2015).

De modo geral, o resultado do processo de inovação pode ser de produto, de processo, de posição e de paradigma. Nesta pesquisa, o escopo está na inovação digital relacionada a processos e de que forma a comunicação social da Ebserh agrega valor.

Esta pesquisa buscou na literatura (conforme descrito na seção de metodologia) como a inovação em comunicação social pode trazer valor a uma rede de hospitais. Buscou-se analisar, entre os autores do Quadro 1, os pontos mais importantes acerca de inovação digital, comunicação social em saúde e gestão hospitalar, com ênfase a novos modelos de gestão e ao uso da plataforma Teams, ferramenta de software de comunicação e colaboração digital da Microsoft.

Quadro 1. Vantagens e desafios da inovação digital na comunicação social em rede hospitalar

Autores	Vantagens da inovação digital	Desafios da inovação digital
Ge <i>et al.</i> , 2023	As empresas precisam fazer mudanças organizacionais no processo de inovação da tecnologia digital para se adaptarem às necessidades da era digital.	Inovação digital exige comunicação entre empresas e outras organizações para facilitar compartilhamento de conhecimento e recursos e melhorar o desempenho das empresas.
Agnihotri <i>et al.</i> , 2022	As plataformas de mídia social foram desenvolvidas para permitir que os indivíduos se conectem entre si. Com o tempo, esses canais tornaram-se um meio significativo de criação e troca de informações e notícias.	Redes sociais podem levar a uma sobrecarga de informação que convida à propagação de desinformação e, muitas vezes, de teorias da conspiração.
Bellis <i>et al.</i> , 2022	Por um lado, a digitalização aumenta a flexibilidade tanto no espaço como no tempo.	A digitalização dificulta a espontaneidade das interações humanas devido à quase total ausência de acaso e reunião informal, impactando diretamente a construção de confiança e a comunicação.
Tomar <i>et al.</i> , 2023	Usando mídia digital, é mais simples para o público em geral obter informações e compreensão sobre doenças prejudiciais que são doenças contagiosas. A mídia social torna mais fácil para o público aprender sobre doenças contagiosas.	Comunicação inovadora e tecnologias foram introduzidas nas empresas em preparação para a Quarta Revolução Industrial, também denominada Indústria 4.0. O setor da saúde deve utilizar as inovações emergentes, mas também deve reconhecer os riscos que apresentam e trabalhar para reduzi-los.

Florjančič; Wiechetek, 2022	Em se tratando de inovação no campo hospitalar, o MS Teams é uma ferramenta nova, de design contemporâneo e relativamente simples. Oferece simplicidade, comunicação em tempo real e integração com o Office 365.	Uma desvantagem é que nem todos os funcionários possuem tempo ou interesse para acessar o Teams.
Leite, 2021	No setor público a inovação se apresenta como possibilidade de solução, por vezes, de forma incremental às práticas e processos de trabalho já estabelecidos. Podem conduzir a bons resultados organizacionais, na maior parte das vezes, principalmente quando potencializam, por meio de tecnologia, os processos de gestão.	Dificuldades de adaptação em tempo ágil.
Lizarro, 2022	O Microsoft Teams é utilizado por mais de 183.000 instituições educacionais. É um sucesso sem precedentes, convertendo-se na estrutura estrela da colaboração, com ferramentas - atividades e recursos - integradas.	No entanto, desde o papel dos atores principais do ato pedagógico (docentes/discentes) sempre há muito trecho para descobrir as potencialidades que as equipes oferecem na área acadêmica.
Mehta <i>et al.</i> , 2020	Teams é uma ferramenta de software de comunicação e colaboração digital, disponível em formatos de aplicativos móveis e de computador, protegida e monitorada. A adoção Teams é uma inovação incremental que permite organizar reuniões multidisciplinares não presenciais.	Engajar todas as equipes para o uso desta ferramenta resvala no mesmo tipo de entrave para a maioria das inovações: as resistências que precisam ser quebradas ao longo do percurso.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Nesta fase introdutória, revelou-se um panorama equilibrado entre as vantagens e desafios da inovação digital em diversos setores. As principais vantagens são a transformação organizacional e a flexibilidade proporcionada pela digitalização, como destacado por Ge *et al.* (2023) e Bellis *et al.* (2022). A conectividade global em tempo real, proporcionada pelas redes sociais e outras plataformas digitais, como o Microsoft Teams, facilita o compartilhamento de informações, permitindo uma maior integração entre indivíduos e

equipes, com impacto direto no desempenho organizacional e na educação, conforme apontado por Agnihotri *et al.* (2022), Florjančič e Wiechetek (2022), e Lizarro (2022).

Entretanto, esses avanços também trazem desafios significativos. O compartilhamento de informações pode gerar sobrecarga informacional e a propagação de desinformação, além de dificuldades na adaptação tecnológica, como observam Agnihotri *et al.* (2022) e Leite (2021). Além disso, a digitalização pode comprometer a espontaneidade das interações humanas, dificultando a construção de confiança e afetando a taxa de inovação, como discutido por Bellis *et al.* (2022). No setor da saúde, os desafios éticos e de privacidade são um ponto crítico, conforme destacado por Tomar *et al.* (2023). Além disso, a resistência à adoção de novas ferramentas digitais, como o Microsoft Teams, continua sendo uma barreira importante, mencionada por Mehta *et al.* (2020).

Conclui-se então que, enquanto a inovação digital oferece soluções práticas e aumento da eficiência em vários contextos, superar desafios de comunicação, privacidade e resistência à mudança é essencial para maximizar seus benefícios.

3 METODOLOGIA

O objetivo geral desta pesquisa é analisar como a inovação digital agrega valor à área estratégica de comunicação social nos hospitais da rede Ebserh (Brasil, 2023). Visa, fundamentalmente, responder à pergunta: Como a implementação de inovações digitais na comunicação social impacta as operações em uma rede hospitalar e quais são os principais desafios e benefícios associados a essa transformação tecnológica?

Inicialmente, para fundamentação teórica, o trabalho utilizou uma pesquisa de artigos científicos existentes nas bases Scopus, Pub Med, IEEE Xplore e Web of Science. Nessas quatro bases, foram utilizadas as *strings*: *digital AND innovation, AND organizational AND communication, AND hospital AND management*. A pesquisa adotou tópicos da estrutura metodológica da abordagem PRISMA-ScR (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*) para orientar a revisão e garantir a transparência e a consistência do processo. Após aplicar critérios de exclusão para selecionar apenas artigos de 2020 a 2023, em inglês, arquivos livres, foi realizada análise de relevância temática e aderência ao objeto estudado, utilizando tecnologia Rayyan.ai, bem como foram identificadas palavras-chave e termos utilizados no artigo. Em seguida, foi feita uma síntese dos dados extraídos,

identificando padrões, tendências e lacunas. O quantitativo foi o seguinte: Web of Science (36), Pub Med (45), IEEE Xplore (12) e Scopus (39). Após o refinamento dos artigos, restaram 23 para leitura integral, dos quais oito possuíam similaridades ao tema e então foram selecionados para revisão bibliográfica, e gerou-se o Quadro 1 apresentado na seção anterior.

Em seguida, o método qualitativo foi utilizado, por meio de entrevista semiestruturada junto a seis líderes da comunicação pertencentes a essa rede (cinco jornalistas e um relações públicas, todos gestores públicos federais ocupando cargos de chefes de unidade na estrutura da Ebserh). O foco da pesquisa qualitativa é mais na particularidade do que na generalização, para compreender o contexto pesquisado (Creswell, 2010). As entrevistas semiestruturadas com os líderes foram realizadas pelo aplicativo Teams, gravadas, transcritas e armazenadas.

Os resultados das entrevistas e da literatura são então comparados à luz de elementos obtidos na bibliografia própria de cada área estudada, especialmente Tidd, Bessant e Pavitt (2015), por sua rica contribuição aos estudos de inovação. Os fundamentos teóricos baseiam-se ainda em conceitos e teorias relacionados à inovação digital, comunicação social, gestão hospitalar e o contexto específico da Ebserh, ao abordar teoria da inovação, comunicação organizacional, mídias sociais e comunicação online e tecnologias emergentes. Esses fundamentos serviram de base para a análise crítica e interpretação dos resultados da revisão, visando construir uma estrutura teórica sólida para a pesquisa e seus objetivos específicos.

4 COMUNICAÇÃO SOCIAL NA EBSERH

Até 2011, cada Universidade Federal administrava seu próprio hospital universitário. Naquele ano, é criada a Empresa Brasileira de Serviços Hospitalar (Ebserh), vinculada ao Ministério da Educação. O objetivo dessa empresa era realizar contratos de gestão, gradativamente, junto a todos os hospitais universitários, para administrá-los sob o regime jurídico de uma empresa pública, com maiores facilidades na contratação de gestores e profissionais especializados. Apesar de ainda existirem hospitais universitários administrados por suas universidades, o fato é que, em 2024, há 45 unidades sob a gestão da Ebserh.

Os hospitais geridos pela Ebserh possuem tamanhos diferentes, estando entre os tipos 1, 2 e 3, dependendo do número de especialidades de média e alta complexidade oferecidos. Desde seu surgimento, todo hospital precisa lidar com questões estratégicas de gestão, e a comunicação social é parte importante das principais decisões administrativas.

Este estudo baseia-se em elementos de seis entrevistas semiestruturadas (Quadro 2) com líderes da comunicação social. A pesquisa parte então da identificação de elementos sobre inovação digital e a consequente agregação de valor à gestão da Ebserh na área estratégica de comunicação social. No Quadro 2 apresenta-se as percepções sobre inovação digital dos entrevistados:

Quadro 2 – Percepção da inovação digital entre comunicadores da Ebserh

Entrevistado	Profissão, cargos	Como inovar em tecnologia pode agregar valor à organização?	Quais os desafios de implementação da inovação?
A	Jornalista, Chefe de Comunicação em uma das unidades da região Centro Oeste do Brasil; Chefe Substituta em hospital da região Sul.	Inovação vem com a implementação dos recursos da Microsoft. Antes, quase tudo era email e telefone. Agora, o Teams possibilita a comunicação em tempo real, é fundamental ao conhecimento e para as informações circularem, fortalece a comunicação interna tanto do HU como da Ebserh. A implantação do novo modelo da comunicação é inovadora.	O desafio é que muitos profissionais são especialmente da assistência e não ficam olhando para o computador o tempo todo. Então às vezes a informação não chega.
B	Jornalista, Chefe da Comunicação num dos hospitais da região Sudeste	A inovação na Ebserh vem com o Microsoft 365: agendar reuniões em vídeo com integrantes de todo o país, enviar mensagens a qualquer um dos milhares de funcionários de cada hospital da rede. Antes reunião da comunicação só era possível presencialmente em encontro nacional. O Teams é rede social inovadora que interage com softwares mais usados em gestão, como email, Word e Excel.	O desafio é que nem todos estão abertos a aderir à tecnologia de imediato, cada comunicador tem seu tempo, e o público alvo das informações demora um pouco mais. Existem profissionais também que nunca acessam essas tecnologias e acabam sabendo das notícias mais importantes ao conversar com colegas que utilizam as tecnologias.
C	Jornalista, Chefe da Comunicação em hospital no Nordeste	Com o Windows 365 e suas ferramentas. O Teams permite compartilhar conhecimento, realizar reuniões diárias, individuais ou em grupo. O valor agregado à gestão está no aprendizado que temos sobre as diversas ferramentas, como Checkpoint, Planner, tudo acessível e	Na área de comunicação social, o maior desafio hoje é ser escolhido pelo leitor. A tecnologia está aí, disponível a todos, não é mais uma produção cara como antigamente, em que tínhamos que rodar panfleto, muitas

		transparente. Aqui nossos hospitais têm 23 TVs sincronizadas tecnologicamente. Abandonamos a era do pendrive e hoje é um comando de nossa sala, onde exibimos informações para os públicos interno e externo com maior velocidade na renovação dos conteúdos. Em 2023, com a mudança de estrutura da comunicação da Ebserh, passamos a amplificar as notícias da rede. Acho que estamos vivendo uma era de revolução.	vezes de uma cor só devido ao preço das 4 cores. O desafio deixou de ser dinheiro e passou a ser a questão do tempo, cada vez mais escasso diante de tanta informação disponível.
D	Relações públicas, Chefe de Comunicação em hospital da região Norte	Em nossos hospitais, vemos que a ferramenta Teams tem potencial para agregar valor aos informes da comunicação social, porém ainda estamos utilizando mais o Whatsapp para nossas mensagens instantâneas. Eu uso o Teams mais para comunicação com outros integrantes da rede, que estão em outras regiões do país, do que aqui internamente. Nesse aspecto vejo alta agregação de valor, porque anteriormente só podíamos conversar individualmente com os outros, pelo telefone ou mandando email, e agora podemos nos reunir com maior facilidade, discutir pautas nacionais em coletivo.	Nossos desafios estão não apenas em fornecer computadores para que todos possam acessar a comunicação pelo Teams, mas também em convencer as pessoas a utilizarem essa ferramenta, uma vez que a cultura hoje aqui no Pará e no Amapá é mais com Whatsapp para as trocas de informação interna dos hospitais.
E	Jornalismo e Relações Públicas, Chefe de Comunicação em hospital da região Sul.	A Ebserh contratou os recursos do Microsoft 365 e gradativamente são feitos ajustes na estrutura da empresa para melhor explorar essas tecnologias. Então estamos agregando valor com o tempo. Por exemplo, hoje podemos fazer incontáveis grupos no Teams, uma inovação digital que veio contribuir bastante. Podemos nos reunir com colegas do país inteiro.	Nosso principal desafio hoje é a adaptação ao novo modelo da estrutura de comunicação da Ebserh. Eu acho que vamos colher bons resultados em breve.

F	Jornalista, chefe da Comunicação em hospital do Sul; substituto de chefia em hospital da região Sudeste.	Eu vejo que as redes sociais trazem muito retorno positivo e maior fluidez informativa para o HU e para a Ebserh. Quando publicamos algo no Instagram, muitas pessoas interagem e replicam a informação entre os públicos interno e externo. E quando usamos o Teams, a reação interna é sempre positiva, com feedback e com os objetivos atingidos. Quando noticiamos cursos, por exemplo, as pessoas sempre se inscrevem, não é mais necessário sair atrás de chefes para replicarem às suas equipes.	As tecnologias são eficientes, mas o uso ainda é deficiente. A vantagem, ao menos para a comunicação social, é que os comunicadores acessam e utilizam as tecnologias de forma contínua e crescente, ainda que alguns demorem um pouco mais, mas um dia todos estarão usando seu potencial.
---	--	---	---

Fonte: Elaborado pelos autores.

Duas inferências podem ser obtidas dos entrevistados: 1. havia um modelo de comunicação até 2022 e a partir de 2023 foi adotado novo modelo organizacional; 2. havia uma maneira mais rudimentar e heterogênea de fazer comunicação nos hospitais e na Ebserh até 2018, quando a rede adotou o Microsoft 365 e passou à cultura de uso do Teams dentro das unidades, homogeneizando a plataforma comunicativa da rede.

Primeiro, com base nas respostas dos entrevistados, analisou-se os modelos organizacionais. Até 2022, cada hospital possuía uma Unidade de Comunicação Social, vinculada à respectiva Superintendência. Esses hospitais executavam políticas comunicacionais completas por meio do esforço próprio de suas equipes, muitas vezes compostas por só um profissional, a quem cabiam todas as atividades de comunicação interna e externa, envolvendo jornalismo, fotografia, design, diagramação, administração, marketing, publicidade, realização de eventos, gestão de mídias sociais (publicações e monitoramento), gestão de campanhas, atendimento à imprensa, monitoramento e clipagem, gestão de TV corporativa, gestão de murais, etc. Os serviços disponíveis pela Sede da Ebserh, relativos à comunicação, eram focados em oferecer apoio escasso para assuntos específicos, validação de conteúdos mais relevantes, emergenciais e polêmicos e na confecção de campanhas nacionais que eram disponibilizadas aos hospitais. Segundo o entrevistado C, esse modelo descentralizado era considerado prejudicial à rede de hospitais, devido às grandes diferenças de cultura e padronização sobre como fazer comunicação interna e externa.

Com a mudança ao novo modelo, segundo demonstram as entrevistas, foram criadas unidades na Ebserh para abarcar setores temáticos da comunicação como reportagem, audiovisual, apoio operacional, eventos, imprensa e informação estratégica. Agora, os profissionais da comunicação espalhados pelo país possuem uma localização física em seus estados, mas uma lotação organizacional na estrutura das unidades temáticas vinculadas a Brasília, e ali produzem demandas solicitadas por toda a rede, o que provocou um equilíbrio mais satisfatório e permitiu a alguns hospitais explorarem serviços que antes não eram possíveis, ou ampliaram a qualidade dos serviços realizados localmente. Para dar conta das emergências, cada hospital da rede ficou vinculado a uma Unidade de Comunicação Regional, cujo chefe agora administra demandas junto à Sede e também atua para resolver questões emergenciais locais. Essas regionais não são mais subordinadas à Superintendência de cada hospital, mas sim à Coordenadoria de Comunicação Social da Ebserh.

Para todos os profissionais entrevistados, a mudança do modelo de comunicação inaugura uma nova era, pois contempla quem antes estava desatendido em termos de produção de alguns tipos de mídias, especialmente de audiovisual, e ainda permite uma concentração maior que amplifica a qualidade dos textos jornalísticos. Como diz a entrevistada C, é uma inovação estratégica para a Ebserh, que numa simples “virada de chave” triplicou o número de notícias positivas sobre a rede na imprensa, aumentou a quantidade e a qualidade dos informes nas redes sociais e nos sites tanto da Ebserh como dos hospitais, e que possibilitou o atendimento às demandas planejadas nas unidades regionais. Estas informações estão no resultado compilado parcial do PowerBI da Comunicação Social da Ebserh (verificado em 25/9/2023), e acompanham o crescimento médio de publicações de notícias nos sites próprios: em relação ao mesmo período do ano passado, o volume de publicações jornalísticas triplicou.

Para o entrevistado B, essa mudança organizacional só foi possível porque a Ebserh buscou implementar uma plataforma comunicacional única para todos os 45 hospitais. Até 2018, a principal forma de se comunicar era email ou telefone e, de forma extraoficial, pelo Whatsapp privado de cada líder e de alguns funcionários que se voluntariavam em ceder os seus dispositivos pessoais para atividades da empresa.

Outra percepção encontrada no conteúdo das entrevistas é a inovação digital proveniente da contratação do pacote Microsoft 365. Entre outros softwares de amplo uso

para a gestão, o mais impactante para a comunicação social (e para a gestão dos hospitais e da Ebserh como um todo) foi o aplicativo Teams, escolhido como a plataforma oficial de comunicação interna da Ebserh. Antes de 2019, as comunicações à distância entre os profissionais de todos os hospitais ocorriam por outras ferramentas, de forma desorganizada e sem geração de indicadores. Segundo o entrevistado F:

Para que os comunicadores pudessem se encontrar, era necessário irem todos a Brasília. Para poder localizar um médico como fonte à imprensa, era necessário enviar um email ou contar com a sorte de encontrar o seu número de Whatsapp nas anotações de seus chefes imediatos.

A partir da implementação do Teams como ferramenta oficial de comunicação interna, segundo os entrevistados, observou-se uma adoção gradual e crescente por parte dos hospitais. Inicialmente utilizaram para reuniões e envio de mensagens, e logo o Teams se expandiu para criação de grupos temáticos, permitindo não apenas a comunicação mais eficiente, mas também o compartilhamento de arquivos importantes para a gestão, como documentos em Word, planilhas de Excel, apresentações em Powerpoint e análises no Power BI. A ferramenta também possibilitou a construção e o funcionamento fluído de comitês, comissões, grupos e núcleos da governança e da gestão transversal que são prioritariamente necessários em organizações de elevada complexidade como os hospitais. Um dos principais benefícios percebidos é a centralização dos contatos, que reúne todos os usuários ativos – incluindo trabalhadores e estudantes – de diferentes hospitais em uma única base, facilitando a colaboração e o acesso rápido às informações. Conforme relata o entrevistado D:

Hoje, qualquer profissional pertencente a algum hospital da rede Ebserh, ao chegar no trabalho e ligar o computador com o seu login e senha, verá abrir na sua tela, automaticamente, o aplicativo Teams, que contém notificações importantes sobre questões profissionais, capacitações, notícias, boletins, manuais, POP's, entre outros.

Assim, segundo a entrevistada A, todos os funcionários são incentivados a usar a ferramenta, embora o desafio ainda seja convencer a maioria sobre a importância desse uso, bem como fornecer computadores para a totalidade. Um dos entrevistados da região Sul lembra que, no HU-UFSC, em torno de 72% dos servidores do Regime Jurídico Único, dos empregados da Ebserh, dos funcionários de empresas terceirizadas e dos estudantes residentes estão no grupo principal de recebimento de notícias do Teams. É necessário levar em consideração que nem todos abrem a ferramenta para visualizar o conteúdo das

notificações. Além disso, existem categorias profissionais que ainda não usam computadores. Essas pessoas tomam conhecimento sobre as principais informações do hospital porque algum colega com certeza viu e avisou. As chefias também têm o compromisso de informar aqueles que, sabidamente, não usam a ferramenta e, portanto, não leram sobre os fatos essenciais.

Denota-se das entrevistas, então, que, como empresa pública, a Ebserh possui algumas vantagens para a gestão em relação ao modelo direto de administração hospitalar anteriormente realizado pelas universidades. Comparar os modelos é necessário para entender a importância da inovação digital. Um exemplo percebido com pelo entrevistado F está nas diferenças de comunicação interna no Hospital Universitário e na Universidade Federal com a qual está relacionado:

Hoje, utilizando o Teams dentro do hospital, é possível digitar o nome de algum funcionário ou residente que ele logo aparecerá na plataforma, bem como seu email e ramal, o que facilita a troca de mensagem instantânea e ao mesmo tempo permite acesso aos meios de contato convencionais, o que amplifica a interoperabilidade. No Teams também são realizadas ligações em vídeo e as reuniões podem ser gravadas e transcritas instantaneamente.

Os entrevistados B, E e F também destacam que inovações digitais ajudam a tornar a comunicação mais eficiente e em tempo real, independentemente da localização geográfica, permitindo a colaboração remota, com compartilhamento de documentos e integração de ferramentas. Ao se criarem espaços de trabalho virtuais, possibilita maior dedicação a projetos específicos, onde equipes podem inovar e colaborar em ideias em um ambiente digital.

5 COMPARAÇÕES E DISCUSSÕES

Uma análise dos dados levantados com os entrevistados, comparativamente à literatura encontrada na pesquisa, mostra que a plataforma Teams é uma inovação incremental, que permite organizar reuniões de equipe multidisciplinar não presenciais. Entre outras vantagens apontadas tanto pelos líderes de comunicação da Ebserh quanto pelos autores estudados, a plataforma da Microsoft permite hospedar documentos que são atualizados com frequência, editar documentos compartilhados de forma colaborativa, compartilhar dados rapidamente usando mensagens instantâneas, hospedar reuniões virtuais

e transcrevê-las e transmitir vídeo ao vivo. Além disso, a análise de utilização mostra uma aceitação muito rápida do Teams dentro das organizações. É o que apontam os seis entrevistados, em concordância ao pensamento dos autores Lizarro (2022) e Mehta *et al.* (2020).

Entre outros desafios, como apontaram os entrevistados A, B e D, existem trabalhadores que não possuem acesso a um computador, ou que as suas atividades não estão diretamente relacionadas ao uso dessa ferramenta, e assim acabam não verificando, como narrado por Florjančič e Wiechetek (2022). Mas esse grupo é uma minoria e, à medida em que mais pessoas se tornam usuários regulares do Microsoft Teams, a plataforma torna-se mais atrativa para novos utilizadores comunicar e colaborar com os seus colegas, resultando num aumento que se autossustenta na utilização. Isso acompanha o pensamento de Ge *et al.*, (2023), que aponta sobre a necessidade de cooperação e comunicação para compartilhar conhecimento sobre a inovação digital.

A implementação da ferramenta possibilitou também um proveito maior para a Ebserh em seu novo modelo organizacional de comunicação social, embora ainda haja desafios de adaptação, como aponta a entrevistada E. Ainda assim, segundo Leite (2011), essa mudança pode ser potencializada mediante o uso de tecnologias, o que se comprova na prática com o uso da plataforma Teams, que possibilitou a centralização de serviços da comunicação em áreas temáticas que antes não eram exploradas por todos os hospitais (entrevistada B). Por exemplo, havia hospital da Ebserh que não possuía o serviço de audiovisual, pela falta de profissionais na estrutura descentralizada. Agora, esse serviço está disponível a todos os hospitais, e a fluidez das trocas entre demandante e ofertante é possível graças ao Teams.

Além disso, existem as facilidades geradas pela tecnologia digital, pois aumentam a velocidade na dispersão de informações (Tomar *et al.*, 2023), o que também pode ser considerado um risco pela sobrecarga de informações e pela propagação de desinformação (Agnihotri *et al.*, 2022) em velocidade maior. Outro aspecto é que, se de um lado a plataforma amplia a possibilidade de networking entre os profissionais (Tomar *et al.*, 2023), de outro pode atrapalhar o contato espontâneo (Bellis *et al.*, 2022). Ainda assim, o cenário é otimista, conforme se denota da entrevistada E.

6 CONCLUSÃO

A pesquisa sobre a Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (Ebserh) mostrou evidências sobre como a inovação digital pode impactar positivamente a área estratégica de gestão do conjunto de hospitais, a comunicação social.

A implementação de um pacote de recursos tecnológicos, como o Microsoft 365 e o aplicativo Teams, permitiu que a comunicação social da Ebserh se tornasse mais ágil e eficiente, eliminando barreiras antes impostas pela distância. Além disso, a comunicação social passou a adotar modelos padronizados e serviços acessíveis a todos os hospitais, o que ampliou o número de notícias positivas na imprensa e melhorou a qualidade das publicações jornalísticas e audiovisuais, tanto nos sites próprios como nas mídias sociais.

A simultaneidade entre a implantação de novas tecnologias e a inauguração do novo modelo organizacional possibilitou que se instalasse um processo de inovação digital na Ebserh, cuja implementação é gradativa e os resultados são mensuráveis. A comunicação social exerce papel fundamental na gestão hospitalar, permitindo a construção de consultoria, gerenciamento de crises, engajamento da comunidade, informação sobre serviços, educação em saúde, campanhas de conscientização, melhoria da comunicação interna, maior eficiência entre multiprofissionais, gestão de emergências, agilidade comunicativa, cooperativa com autoridades, entre outros.

A comunicação social é apenas parte do imenso trabalho de comunicação, mas é essencialmente um esforço estratégico. A comunicação é estratégica à gestão por outros fatores, como a diminuição das barreiras organizacionais entre setores e a democratização do processo de comunicação. A inovação digital, por sua vez, é uma forma de realizar comunicação de maneira estratégica dentro das organizações, permitindo a integração de sistemas, processos e serviços e a estruturação de redes de relacionamento. Para hospitais em rede, como é o caso dos hospitais vinculados à Ebserh, o uso de ferramentas tecnológicas é hoje condição basilar para a exploração do potencial deste formato organizacional.

Infere-se do estudo, então, que a inovação digital em comunicação social dentro da rede de hospitais da Ebserh foi facilitada graças à simbiose entre a implementação da plataforma Teams e o advento do novo desenho organizacional dos comunicadores. Além dos exemplos colhidos na literatura, foi possível obter exemplos da prática em comunicação social entre 45 hospitais pertencentes à rede Ebserh.

Identificou-se também que líderes de comunicação social manifestam o mesmo pensamento existente na literatura quanto à implementação gradativa da inovação tecnológica, o que permite um aumento do número de serviços oferecidos e um avanço em termos de qualidade de produção.

Como pesquisas futuras, pode-se investigar a relação de inovações tecnológicas entre outras redes de hospitais ou em outros contextos.

REFERÊNCIAS

AGNIHOTRI, A. *et al.*; **Examining social media engagement by framing health-related messages across cultures**. Journal of Business Research. Newcastle. DOI: 10.1016/j.jbusres.2022.08.005. 2022.

AGUIAR, F.C.; MENDES, V.L.; **Organizational communication and information and communication technologies (ICTs) in hospital management. Perspectivas em Ciência da Informação**. Vol. 21, Issue 4, pp. 138-155. DOI: 10.1590/1981-5344/2690. 2016.

BELLIS, P.; TRABUCCHI, D.; BUGANZA, T.; **How do human relationships change in the digital environment after the Covid-19 pandemic? The path to agility**. European Journal of Innovation Management Vol 821-849 DOI 10.1108/EJIM-02-2022-0093. <https://www.emerald.com/insight/1460-1060.htm>. 2022.

BRASIL. **Assistência de Média e Alta Complexidade no SUS**. Conselho Nacional de Secretário de Saúde-CONASS. Disponível em: <https://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/colec_progestores_livro9.pdf>. Acesso em: 20 set. 2023.

BRASIL. **Manual Brasileiro de Acreditação Hospitalar**. Secretaria de Assistência à Saúde. Ministério da Saúde. Disponível em: <https://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/acreditacao_hospitalar.pdf>. Acesso em: 23 set. 2023.

BRASIL. Ministério da Educação. **Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares**. Disponível em: <<https://www.gov.br/ebserh/pt-br>>. Acesso em: 26 set. 2023.

CERVI, C., BLUMKE, A.C., e BLUMKE, S.V. **Reducing organizational barriers: internal communication as a hospitalmanagement strategy**. Revista de Gestão em Sistemas de Saúde, p. 173–192, DOI 10.5585/rgss.v9i2.14332. 2020.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DRUCKER, P. **A profissão de administrador**. São Paulo: Pioneira, 1998.

FLORJANČIČ, V.; e WIECHETEK, L. **Using Moodle and MS Teams in higher education – a comparative study**. Innovation and Learning, Vol 31, ed. 2. pp 264-286 <https://doi.org/10.1504/IJIL.2022.120650>. 2022.

GARCIA, I. **Hoje, mais do que nunca, são as redes informais as que determinam como o trabalho é feito numa organização.** Treebranding, 6 mar. 2012. Disponível em: <<https://livingteamwork.com/pt/uma-visao-antropologica-das-redes-sociais/>>. Acesso em: 10 set. 2022.

GE, C.; LV, W.; e WANG, J. **The impact of digital technology innovation network embedding on firms' innovation performance.** Sustainability, 15, 6938. doi.org/10.3390/su15086938. 2023.

LEITE, A.F., **Inovação incremental na gestão de pessoas do Ministério da Saúde como resposta de enfrentamento no contexto da pandemia do SARS-COV 2.** Escola Nacional de Administração, 2021. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/6607>. Acesso 25 set. 2023.

LIZARRO, N. **Docência universitária: criatividade e inovação com ferramentas digitais.** La Revista Pensamento Americano. Universidade do Vale. 15(29), 15-29. Colômbia. DOI: <https://doi.org/10.21803/penamer.15.29.446>. 2022.

MANZO, B.F.; BRITO, M.J.M.; ALVES, M.; **Influência da comunicação no processo de acreditação hospitalar.** Revista Brasileira de Enfermagem, Brasília. 66(1): 46-51. 2013

MARCHENKO, A.N. *et al.*; **Examining the historical development of Techno Biomedical Scientific Communication in Russia.** Communication Strategies in Digital Society Seminar (ComSDS), São Petersburgo, Rússia. DOI: 10.1109/ComSDS52473.2021.9422848. 2021.

MATOS, G. G. **Comunicação empresarial sem complicação.** 2. ed. Editora Manole, Barueri, SP 2009.

MENDONÇA, A.W. **Metodologia para estudo de caso: livro didático.** Unisul Virtual. ISBN 978-85-7817-651-8. 2014.

MEHTA J. *et al.* **Rapid implementation of Microsoft Teams in response to COVID-19: one acute healthcare organisation's experience.** BMJ Health Care Inform. Nov. 27(3):e100209. doi: 10.1136/bmjhci-2020-100209. PMID: 33177050; PMCID: PMC7661347. 2020

SOMBRA, D.P.; *et al.* **Pandemia de Covid-19 e mídia: o trabalho da assessoria de comunicação de um hospital de doenças infecciosas.** The Brazilian Journal of Infectious Diseases, 26, 102456. <https://doi-org.ez46.periodicos.capes.gov.br/10.1016/j.bjid.2022.102456>. 2022.

TAVARES, M. **Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e prática.** Revista Atlas, 2. ed. São Paulo, 2009.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da Inovação.** Bookman, 4. ed. Porto Alegre. 2015

TOMAR, S. *et al.* **Healthcare Digitalisation: Understanding Emerging Technological Trends.** 9ª International Conference on Advanced Computing and Communication Systems (ICACCS), Coimbatore, Índia, doi: 10.1109/ICACCS57279.2023.10113106. 2023.

Digital innovation in social communications: case study of a hospital network

ABSTRACT

New technologies enable the incremental advent of digital innovation in organizations. In order to understand this process, this research makes a comparison between the case study of the social communication sector in hospitals managed by the Brazilian Hospital Services Company and the literature. The general objective unfolds into two specific paths to unveil the processes of change in hospitals in this network, one structural and the other technological, whose symbiosis prepared the field for innovation in the implementation phase. The qualitative method was used, through interviews with Ebserh social communication leaders to capture the intertwining of digital innovation, social communication and networked hospital management. After the comparisons, it is concluded that the results are consistent with the hypothesis that the value added to the organization occurs even during the implementation phase of an innovation.

Keywords: Digital innovation. Social communication. Hospital management. Hospital network.

Innovación digital en comunicación social: estudio de caso de una red hospitalaria

RESUMEN

Las nuevas tecnologías permiten el advenimiento incremental de la innovación digital en las organizaciones. Para comprender este proceso, esta investigación hace una comparación entre el estudio de caso del sector de comunicación social en hospitales administrados por la Empresa Brasileña de Servicios Hospitalarios y la literatura. El objetivo general se despliega en dos caminos específicos para dar a conocer los procesos de cambio en los hospitales de esta red, uno estructural y otro tecnológico, cuya simbiosis preparó el campo para la innovación en la fase de implementación. Se utilizó el método cualitativo, a través de entrevistas con líderes de comunicación social de Ebserh para capturar el entrelazamiento de la innovación digital, la comunicación social y la gestión hospitalaria en red. Luego de las comparaciones, se concluye que los resultados son consistentes con la hipótesis de que el valor agregado a la organización ocurre incluso durante la fase de implementación de una innovación.

Palabras clave: Innovación digital. Comunicación social. Gestión hospitalaria. Red hospitalaria.

Recebido em: 12/01/2024

Aceito em: 03/10/2024