

Universidade de São Paulo
Escola de Comunicações e Artes
Programa de Pós-graduação em Ciências da Comunicação
Área de concentração: Ciências da Comunicação
Linha de pesquisa: Processos Comunicacionais: Tecnologias, Produção e Consumo

JOÃO FRANCISCO RAPOSO E SILVA

**A COMUNICAÇÃO DATAFICADA DAS ORGANIZAÇÕES:
PRÁTICAS COMUNICACIONAIS DAS *HEALTHTECHS*
BRASILEIRAS NA PÓS-PANDEMIA**

São Paulo
2023

JOÃO FRANCISCO RAPOSO E SILVA

**A COMUNICAÇÃO DATAFICADA DAS ORGANIZAÇÕES:
PRÁTICAS COMUNICACIONAIS DAS *HEALTHTECHS*
BRASILEIRAS NA PÓS-PANDEMIA**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação, da Escola de Comunicações e Artes, da Universidade de São Paulo, como requisito parcial às exigências para obtenção do título de Doutor em Ciências da Comunicação.

Área de concentração: Ciências da Comunicação
Linha de Pesquisa: Processos Comunicacionais:
Tecnologias, Produção e Consumo
Orientadora: Profª. Dra. Elizabeth Nicolau Saad Corrêa

São Paulo
2023

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Raposo e Silva, João Francisco

A Comunicação Dataficada das Organizações: : práticas comunicacionais das healthtechs brasileiras na pós-pandemia. / João Francisco Raposo e Silva; orientadora, Eluzabeth Nicolau Saad Corrêa. - São Paulo, 2023.

175 p.: il.

Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação / Escola de Comunicações e Artes / Universidade de São Paulo.

Bibliografia

Versão original

1. comunicação. 2. organizações. 3. dataficação. 4. healthtechs. 5. pós-pandemia. I. Nicolau Saad Corrêa, Eluzabeth. II. Título.

CDD 21.ed. -

302.2

RAPOSO E SILVA, João Francisco. **A Comunicação Dataficação das Organizações: práticas comunicacionais das *healthtechs* brasileiras na pós-pandemia.** 2023. 175 f. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-graduação em Ciências da Comunicação, Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2023.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

Aprovado em: ____/____/____

Banca Examinadora

Prof. Dr. _____

Instituição _____

Julgamento _____

“A vida sem ciência é uma espécie de morte.”

Sócrates

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais - em especial à minha mãe, Antonieta - e à minha orientadora, a professora Beth Saad, por ser inspiração e uma referência cara ao campo. Aos colegas do grupo de pesquisa COM+, em especial à amiga, Carolina Terra, por toda troca, "ombro" e incentivo em todos os momentos de elaboração e materialização desta tese; e à Daniela Oswald, por todo o apoio e carinho durante o PAE. Aos professores do PPGCOM, aos amigos que reconhecem o verdadeiro valor do fazer científico, e a todos que estiveram comigo nesta longa e tortuosa caminhada. Agradecimento especial à CAPES, pela confiança e auxílio financeiro durante o tempo de produção deste trabalho. Um total de quatro anos de muitos altos e baixos, pessoais e profissionais, e com uma pandemia maluca no meio. Foram inúmeras noites, feriados e finais de semana de percalços e muita disciplina para terminar esta tese no prazo e como eu gostaria. Um importante passo acadêmico - e de vida - além de uma enorme prova de esforço pessoal e uma grande vitória a ser celebrada. Gratidão ao universo!

RESUMO

A comunicação das organizações vem se tornando cada vez mais protagonista na medida em que a tecnologia avança na sociedade contemporânea. Tal fato é capaz de trazer oportunidades e desafios em uma era dos dados, promovendo uma aceleração e a transformação das práticas de relacionamento e sociabilidade em todo o tecido social, especialmente após a pandemia da covid-19. Nossa tese visa oferecer aportes para a discussão da comunicação dataficação das organizações, em especial das *healthtechs*, startups que trabalham a saúde e o bem-estar digitais no Brasil. Nosso objetivo é expandir a compreensão sobre o papel da comunicação ancorada por gigantescas bases de dados, investigando ainda seus principais desdobramentos no que diz respeito às práticas comunicacionais de tal setor na rede. Nosso *corpus* é composto por duas *healthtechs* brasileiras para tentar compreender questões como estratégias e dinâmicas de interação e relacionamento com os públicos pelo trabalho com dados na comunicação. Nosso percurso metodológico perpassa pela revisão bibliográfica (GIL, 2010; OLIVEIRA, 2001; STUMPF, 2003) na busca por sustentar e compreender nosso problema de pesquisa. Em campo, utilizamos as entrevistas em profundidade semiabertas com porta-vozes de ambas *healthtechs*, triangulando-as com mais duas técnicas metodológicas importantes para buscar conexões que possam indicar estratégias de coleta de dados para ações comunicacionais: a análise da comunicação das mídias próprias das organizações; e a análise de conteúdo (BARDIN, 1997) de postagens destas em seus perfis oficiais no Instagram, com recorte temporal de setembro a novembro de 2022. Nossa pesquisa pode ser considerada de caráter exploratório, trazendo mais questões que respostas para o campo da Comunicação.

Palavras-chave: comunicação; organizações; dataficação; *healthtechs*; Brasil; práticas; pós-pandemia.

ABSTRACT

The communication of organizations is becoming more and more protagonist as technology advances in contemporary society. This fact can bring opportunities and challenges in an era of data, promoting an acceleration and transformation of relationship and sociability practices throughout the social fabric, especially after the covid-19 pandemic. Our thesis aims to offer contributions to the discussion of datafied communication in organizations, especially healthtechs, startups that work with digital health and well-being in Brazil. Our goal is to expand the understanding of the role of communication anchored by gigantic databases, further investigating its main developments regarding the communication practices of this sector on the web. Our corpus is composed of two Brazilian healthtechs to try to understand topics such as strategies and dynamics of interaction and relationship with publics by working with data in communication. Our methodological path runs through the bibliographic review (GIL, 2010; OLIVEIRA, 2001; STUMPF, 2003) in the search to support and understand our research problem. In the field, we used semi-open in-depth interviews with spokespersons from both healthtechs, triangulating them with two important methodological techniques to seek connections that may indicate data collection strategies for communication actions: the analysis of the communication of the organizations' own media; and the content analysis (BARDIN, 1997) of their posts on their official Instagram profiles, with a time frame from September to November 2022. Our research can be considered exploratory by nature, bringing more questions than answers to the field of Communication.

Keywords: communication; organizations; datafication; healthtechs; Brazil; practices; post-pandemic.

SUMÁRIO

1 - INTRODUÇÃO E APRESENTAÇÃO	12
1.2 OBJETO E PROBLEMA DE PESQUISA	15
1.3 - HIPÓTESES, OBJETIVO E JUSTIFICATIVA	17
1.4 METODOLOGIA	19
2. A Comunicação das organizações: do instrumentalismo à complexidade digital.....	24
2.1 - Sobre a comunicação contemporânea e digital das organizações	24
2.2 A comunicação das organizações: entre complexidades, causalidades e recursividades	28
2.3 A comunicação das organizações e os públicos reorganizados	38
3. Organizações e Comunicação Dataficada: transformação digital e dados	47
3.1 Organizações contemporâneas e as relações midiáticas	47
3.2 Transformação digital e a comunicação das organizações	52
3.3 A Comunicação Dataficada das organizações	59
4 - Novos cenários para as organizações: Big Data, influência e o bem-estar dataficado. ...	65
4.1 - Big data: novo cenário de oportunidades e desafios para organizações e para a Comunicação?.....	65
4.2 Influência e organizações influenciadoras: realidade também pautada por dados?	74
4.3 - Organizações da saúde, pandemia e soluções conectadas no mercado	79
5. <i>Healthtechs</i> : relacionamentos e saúde via dados.....	87
5.1 - <i>Healthtechs</i> e a saúde em tempo real.....	87
5.2 - Pesquisa de campo e análise de dados.....	92
5.2.2 - Análise da comunicação na mídia própria: sites.....	119
5.2.3 - Análise da comunicação na plataforma digital, Instagram	131
6 - CONCLUSÕES E APONTAMENTOS PARA O FUTURO	139
6.1 Abordagens teóricas caras sob o prisma da comunicação das <i>healthtechs</i>	139
6.2 Respostas à nossa pesquisa	141
6.3 Descobertas importantes e conexões para o futuro.....	143
7- REFERÊNCIAS	149
8. APÊNDICE A - Entrevistas	162

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Mapa das Mediações, Barbero, 2001	12
Figura 2: Composto da Comunicação Integrada, Kunsch, 2003	32
Figura 3: As três dimensões da Comunicação Organizacional, Baldissera, 2009B....	35
Figura 4: Tipos de <i>Healthtechs</i> , Iglu.com, 2022.	91
Figura 5: Respostas das entrevistas com as <i>healthtechs</i> , Autor.	104
Figura 6: Cenários e práticas de Comunicação das <i>healthtechs</i> , Autor.....	119
Figura 7: CTA e jornada de experiência da Doctoralia, Site da Doctoralia, 2022. ...	123
Figura 8: Segurança de dados da Doctoralia, Site da Doctoralia, 2022.	124
Figura 9: “Pergunte ao Especialista” da Doctoralia, Site da Doctoralia, 2022	126
Figura 10: Página principal do site da Alice, Site Alice, 2022.....	127
Figura 11: FAQs do site da Alice, Site Alice, 2022.	129
Figura 12: Blog “Alice Me Disse”, Site Alice, 2022.....	130
Figura 13: Postagens com potencial de interação do Instagram da Doctoralia, Instagram Doctoralia, 2022.	134
Figura 14: Postagens com potencial de interação do Instagram da Alice, Instagram Alice 2022.	135
Figura 15: Três Dimensões da Comunicação das <i>Healthtechs</i> , Autor	141

CAPÍTULO 01 - INTRODUÇÃO E APRESENTAÇÃO

1 - INTRODUÇÃO E APRESENTAÇÃO

Em nossa dissertação de Mestrado (RAPOSO, 2018) fizemos uma reflexão inicial acerca da mediação do digital nos processos comunicacionais entre as organizações e seus públicos via plataformas da rede, em especial, o Facebook. Segundo nossa pesquisa, é possível perceber um jogo de papéis que transforma o relacionamento entre ambos por meio de estratégias de modulação de comportamentos, compartilhamento de identidades e mercantilização de experiências com dados gerados por processos interativos da rede. Por meio do clássico mapa das mediações de Barbero (2001), buscamos uma tentativa inicial de leitura das transformações da comunicação das organizações em um panorama orientado por algoritmos na rede, como resumimos a seguir:



FIGURA 01: MAPA DAS MEDIAÇÕES
FONTE: BARBERO, 2001.

Barbero (2001) sugere quatro importantes vetores para a leitura e a compreensão dos processos de mediação na Comunicação, como podemos ver acima. Em um panorama de algoritmos, podemos imaginar que:

1. A socialidade, em tal contexto, se revestiria do comportamento participativo dos públicos

nas plataformas digitais, que agenciam conversas entre estes e suas organizações favoritas por meio de interesses compartilhados e processos interativos. Dados seriam gerados a partir de tal dinâmica, podendo servir de insumos para a criação de mais estratégias e ações de comunicação para as audiências;

2. A ritualidade poderia ser compreendida como os novos processos de visibilidade digital da rede: o "ver e ser visto" que, por meio de rituais simbólicos, promoveria o consumo e instituiria as audiências como peça central em um processo estratégico de relacionamento com as organizações. "A visibilidade espetacularizada da comunicação requer o público ritualizado como colaborador e parte da esfera da produção, atingindo diretamente os resultados do que foi publicizado, oferecido e propagado através dos dados gerados" (RAPOSO, 2018, p. 162);
3. A tecnicidade representaria os novos meios para o trabalho de relacionamento, visibilidade e reputação das organizações em tal contexto, que fariam com que elas promovessem um canal dialógico e direto com suas audiências, ampliando suas vozes por meio de uma gama de possibilidades de conexão e interação via plataformas digitais e seus respectivos algoritmos. Tais locais articulariam a convergência de sentidos e desejos simbólicos dos públicos via dinâmicas de entretenimento, de relacionamento e de diálogo constantes, que criariam mais dados para novas interações e também novas conversas;
4. A institucionalidade assumiria o poder dos públicos como força motriz das estratégias e ações das organizações por meio dos dados que eles mesmos gerariam com suas atividades na rede. Assim, elas, de certo modo, oportunizariam a participação destes mediada e legitimada pelas plataformas digitais para moderar interações e modular comportamentos de consumo, produtos e relacionamentos.

Com uma nova socialidade, cada vez mais participativa, uma ritualidade pautada pela hipervisibilidade digital, a tecnicidade como forma predominante de relacionamento e diálogo com as audiências, e a institucionalidade como o poder de ação dos públicos para moldar as estratégias das organizações, é possível perceber como estamos inseridos em um cenário de hiperdigitalização da sociedade, com dados abundantes e cada vez mais velozes que não só mediam, mas buscam também racionalizar temas complexos e aspectos de comportamento e de consumo contemporâneos. Neste panorama, a comunicação das organizações parece incorporar o uso de dados em sua *práxis*, assim como o jornalismo e a publicidade, se

alinhando a novas necessidades do mercado e da profissão no atual contexto informativo e midiático.

Isto posto, nos inquieta e nos motiva discutir (e verificar) possibilidades e aplicações do uso de dados nos processos comunicacionais das organizações, perpassando por conceitos, história e práticas que parecem se aliar às plataformas da rede, a seus respectivos algoritmos e ao que chamamos de *Big Data*. Neste complexo ecossistema, é possível encontrar hoje atores humanos e não-humanos atuando em bases informacionais que ilustram e representam ao mesmo tempo em que afetam as ações comunicacionais das organizações por meio dos dados gerados pelos usuários que, em teoria, retornam a eles por alguma interface digital e/ou produto/serviço. Surgem, assim, novas demandas e habilidades para o campo da Comunicação e para os comunicadores, que precisam incorporar previsão, performance e personalização ao trabalho de conteúdo e relacionamento com seus públicos de interesse (TERRA, SAAD E RAPOSO, 2019).

O protagonismo da Comunicação vem se tornando cada vez mais evidente na mesma medida em que a tecnologia se consolida e avança na sociedade contemporânea (SAAD, 2016). Tal fato é capaz de trazer desafios - e também oportunidades - para as organizações no que podemos chamar de era dos dados, promovendo a aceleração e a transformação das práticas de relacionamento e sociabilidade de todo o tecido social. Para a autora, públicos e organizações estão lado a lado em uma sociedade digitalizada, com modelos e estratégias de comunicação cada vez mais abertos, com novos formatos e em diferentes locais de uma rede impermanente. Assim, hiperconexão, interatividade, mobilidade e os “grandes dados”¹ parecem se consolidar como conceitos intimamente ligados ao atual cenário de hiperdigitalização de nossas vidas e da comunicação, especialmente no cenário pós-coronavírus. Kunsch (2018) acredita que, em panoramas de crises, as organizações são cada vez mais forçadas a se adaptar e rever constantemente suas estratégias e ações comunicacionais e mercadológicas, sofrendo pressões sociais e também mercadológicas para se adaptar e se ajustar a novas realidades.

Assim, parecem surgir novas competências para a Comunicação, como o *storytelling*, a quantificação/mensuração de dados e a reconfiguração dos públicos, agora capazes de impulsionar as organizações a inovar em suas práticas comunicacionais no cenário

¹ Tradução nossa para o termo do inglês, *Big Data*.

contemporâneo de uma rede permeada por algoritmos e plataformas digitais (SAAD, 2016).

1.2 OBJETO E PROBLEMA DE PESQUISA

A primeira fase da pesquisa empírica é constituída por operações de caráter totalmente teórico feitas sempre em função do fenômeno comunicacional que se quer investigar. Assim, o quadro de referência acaba delimitando teoricamente o problema de pesquisa e os alvos de toda a investigação (LOPES, 2003, p. 137).

Para o desenvolvimento da nossa pesquisa adotaremos uma estratégia multimetodológica, tendo a centralidade (SAAD, 2015) e a complexidade (MORIN, 2005; BALDISSERA, 2009b) da Comunicação, junto à escola clássica e contemporânea da Comunicação Organizacional e às múltiplas contribuições de autores importantes como Baldissera, Barichello, Saad e Terra, como pilares teóricos para fundamentar nossa discussão e análise das atividades das organizações com dados no ambiente digital. Como esclarece Lopes (2003), "em vez de ser apressadamente confundida com a moda intelectual do momento, a escolha do tema deve ser encarada como 'um fato social em si, e que pode também ser explicada sociologicamente'" (p.138). Muito se estuda e discute o jornalismo de dados, e acreditamos ser primordial desvelar e refletir também sobre o fato de a comunicação das organizações também poder fazer uso do *Big Data* e de padrões e *insights* gerados pelos rastros digitais da rede. Acreditamos, assim, ser necessário desvelar e compreender criticamente se tais práticas já constituem parte da realidade da atuação de organizações e profissionais na contemporaneidade.

Antes de tudo, é preciso ter introjetado que pesquisar no campo da comunicação contemporânea instalada numa sociedade digitalizada é uma constante experimentação. Um campo que pode ser minado ou frutífero conforme o olhar do pesquisador, suas capacidades de resiliência, de enfrentamento propositivo ante conhecimentos de outros campos e, especialmente, de aceitação de erros, retrocessos e ressignificações de seu processo de trabalho e das chaves teóricas que utiliza (Saad, 2020, p. 28)

Lopes (2003) nos lembra que é no nível teórico de construção do objeto que está nosso problema de pesquisa - o atual panorama dos processos comunicacionais das organizações da sociedade hiperdigitalizada e permeada por dados - a ser fundamentando por nossa pesquisa bibliográfica, e verificado, posteriormente, por meio de nossa pesquisa empírica. Por se tratar de um objeto situado e oportunizado pela *web* e por suas dinâmicas voláteis e líquidas (BAUMAN, 1999), reforçamos o quão importante é considerar sempre sua natureza temporária, fluida e mutante (FRAGOSO, RECUERO E AMARAL, 2008).

O *corpus* do nosso trabalho será composto por organizações da área da saúde do Brasil, em especial as chamadas *healthtechs*, startups que trabalham a saúde e o bem-estar, para tentar compreender questões como estratégias e dinâmicas de interação e relacionamento com os públicos pelo trabalho com dados na comunicação. Nossa escolha pelo segmento da saúde se fundamenta em Couldry & Yu (2018), que acreditam ser este, assim como o setor de educação, dataficados² por natureza, além de possuírem já estabelecidas em suas atividades práticas tanto de coleta quanto do uso de dados. Para os autores, o público das organizações de ambos os setores são geradores naturais de grandes quantidades de dados significativos, que oportunizam a elas grandes avanços e geram novas formas de valor e novas relações entre os agentes envolvidos (p. 4.483).

Harari (2018) corrobora tal visão e sustenta também nossa escolha, reforçando que as decisões médicas já se pautam por meio de cálculos de computadores que compreendem nosso corpo como ninguém. Para o autor, os dados biométricos³ estão criando, em uma velocidade absurda, a medicina do futuro por meio do uso de algoritmos e de *Big Data* monitorando nossas vidas 24 horas por dia. Isso pode levar à identificação de enfermidades e deficiências muito antes de qualquer sintoma físico, com tratamentos criados e personalizados para cada tipo de DNA, por exemplo. Isto posto, as organizações da saúde parecem estar mais propensas a mais inovações, a melhores serviços e, conseqüentemente, a relacionamentos advindos da transformação de toda a massa de dados digitais coletados em ações e estratégias para seus públicos, e isso deve incluir a comunicação. Para o autor, "os donos dos dados são os donos do futuro"(p.99) e, no que diz respeito à tal panorama ele ressalta:

A invenção decisiva é a do sensor biométrico, que as pessoas podem usar nos seus corpos ou dentro deles, e que converte processos biológicos em informação eletrônica que computadores podem armazenar e analisar. Se tiverem dados biométricos e capacidade computacional suficientes, sistemas de processamento de dados externos poderão intervir em todos os seus desejos, todas as suas decisões e opiniões. Poderão saber exatamente quem é você. (p.75)

Diante disso, listamos aqui nossos principais paradigmas:

² A dataficação, de modo geral e na visão dos autores, constitui o processo sócio-cultural de transformação de tudo em dados.

³ Qualquer tipo de informação sobre as características físicas de um indivíduo.

- I. Os Estudos Inter, Multi e Transdisciplinares, nos quais encontramos o paradigma da Complexidade de Morin (2011) para tratar do “conjunto de novas concepções, descobertas e de novas reflexões” (p. 77) por uma perspectiva multidimensional de toda a realidade (p. 68), em especial das práticas comunicacionais das organizações na sociedade hiperdigital. Acreditamos se faz necessário um olhar complexo e de reflexões que considerem tal perspectiva contemporânea;
- II. Os estudos da Comunicação Organizacional (KUNSCH, 2009) com sua evolução histórica e aportes conceituais de base, tendo a visão complexa de Baldissera (2009b) como parte importante do nosso norte teórico e epistemológico da tese. Autoras caras como Saad (2016), Terra (2021) e Dreyer (2017) complementam nosso arcabouço com um olhar mais contemporâneo e digital do campo;
- III. Os *Internet Studies*, que para Fragoso, Recuero e Amaral (2008) possuem foco na análise e reflexões sobre dados, padrões de conexões, personalização e comunicação na internet. Tal paradigma vem de encontro ao nosso objeto e à necessidade de verificar o status da comunicação das organizações de uma sociedade digitalizada e dataficada.

Pensamos que tais paradigmas em conjunto são capazes de nos ajudar a fundamentar e compreender teoricamente o complexo tecido social e os sistemas midiáticos contemporâneos nos quais as organizações - e sua comunicação - se encontram inseridos e atuantes.

1.3 - HIPÓTESES, OBJETIVO E JUSTIFICATIVA

O sistema de hipóteses é fruto direto do nosso percurso metodológico e funciona como meio de elucidação do nosso problema de pesquisa. Ele é também a conexão entre a teoria e a investigação por meio de mecanismos de dedução e indução (LOPES, 2013), contribuindo para a tradução conceitual do nosso problema e sua respectiva contextualização com o quadro teórico de referência. Isto posto, temos, inicialmente:

Hipótese 1: Organizações digitais ou transformadas digitalmente trabalham sua comunicação e estratégias de visibilidade, reputação e relacionamento por meio de dados;

Hipótese 2: Novas posturas surgem para as organizações que fazem uso estratégico de dados na comunicação, promovendo também novas práticas organizacionais;

Hipótese 3: O uso de dados, em especial nas organizações do setor da saúde, possui papel estratégico capaz de trabalhar não só a presença digital destas, mas também atributos como relacionamento e influência no mercado em que elas atuam;

Hipótese 4: *Healthtechs* são organizações que trabalham sua comunicação e processos de relacionamentos com seus públicos por meio do uso estratégico de dados.

Nosso problema de pesquisa consiste em compreender de que modo as *healthtechs* fazem uso de dados também em sua comunicação. Como objetivo geral, pretendemos responder a tal questão, investigando e identificando práticas de comunicação de tais organizações no Brasil. Buscaremos ainda perceber quais já foram institucionalizadas e quais outras podem surgir neste ecossistema de saúde e bem-estar 100% digitalizados e dataficados.

Como objetivos específicos, listamos:

- I. Identificar e caracterizar as práticas de comunicação das organizações por meio de dados em tal segmento;
- II. Analisar como a comunicação de tais organizações faz uso destes dados para a criação de estratégias de relacionamento no ambiente digital;
- III. Verificar e estabelecer as etapas de comunicação mais importantes para o nosso corpus, buscando encontrar também práticas de dados que compoñham o conjunto de ações de tais empresas;
- IV. Compreender o atual panorama da comunicação na área da saúde e nas *healthtechs* no Brasil, a partir dos resultados de campo em cruzamento com a teoria.

No campo teórico, nossa tese visa oferecer aportes e conceitos para a discussão da comunicação de dados das organizações “da saúde” no Brasil, em especial nas *healthtechs*, expandindo a compreensão sobre o papel comunicacional central e contemporâneo do digital, ancorado por gigantescas bases de dados. Vamos buscar investigar ainda seus principais desdobramentos no que diz respeito às práticas comunicacionais de tal setor na rede com suas

audiências.

No campo prático, objetivamos auxiliar na atualização da *práxis* de Comunicação na rede para organizações e profissionais do campo, e compreender tal realidade sobre o prisma da hiperdigitalização, da dataficação e da plataformização das práticas comunicacionais das *healthtechs* relacionadas a novas formas de valor do bem-estar e da saúde.

Ainda no nível teórico de construção do nosso objeto de pesquisa, encontramos nossa justificativa - a necessidade de verificar e compreender o atual panorama da comunicação das organizações por meio de uma discussão e análise crítica das atividades das *healthtechs*. Lopes (2003) sugere iniciar o exercício de vigilância epistemológica a partir deste momento, que também dá início à nossa ruptura epistemológica quando olharmos de maneira crítica para a evolução da comunicação das organizações, levantando ainda questões como a criação de conteúdo, públicos de interesse, dentre outras, em um panorama de dados e algoritmos da rede. E mesmo que tenhamos tudo fundamentado, Barthes (2006) nos lembra que o *corpus* do pesquisador é uma coleção finita de materiais escolhidos por ele e, por isso, possui uma arbitrariedade inevitável e impossível de ser considerada na pesquisa.

1.4 METODOLOGIA

Para Gil (2010), a pesquisa bibliográfica é capaz de dialogar com produções que possuam objetos de estudo semelhantes ao nosso, permitindo uma cobertura bem mais ampla do fenômeno a ser investigado. Stumpf (2005), por sua vez, ressalta que a revisão da bibliografia acompanha o investigador durante todo o processo de pesquisa - da concepção à conclusão - colaborando com a orientação dos passos a serem seguidos e com o aprofundamento dos conceitos-chave e suas relações. Consideramos a metodologia como uma ciência, constituindo uma prática teórica e o local para reflexão de um campo sobre si mesmo (LOPES, 2003), podendo ainda ser entendida como um processo de conhecimento “teorizado” e uma metainvestigação.

O percurso metodológico em nossa tese perpassa, primordialmente, pela revisão bibliográfica⁴

⁴ Junto da revisão da bibliografia, pretendemos fazer também um levantamento bibliométrico sobre os caminhos dos estudos da comunicação digital no Brasil.

(GIL, 2010; OLIVEIRA, 2001; STUMPF, 2003) na busca por sustentar e compreender nosso problema de pesquisa: a comunicação das organizações que criam e vendem serviços e produtos relacionados ao bem-estar e à saúde hiperconectados: as *healthtechs*. Martins e Theóphilo (2016) reforçam que tal técnica metodológica consiste em uma estratégia de pesquisa extremamente necessária para o trabalho científico do pesquisador, e visa analisar e debater um tema ou problema com referências publicadas em livros, periódicos ou revistas. Para Martino (2018), a pesquisa bibliográfica busca apresentar e investigar tendências sobre um determinado conceito, temática ou conceito.

Lopes (2003, p. 143) nos lembra que: “o importante não é o que se vê, mas o que se vê com método”. Isto posto, selecionados intencionalmente as *healthtechs* - startups que possuem como modelo de negócios produtos e serviços ligados ao bem-estar e à saúde - como nosso *corpus* de análise. Algumas das justificativas são, além de se encontrarem dentro do que compreendemos como organizações da saúde, serem digitais e, em teoria, consideradas um novo marco no que diz respeito aos cuidados com o corpo e à mente, tendo a prevenção, o tratamento on-line e a gestão de cuidados como máximas de suas propostas de valor (PWC, 2022). Além disso, em um cenário de pandemia, o número de *healthtechs* ativas no Brasil cresceu 13,7%, em média, entre 2019 e 2021, com aportes milionários e novas relações entre pacientes, profissionais de saúde e hospitais, clínicas e laboratórios. Um novo paradigma do setor que nos interessa analisar e discutir, especialmente sobre o viés comunicacional de dados e dos relacionamentos e interações, estes últimos escopos primordiais da Comunicação.

Alguns aportes conceituais do Quadro Teórico de Referência (QTR), visando analisar o cenário comunicacional das organizações no ambiente digital, compõem nossa bibliografia: Comunicação Organizacional, organizações, complexidade, visibilidade, economia dos dados, transformação digital, públicos, influência, relacionamento, dentre outros. Destarte, o QTR é capaz de prover conceitos importantes e organizar nosso objeto da pesquisa, operando o enquadramento teórico para a construção do mesmo (LOPES, 2003). Os autores do nosso QTR ajudam também a elucidar e contextualizar nosso problema, e são fontes básicas das hipóteses da pesquisa para orientar o começo do nosso trabalho. Isso posto, faremos uso de um corpo de conceitos principais e autores-chave, como a seguir⁵:

⁵ Não necessariamente nesta ordem.

1- Comunicação Organizacional, de Kunsch, Terra e Baldissera;

2- Mídiação de Hjarvard/Verón;

3 - Complexidade, de Morin;

4 - Visibilidade e legitimidade, de Thompson e Barichello;

5 - Centralidade da Comunicação, de Saad;

6 - Plataformização e Dataficação, de Van Dijck e Couldry;

Na segunda parte da nossa pesquisa, utilizaremos as entrevistas em profundidade semiabertas com porta-vozes das *healthtechs* como técnica metodológica. Para Duarte (2005), elas compõem uma dinâmica flexível que busca a apreensão de uma realidade ou o entendimento de processos complexos nos quais determinados atores estão envolvidos. O autor reforça que a modalidade semiaberta é realizada por meio de questionários estruturados com perguntas idênticas a todos os entrevistados, para que seja possível, durante a fase de análise dos dados coletados, estabelecer mecanismos de uniformidade e comparação entre eles..

Martino (2018) suporta nossa escolha, dizendo que, na modalidade semiaberta, as questões, preparadas de antemão, guiam as entrevistas, mas não é preciso prender-se a elas. Como vantagens, os dados obtidos tendem a ser mais precisos e existe uma certa liberdade estabelecida pelo pesquisador dentro de determinados parâmetros. Como pontos limitantes, é possível que seja dada maior ênfase em determinadas perguntas, o que pode levar a uma certa imparcialidade no que for obtido por meio das entrevistas. A seleção de nossos entrevistados-chave, assim como de suas respectivas organizações, constitui uma amostra não-probabilística e por conveniência (DUARTE, 2006), e ainda de meio, geográfica ou institucional (POUPART, 2008), pois será passível de uma apreensão do universo a ser estudado - o da comunicação das organizações na área da saúde no Brasil. Oliveira (2001) complementa, dizendo que:

Por meio da revisão de literatura, percebe-se que a amostragem não probabilística pode ser usada em pesquisas acadêmicas e pesquisas de mercado trazendo contribuições aos estudos nos quais ela é empregada, desde que seja utilizada em determinadas situações e suas limitações sejam consideradas. (p. 12)

Completando nossa metodologia na pesquisa de campo, pretendemos triangular as entrevistas semiabertas dos porta-vozes com mais duas técnicas metodológicas importantes, buscando conexões que possam indicar a presença de estratégias de coleta de dados para serem utilizados em ações comunicacionais: a) a análise da comunicação das mídias próprias das *healthtechs*; e b) a análise de conteúdo (BARDIN, 1997) de postagens dessas organizações em seus perfis oficiais nas plataformas da rede. Para a primeira, nossa escolha se fundamenta no peso estratégico dos espaços proprietários (CAMARGO, 2013; GABRIEL, 2020; LUSK, 2014) como sites, blogs e aplicativos para o trabalho de comunicação das organizações nas ambiências digitais. Ali, todo o controle sobre o que se comunica, quando e para quem - assim como todos os rastros gerados pelos usuários engajados em tais ações - se encontra nas mãos das *healthtechs*.

Para a segunda técnica, nos embasamos em sua importância social e antropológica para se compreender, de modo descritivo, os conteúdos de certas mensagens por meio de um elemento básico e comum (ANDER ERG, 1978; VILELA JUNIOR E CARVALHO, 2011). Neste sentido, vamos buscar, pela análise de conteúdo, termos e expressões que possam nos apontar que as organizações escolhidas visam direcionar a interação com seus públicos em determinadas ações, por meio da comunicação, para a coleta estratégica de dados destes, agenciando relacionamentos em uma lógica que perpassa e tem o digital como central.

Consideramos nossa pesquisa de caráter exploratório e ressaltamos que visamos identificar possíveis desafios e pistas que possam servir como base para futuras investigações relacionadas ao nosso tema, tentando apontar nosso avanço em cada processo, expondo nossos objetivos e buscando evidenciar quais as aplicações dos resultados encontrados para o campo da Comunicação. Pensamos que nossa tese poderá contribuir e muito para o desenvolvimento do pensamento comunicacional contemporâneo, especialmente no que diz respeito a práticas e novas competências trazidas pela comunicação das organizações sob o contexto de dados. Tudo isso, criando novas formas de valor e também novas relações entre todos os agentes envolvidos, em especial, as *healthtechs* e seus públicos de interesse.

**CAPÍTULO 02 - A COMUNICAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES: DO
INSTRUMENTALISMO À COMPLEXIDADE DIGITAL**

2. A Comunicação das organizações: do instrumentalismo à complexidade digital

Neste capítulo, buscamos traçar um panorama histórico e epistemológico da comunicação das organizações e seus principais autores, percorrendo a teoria clássica até recortes mais contemporâneos. Buscamos construir um caminho no qual abordamos a comunicação como principal forma organizativa da sociedade, abordando, pelo ponto de vista das organizações e suas práticas comunicacionais, uma perspectiva que contempla o digital e a teoria da complexidade de Morin (2011) como importantes pilares para analisar a contemporaneidade comunicacional. Por fim, procuramos analisar e compreender de que modo se dão as dinâmicas de interação e relacionamento com os públicos e as organizações, com a chegada das TICs (Tecnologias de Informação e Comunicação) e de um novo contrato social pautado também por uma lógica numérica.

2.1 - Sobre a comunicação contemporânea e digital das organizações

Os mais recentes estudos sobre a comunicação das organizações vêm buscando uma atualização e ampliação de sua epistemologia na tentativa de acompanhar a transmutação que a hiperdigitalização trouxe ao tecido social, cultural e econômico contemporâneo. Para Saad (2021), as transformações da Comunicação acompanham os processos de transformação da própria sociedade em decorrência da digitalização de processos, relacionamentos e atividades de consumo. Até o final dos anos 1980, meios impressos e audiovisuais clássicos eram o principal produto e modo de atuação da comunicação das organizações, que passaram a se pautar e estabelecer novas relações também por meio das tecnologias digitais pouco mais de 20 anos depois (TERRA, 2009). É inegável o fazer comunicacional via plataformas da rede (Facebook, Instagram, LinkedIn, Youtube, TikTok, dentre outras), que promove mudanças não só nos modelos, demandas e linguagens, mas também nos relacionamentos e nos processos culturais e de sociabilidade contemporâneos.

Saad (2021) reforça ainda que a comunicação sempre foi, ao mesmo tempo, meio e processo conector em qualquer forma organizativa da sociedade e que, na contemporaneidade, ela constitui também um processo social inerente ao homem, com canais, linguagens e formatos que se transformaram junto à ciência e à tecnologia como formas e meios mutantes, mas em uma relação permanente. Neste sentido, a comunicação digital das organizações pode ser capaz de assumir o protagonismo do relacionamento com os públicos pelo uso das

tecnologias digitais de informação e comunicação (TICs), que suportam e mediam grande parte (ou quase a totalidade) da comunicação contemporânea.

Kunsch (2020) complementa tal pensamento, pontuando que a transição do século XX para o XXI trouxe grandes mudanças sociais, culturais, políticas e econômicas. E a organização, em seu papel de unidade básica de sociedade contemporânea, foi diretamente afetada e impactada por todas essas transformações, que acabaram por alterar também modelos de gestão e dinâmicas do ambiente corporativo. Novas demandas e exigências são colocadas frente às organizações de uma sociedade em constante transformação nas esferas cultural, social, econômica e política. Assim, a comunicação das organizações - junto de sua nova sua amplitude - deixa pra trás a dimensão puramente instrumental e reducionista de outrora para englobar novos papéis, novos ambientes e novas práticas de modo mais holístico, estratégico e diretamente ligado aos objetivos de negócios das organizações.

A comunicação é, de fato, parte intrínseca da natureza das organizações, que, por sua vez, são compostas por pessoas que se comunicam entre si e que, por meio da interação, "viabilizam o sistema funcional para sobrevivência e consecução dos objetivos organizacionais num contexto de diversidades e de transações complexas" (Kunsch, 2016, p. 167). Isto posto, é possível entender que as organizações são um fenômeno comunicacional vivo, contínuo e que, sem comunicação, elas não existiriam. Elas são compostas por públicos que possuem universos cognitivos e culturas distintas, evidenciando como é complexo pensar a comunicação nas organizações e também as organizações como comunicação. Dos fluxos informativos aos processos interativos e estratégicos oportunizados pelo digital (*ibid*), um novo cenário globalizado e transformado tecnologicamente trouxe também novos comportamentos institucionais e novos modos de se produzir e propagar mensagens organizacionais, especialmente a partir de 1990.

Fazem-se necessárias novas abordagens face aos vários acontecimentos que estamos vivenciando: violências, guerras, terrorismo, crises financeiras mundiais, desigualdades sociais, direitos humanos, alfabetização digital, epidemias, multiculturalismo, novas competências etc. Situar a sociedade na qual estamos inseridos constitui condição sine qua non para análises de contexto, reflexões e o planejamento de ações propositivas de intervenção tanto no meio social, político, econômico, quanto no mercado da comunicação corporativa e governamental (KUNSCH, 2014, p. 36)

A autora considera que o atual desafio das organizações é ir além da visão tecnicista, econômica e de discursos vazios para o comprometimento também com questões de caráter público e com os fluxos de interação de suas audiências. Ela defende, já há algum tempo, um

olhar mais atualizado e que abandone a fragmentação da comunicação e sua tradicional visão linear e instrumental. Uma percepção mais ampla, mais holística e também mais complexa, estratégica e atualizada. Por estudar os fenômenos comunicacionais pertinentes às organizações, junto dos respectivos contextos político, econômico e social, ela envolve, além dos processos comunicativos em si, seus elementos constitutivos e processos simbólicos, interativos, relacionamentos e também construção social.

Assim como a propaganda teve um papel fundamental após a Revolução Industrial, a comunicação organizacional, no sentido corporativo e governamental, começou a ser encarada como algo fundamental e, em muitas realidades institucionais, como uma área estratégica na contemporaneidade. As ações isoladas de comunicação de marketing e de relações públicas são insuficientes para fazer frente aos novos mercados competitivos e para os relacionamentos com os públicos e ou interlocutores dos diversos segmentos. Estes são cada vez mais exigentes e cobram das organizações responsabilidade social, atitudes transparentes, comportamentos éticos, respeito à preservação do planeta etc., graças a uma sociedade mais consciente e uma opinião pública sempre vigilante. E, neste contexto, a comunicação passa a ser estratégica e a sua gestão tem que ser vista sob uma nova visão de mundo e numa perspectiva interdisciplinar. (p. 41)

Para Marchiori (2008), a comunicação das organizações é basilar e fundamental para que elas existam, sendo o principal elemento para os processos de organizar, criar e recriar toda sua estrutura. Scroferneker (2006), por sua vez, frisa que a comunicação das organizações abarca todo ato comunicativo que possui como objetivo o diálogo e o relacionamento com suas audiências. Assim, comunicar deve ser compreendido como um composto que formata a organização e "a informa fazendo-a ser o que é" (p.49). A partir disso, a comunicação das organizações parece assumir uma função essencial no estabelecimento de canais de comunicação e seus respectivos ferramentais para que elas se comuniquem da melhor forma possível com seus públicos, com um discurso uniforme e de mensagens coerentes.

Quando falamos do digital, assim como a sociedade e toda nossa cultura passaram por grandes modificações advindas de uma nova era, a comunicação das organizações também sofreu grandes impactos dessa revolução, alterando, por consequência, processos, modos de produção e veiculação de mensagens, assim como canais e maneiras de relacionar-se com os públicos de interesse. Saad (2020) pontua que:

O frenético período entre os anos 1990 e 2005 foi, para o mundo da comunicação e da mídia, um divisor paradigmático. A digitalização começava a se fazer presente no cotidiano, a internet começava sua escalada para a web social, as audiências e os públicos passaram a expressar conteúdos e opiniões em rede e em coletivo, os meios e os processos de comunicação saíam da rigidez da relação suporte-linguagem para

um cenário de acesso por meio de diferentes dispositivos com múltiplas linguagens
(p. 22)

Destarte, o desenvolvimento dos dispositivos digitais e também da sociedade oportunizou a consolidação de um cenário não só híbrido, mas também mutante e conectado. A *World Wide Web* de Berners Lee (1989) se transformou, em algumas décadas, no principal espaço de desenvolvimento social - e comunicacional - com novas temporalidades, processos e comportamentos. Um contexto de grande oferta de informação que trouxe também novos papéis e novos atores - humanos e não humanos - em interrelação e interação entre si e com o contexto (Saad, 2020a). Para a autora, a comunicação contemporânea é, ao mesmo tempo, ampla e digital” (p. 26) inserida em um cenário líquido e móvel, que no ecossistema organizacional favorece e traz à luz lógicas de poder e disputas entre homens e máquinas em conexão e pé de igualdade.

Neste sentido, a comunicação digital - e das organizações - assume papel estratégico e de relacionamento com os públicos pelo do uso das tecnologias informação e comunicação que suportam e mediam suas atividades de comunicação. Kunsch (2018) reforça que o poder da comunicação na era digital é uma realidade evidente em suas mais variadas vertentes e tipologias. E no ambiente digitalizado, o conteúdo parece, de certo modo, controlado para garantir não somente a otimização da conectividade dos usuários nas plataformas, mas também a transformação da participação destes em padrões para orientar a geração de fluxos de atenção e ação por parte das organizações, especialmente no que tange à sua comunicação e ações estratégicas de relacionamento (RAPOSO, 2018).

Isto posto, o trabalho da área de Comunicação parece perpassar definitivamente pela técnica, que estrutura a prática comunicacional e seus respectivos instrumentos e funcionalidades pautados pela rede e pelas mídias digitais. Um estratagema que impulsiona organizações e profissionais a trabalharem, de forma cada vez mais estratégica, potencialidades jamais imaginadas, e que acaba por borrar as fronteiras entre saberes e realidades antes compartimentados e afastados. Toda essa transformação consiste num desafio constante atrelado a inovações tecnológicas e suas consequentes mudanças no ambiente, nas estratégias e também na cultura organizacional, agora moldados pelo digital e sua crescente permanência e celeridade (SAAD, 2005).

No que tange à toda mutação sofrida pela atividade de comunicação em decorrência do digital, Terra, Saad e Raposo (2019) explanam que:

... para desenharmos hoje estratégias de relacionamento com os públicos no ambiente digital, é preciso saber que planejamento, conteúdo e mecanismos de relacionamento e atendimento se somam a um plano de mídia online que dê visibilidade a tudo isso. Assim, algo que antes era de competência da Publicidade passa a fazer parte do contexto da Comunicação Organizacional. (p. 08)

Em um mundo hiperconectado e de adaptação constante, o status de personagem principal da comunicação formata um espaço de trocas e de multiplicidade de vozes que traz também novos contextos (Saad, 2016) que, por sua vez, direcionam também estratégias e ações de comunicação: a) a mobilidade, que faz com que a conexão e os públicos estejam sempre em movimento, levando as organizações de encontro a eles com novas lógicas de comunicação e interação. A velocidade de conexão - 4G, 5G... - transforma a capacidade de acesso e de resposta aos conteúdos, e a computação em nuvem permite um maior armazenamento e acesso às informações de forma contínua e ubíqua; b) a geolocalização, que abre uma gama de possibilidades de personalizações comunicativas e novas experiências de consumo cada vez mais customizadas e aderentes a cada momento da vida do público. Uma transformação na dimensão espaço-temporal da comunicação, que absorve o caráter fluido não só da rede, mas também de suas audiências e seus comportamentos; c) e o *Big Data*, que, de modo geral, consiste numa grande massa de dados gerada na rede, e que serve como valioso insumo para as organizações na criação de estratégias e produtos/serviços cada vez mais personalizáveis e também mensuráveis.

2.2 A comunicação das organizações: entre complexidades, causalidades e recursividades

Elevados graus de incerteza, fluidez, visibilidade ampliada, convergência tecnológica, altos níveis de circulação simbólica e de capitais, potencialização das possibilidades expressivas, instantaneidade, sentidos de urgência, superficialização dos vínculos, polarizações e enfraquecimento das identidades. Essas são algumas das características “conformadas pela” e “conformadoras da” atual contextura política, econômica, tecnológica e sociocultural. (BALDISSERA, 2017, p. 74)

Vivemos um complexo rearranjo dos modos de agir e nos relacionar por meio das plataformas da rede, que se constituíram como local de várias de nossas ações diárias, desde as transações financeiras, passando pelo consumo, pela política, entretenimento, saúde, e por praticamente toda a comunicação da contemporaneidade (SAAD, 2019). No atual panorama de

hiperconexão, visibilidade e digitalização da sociedade e das relações, parece-nos pertinente buscar discutir como a comunicação das organizações se pauta por uma dinâmica também complexa, que acaba por orientar grande parte das ações estratégicas das organizações em um mundo cada vez mais incerto e mais complexo.

Acreditamos que a complexidade de Morin (2011) é capaz de representar muito bem tal panorama, evidenciando nossa inaptidão para definir o tempo em que vivemos de modo claro, e para ordenar nossas ideias. Tudo que é simplificador, para ele, separa mais do que expressa uma realidade, desintegrando-a e retirando dela seu caráter multidimensional, heterogêneo e incerto. Enfrentar a contradição é preciso, do ponto de vista complexo, tendo sempre em mente que apenas uma parte da realidade pode ser racionalizada. Quando pensamos na comunicação, em todos os seus processos, ambientes e atores, especialmente em um contexto de extrema digitalização, nos parece claro como uma postura de flexibilidade e de olhar além do óbvio passam a fazer parte das estratégias de sobrevivência organizacional de uma sociedade de desejos, comportamentos e também atitudes cada vez mais complexas.

"Não se deve acreditar que a questão da complexidade só se coloque hoje em função dos novos processos científicos. Deve-se buscar a complexidade lá onde ela parece em geral ausente, como, por exemplo, na vida cotidiana" (MORIN, 2011, p. 57). Nesse sentido, aceitar a complexificação do comportamento humano acaba por abranger também processos maquínicos necessários em áreas de conhecimento nas quais tais abordagens eram incomuns, como no caso da Comunicação. Ela se torna híbrida, ainda mais mutante e compreende também fenômenos contemporâneos amparados pela rede de dispositivos digitais com seus códigos binários e linguagem numérica. E todas as transformações originadas pela consolidação do digital no ecossistema informacional contemporâneo criaram também novos objetos de estudo e novas questões para o campo da Comunicação. (SANTOS, 2019)

Toda a comunicação que diz respeito à organização de algum modo pode ser considerada organizacional (BALDISSERA, 2009b), e ela deve ser pensada em sentido complexo para potencializar diálogos, compreender alteridades, fomentar a criação e a inovação, assumindo também a incerteza e a diversidade como presenças e como oportunidades. Segundo a visão do autor, ela constitui um processo de construção e disputa de sentidos no que diz respeito às relações organizacionais, e pode ser redimensionada de modo complexo a partir da obra de Morin (2011). Assim, questões contemporâneas como a urgência na resolução de questões e

o pouco tempo para a busca e a reflexão, o enfraquecimento dos vínculos, a velocidade da informação, a espetacularização e a visibilidade de tudo, dentre outros, corroboram para um olhar para a comunicação das organizações como um processo incessantemente planejado e extremamente atual.

Reduzi-la apenas àquilo que Baldissera (2009b) chama de organização comunicada, ou seja, aos processos formais de fala autorizada selecionados de sua identidade, e, muitas vezes voltados ao autoelogio, pode ser uma visão reducionista, limitante e não condizer com a diversidade e heterogeneidade da comunicação contemporânea. Para ele, o paradigma da complexidade evidencia relações dialógicas e recursivas que se materializam no que ele chamou de "tecido eco-histórico-psico-político-econômico-sociocultural" (p.12), em variados tecidos complexos. Sob os princípios postulados por Morin (2011), é possível perceber como a parte e o todo se encontram em relações sempre contrastantes, porém complementares ao mesmo tempo. Assim, a comunicação das organizações pode e deve ser vista além da posse e controle da organização, uma vez que relações dialógicas, recursivas e hologramáticas (*ibid*) desorganizam e reorganizam a todo momento relacionamentos e processos organizacionais, alterando também suas dinâmicas de visibilidade, relacionamento e presença no mundo contemporâneo.

Tais relações, nos ajudam a enxergar e a refletir acerca da complexidade, diz Morin (2011). A primeira, a dialógica, pode ser representada pela ordem e pela desordem, uma vez que são dois lados antagônicos que, muitas vezes, colaboram entre si para produzir a organização e o complexo. Tal dinâmica evidencia o caráter dual e ao mesmo tempo complementar dos tempos em que vivemos. Quando falamos da comunicação das organizações, podemos pensar tal dimensão na relação com seus públicos (que abordaremos mais adiante), uma vez que estão em diferentes polos - produção e consumo - mas são capazes de agir colaborativamente para produzir entre si de forma complexa e complementar. Um não existe sem o outro e, quando agem em conjunto, são capazes de organizar e também desorganizar o tecido organizacional. A segunda relação, a recursiva, consiste num processo no qual "os produtos e os efeitos são ao mesmo tempo causa e efeito do que os produzem" (p. 74), tendo, como exemplo, a sociedade e os indivíduos, que produzem e são também produtos um do outro.

Na comunicação das organizações, se pensamos no panorama de dados e públicos - geradores

destes mesmos dados por meio de seus rastros na *web* - é possível perceber tal vínculo recursivo na prática, em especial nas atividades comunicacionais que utilizam tais pistas como matéria prima para novas ações e estratégias. Os dados são produtos das audiências e voltam a elas em forma de novos produtos, serviços ou campanhas. Estes “produzem” mais dados que vão retornar aos públicos novamente em forma de consumo - seja de informação ou de bens materiais ou não - em um ciclo de retroalimentação e recursividade que fomenta não só a comunicação, mas quase todas as atividades das organizações no panorama de dados, algoritmos e hiperdigitalização.

A teoria de Morin (2011) é capaz de explicar também por que as organizações, fazendo parte de um mercado, produzem objetos e/ou serviços que fazem parte do hábito de consumir. Assim, elas se autoproduzem, ou seja, produzem todos os elementos necessários para sua organização e também para sua subsistência. E é aqui que se percebe também a complexidade, uma vez que “o produtor é seu próprio produto” (p.86), criando o que ele denominou como causalidade, que pode ser linear, circular ou recursiva. Não nos interessam as três subdivisões em especial, mas é preciso ter em mente que a causalidade se encontra em todos os níveis das organizações complexas. “A sociedade, por exemplo, é produzida pelas interações dos indivíduos que a compõem” (p. 87), e os indivíduos, por meio da interação, produzem a sociedade, que produz tais indivíduos, que a produzem também.

Quando pensamos na comunicação das organizações, também produzida por meio de processos de interação e de relacionamento, é possível aplicar a recursividade novamente no sentido de: são os públicos os responsáveis por criar - especialmente quando pensamos no ambiente digital e de dados - essa comunicação, que também “cria” tais públicos (ou a identificação deles com seus valores, produtos ou serviços materiais ou simbólicos) e os agrupa em espaços dentro das ambiências da rede, tornando ambos processos, como na visão de Morin (2011), inseparáveis e interdependentes ao mesmo tempo. A última dimensão trabalhada pelo autor é a hologramática, que diz que a parte está no todo, assim como o todo está na parte, tendo a célula humana como exemplo físico de tal conceito, e considerando as partes com o todo e vice-versa. Se pensamos nas organizações e em seus públicos, é possível perceber como um se encontra dentro do outro, sendo impossível pensarmos neles em separado, pois, de certo modo, um não existe sem o outro, e um contém o outro.

Quando consideramos a comunicação integrada a todas as suas partes e processos, é preciso ter em mente que a comunicação institucional somada à interna, à mercadológica e à administrativa formam o composto da comunicação eficiente, originando ainda, juntas, a chamada Comunicação Integrada (KUNSCH, 2003). O conceito trabalhado pela autora desde 1985 traz a necessidade de uma visão holística para uma concepção complexa e prática da comunicação nas organizações, levando em conta também a questão humana e a agregação de valores a ela. Uma perspectiva que considera também as demandas, os interesses, os contextos e as exigências dos públicos, do mercado e da sociedade. (2014, p. 46).

Como se pode notar, a comunicação organizacional, nessa perspectiva abrangente, é por si só complexa. Neste sentido a área da comunicação deixa de ter uma função meramente tática e passa a ser considerada estratégica. Isto é, ela precisa agregar valor às organizações. Ou seja, deve ajudar as organizações no cumprimento de sua missão, na consecução dos objetivos globais, na fixação pública dos seus valores e nas ações para atingir seu ideário de visão no contexto de uma visão de mundo, sob a égide dos princípios éticos (KUNSCH, 2007, p. 48)

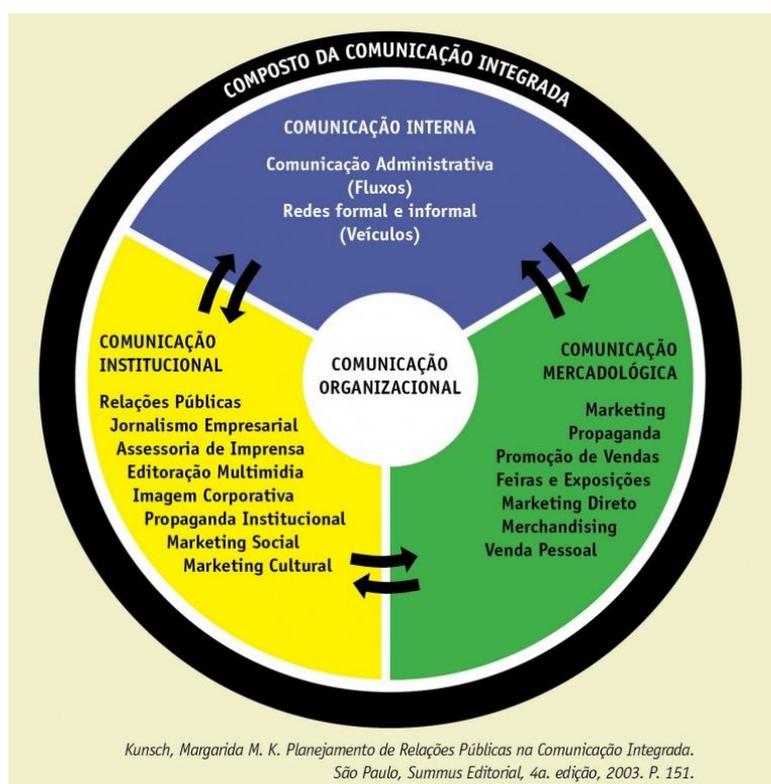


FIGURA 02: COMPOSTO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA
FONTE: KUNSCH, 2003

A autora (2014) defende um olhar que abandone a fragmentação e considere a comunicação das organizações como estratégica, substituindo sua tradicional visão linear por uma muito

mais ampla e também mais complexa. Ela precisa ser entendida de forma holística e irrestrita, por estudar os fenômenos comunicacionais pertinentes às organizações, junto dos respectivos contextos político, econômico e social. Ela envolve, além dos processos comunicativos em si, seus elementos constitutivos e processos simbólicos por meio de interações, relacionamentos e construção social.

Todas as manifestações comunicativas apresentadas como parte do composto da comunicação das organizações da autora (2003) são capazes de impactar diretamente suas dimensões, colaborando ou não com o cumprimento da missão e dos objetivos organizacionais. Embora sejam apresentadas separadamente, ela as compreende de forma integrada, com diferentes níveis de circulação de mensagens, informações, signos e símbolos que são parte de uma interação complexa.

Analisando tal modelo pela perspectiva complexa de Morin (2011), podemos inferir que o composto da Comunicação Integrada (figura 02) proposto pela autora possui caráter recursivo, uma vez que produz e é produzido pela comunicação das organizações, que em seu lugar produz e é produzida pela chamada Comunicação Institucional, Interna e Mercadológica. Estas, por sua vez, produzem e são produzidas por suas respectivas subáreas, reforçando atributos de integração e unidade frisados por Kunsch (2003), e o caráter complexo, interdependente e inseparável de Morin (2011), uma vez que a complexidade produz e se autoproduz concomitantemente. Quando pensamos na dimensão hologramática complexa, é possível perceber que a Comunicação Integrada, que representa o todo, se encontra nas partes - no caso, na comunicação das organizações - que também está em suas respectivas partes, na Comunicação Institucional, Interna e Mercadológica. E que todas estas partes estão em seus respectivos todos, em um mesmo movimento produtor de conhecimentos e relações. Nota-se, como frisou Morin (2011), que o hologramático, de certo modo, se relaciona ao recursivo, que, por sua vez, se liga também ao dialógico, tecendo, assim, a complexidade e suas fronteiras fluidas e inferentes.

Baldissera e Sólito (2004) frisam que, a necessidade de se perceber as organizações como partes separadas e justapostas, significa minimizar sua importância e não levar em conta as interações e relações que acontecem no meio, na prática e, muitas vezes, além do óbvio. Para os autores, a tecnologia, os processos, as pessoas, os contextos sociais, econômicos e culturais,

dentre outros elementos, são um todo que forma as organizações e possuem a complexidade como fator original e estruturante. Em um contexto digital, acreditamos que um esforço conjunto entre todos estes atores se faz imprescindível para que se possa compreender o complexo entre e em ambos, criando vínculos, transformando e sendo, ao mesmo tempo, transformados.

A "comunicação, mais do que mediar/criar condições para que essa nova arquitetura organizacional se atualize, é, também, agente dessa reconfiguração" (BALDISSERA E SÓLIO, 2004, p. 18), evidenciando o caráter complexo e não-linear dos processos comunicacionais, de seus agentes e do meio social. Em uma dinâmica que se reconfigura constantemente, ressaltamos a importância da consciência de tal complexidade para que possamos fugir do que Baldissera chamou, em outro trabalho, de "clausura" (2017, p. 75): a redução de possibilidades de compreensão e atuação - no caso, das organizações - devido a uma visão restrita e de "bolha", especialmente quando falamos do trabalho com dados e plataformas da rede. Acreditamos e reforçamos que a *práxis* no digital deva agregar e estimular a ampliação de mundo, a impermanência, o inesperado e o não-óbvio, algo que traz desafios, mas também oportunidades a profissionais e instituições.

...essas tecnologias geraram uma ambiência que ultrapassa o seu simples uso. A sociedade se realiza "em" e "com" essas tecnologias de modo que, não estar conectado é algo muito próximo a estar à margem da sociedade, ao não existir. E, indo além, pode-se dizer que conformam e redimensionam valores, crenças, padrões culturais e imaginários. (BALDISSERA, 2017, p. 76)

Uma teoria criada pelo autor (2009b), em outro artigo, frisa que a organização comunicada se constitui naquela formada pelos processos de comunicação autorizada e do que ele chamou de "autoelogio" (p. 118), e ocorre quando ela mesma fala de si. Já a comunicante é estabelecida quando algum sujeito - pessoa ou público - inicia uma relação com a organização, muitas vezes na informalidade; e a organização falada é aquela realizada fora do âmbito das organizações, mas que diz respeito a ela (geralmente com processos indiretos e mais descontraídos). Elas formam as três dimensões da comunicação propostas por ele, que evidenciam a importância de se considerar o comunicacional como terreno fértil e de possibilidades complexas para relações que ultrapassam o previamente planejado, levando as

organizações a movimentos que buscam sua adaptação e reorganização constantes.



FIGURA 03: AS TRÊS DIMENSÕES DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL
 FONTE: SAAD, TERRA E RAPOSO (2019), COM BASE EM BALDISSERA, 2009B

Saad, Terra e Raposo (2019) fizeram uma tentativa de leitura mais digital da teoria de Baldissera (2009b) sob o caráter da complexidade da comunicação das organizações. Para eles, a organização comunicada se encontra representada pelas mídias proprietárias da instituição e no discurso/imagem que ela propaga de modo planejado, voluntário e estratégico, em especial nas ambiências da rede. A organização falada, por sua vez, se encontra na chamada mídia espontânea, ou seja, nas menções e conversas feitas sobre a corporação pelos atores digitais da rede - sejam eles usuários comuns ou influenciadores - em especial nas plataformas sociais. E a organização comunicante está no estabelecimento direto de contato com as audiências na *web*, por exemplo, por meio de SAC digital ou *chatbots* nos aplicativos ou nas mídias sociais.

Em um panorama complexo não só em relação às ambiências da rede, mas também no que diz respeito às audiências e seus desejos, os autores reforçam que as três dimensões da Comunicação (BALDISSERA, 2009b) inevitavelmente se complexificam ainda mais, e acabam sendo transformadas pela atual dinâmica de plataformas digitais e dados da *web*:

Na dimensão Comunicada, portanto, na forma como quer ser vista, o algoritmo atua em suas propriedades digitais, tornando-as relevantes ou não, mediante estratégias de SEO e SEM; ranqueando-as bem ou mal nos mecanismos de busca da rede; e permitindo ou não sua presença nas *timelines* dos usuários nas redes sociais. Na dimensão Comunicante, a forma como a organização vai ou não dialogar e interagir com seus públicos de interesse na internet, vai dizer se ela ganha destaque e visibilidade junto às audiências. Muitas vezes, por sua estratégia planejada e sistematizada de relacionamento e atendimento, uma organização consegue mais evidência na rede e o algoritmo das plataformas de mídias sociais acaba por favorecê-la mais, por entender o aspecto conversacional de sua atuação online. Quanto mais responde, interage e atende as suas audiências, mais o algoritmo interpreta que a organização produz conteúdo relevante e se preocupa com o aspecto relacional junto aos seus públicos de interesse na rede. Já na dimensão Falada, isto é, na maneira como é vista, de fato, e percebida por seus usuários, há possibilidades de exposição tanto favoráveis quanto desfavoráveis por esses agentes externos à organização. A forma como tais dados podem ser obtidos passa pelo monitoramento das plataformas de mídias sociais, seja por buscas de palavras-chave alusivas à organização, seja por meio de softwares que fazem as varreduras nas mídias sociais.

Aí, a organização pode ganhar tanto repercussão positiva quanto negativa. Quanto mais mencionarem a organização, espontaneamente nas redes, mais chances ela tem de se tornar relevante aos olhos dos algoritmos. E isso vale tanto para o bem quanto para o mal, uma vez, que as audiências podem falar positiva ou negativamente sobre uma organização, seus produtos e serviços nas plataformas da rede, fazendo com que a visibilidade e a exposição possam beneficiá-la ou prejudicá-la. (SAAD, TERRA E RAPOSO, 2019, p. 15-16)

Neste cenário, a comunicação nas organizações ocupa cada vez mais lugar de destaque no atual panorama midiático operando por meio do poder de interagir via relacionamentos com os públicos e também com a opinião pública (KUNSCH, 2006). Para a autora, a eficácia e a efetivação de uma estratégia dependem de um diagnóstico da realidade comunicacional a ser trabalhada e de um planejamento bem elaborado, levando-se em conta a relevância de tais ações em relação ao que os públicos demandam, bem como toda a complexidade da rede, das audiências e da comunicação atual. Assim, podemos considerar as organizações como um tipo de microssociedade complexa, que atua nas dimensões sociais, econômicas, simbólicas e também políticas, que alteram e se alteram constantemente junto do tecido social e cultural a que pertencem, especialmente em tempos em que as audiências se encontram hiperconectadas e a seu lado.

Dominici (2021) reforça que a comunicação, além de ser parte causal e causadora, constitui uma "variável estratégica e indispensável para a sobrevivência em um mundo de (hiper)complexidade" (p. 18), de caos e de constantes surpresas, agora comandando também por algoritmos e dados que, ao tentar explicar e/ou simplificar a realidade contemporânea, acabam por torná-la cada vez mais complexa e obscura. De acordo com o italiano, comunicar é, *per se*, um ato complexo, e a comunicação é uma forma de organização cada vez mais multi e interdisciplinar, criando e oportunizando uma visão cada vez mais sistêmica do que é, de fato, comunicação. O autor define também como "as grandes ilusões da civilização hipertecnológica: racionalidade, controle, previsibilidade, mensurabilidade e eliminação dos erros" (*ibid*, p. 21), baseadas no que ele chama de cultura da comunicação, e que implica, dentre outros fatores em: transparência, compromisso, responsabilidade, reciprocidade, simetria. Assim, para ele, o ato de comunicar é compreendido também como um processo de poder e também de compartilhamento social:

A hipercomplexidade dos sistemas sociais e a nova característica do risco exigem uma consciência renovada da centralidade estratégica da comunicação, que não consiste apenas em dar atenção ao uso (mais ou menos consciente), às práticas e ao comportamento dos meios de comunicação (e/ou das redes sociais) presentes em um determinado contexto. Mais uma vez, temos que lidar com temas e questões que

transcendem as dimensões puramente técnicas e aplicadas das tecnologias de mídia e de conexão. Nesse sentido, são muitas as variáveis e momentos de mediação e filtragem na complexidade dos fluxos comunicacionais. O que está em jogo, como dito, não é apenas a dimensão técnica e tecnológica dos meios e a sua utilização tecnicamente correta e eficaz, mas uma visão mais global, exigente e sofisticada do comunicar, que implica um planejamento forte como base; sem esse planejamento e sem uma cultura da complexidade (responsabilidade), o comunicar perde o sentido e, posteriormente, chega a uma coincidência perfeita com a neutralidade – precisamente – técnica do meio (p. 23)

Saad (2015) reforça a visão da comunicação como pilar central e ímpar do atual mundo complexo, observando que a contemporaneidade digital trouxe significativas transformações para o campo, com três condições essenciais que moldam também práticas e estratégias comunicacionais de uma sociedade cada vez mais complexa. A centralidade comunicacional contemporânea seria a primeira delas que, para a autora, evidencia como nossas vidas estão centradas e sub-rogadas à comunicação - em especial, à digital - com suas plataformas e dispositivos atuando como base central de nossa sobrevivência social, econômica e também cultural. Em momentos de crise como do coronavírus em 2020 e 2021, por exemplo, nos parece bastante claro como a comunicação atuou de maneira emergencial e fundamental para a subsistência da sociedade, transformando e sendo transformada por ela ao mesmo tempo.

A transversalidade, para Saad (2015), seria uma segunda condição essencial, que se dá com a comunicação perpassando por diversos setores de nossas vidas e do tecido social. Muito além da simples transmissão de informações, a *práxis* comunicacional permeia toda a vida humana - da saúde ao consumo, passando pela economia, política e pelo entretenimento - oportunizando cada vez mais a digitalização de tudo e de todos, o que reforça sua transversalidade e onipresença. A capacidade de resiliência seria o terceiro requisito para a autora, e está ligado a um sistema ou organização que se antecipa e se adapta a rupturas e mudanças. Desde modo, superação e adaptabilidade se tornam questões de sobrevivência em uma sociedade complexa e de tantas transformações, que acabam por afetar também o fazer da comunicação e os modos de visibilidade, interação e relacionamento.

Neste sentido, podemos perceber a transversalidade da comunicação atual, com fronteiras fluidas e saberes agrupados por códigos digitais de um panorama no qual os processos de sociabilidade se encontram em constante mudança e em posição central. Dominici (2021) reforça a importância de se considerar o olhar amplo e complexo para a comunicação, muito além da simples reprodução e simulação. Ele nos lembra que:

...a comunicação e a própria vida não podem ser reduzidas à mera estratégia, a um conjunto de regras e técnicas, a sequências infinitas de dados e modelos estatísticos e/ou epidemiológicos (embora importantes); a reflexão ética, agora de novo tão urgente, encontra na prática de comunicar (e informar) um universo de discurso tão vasto e articulado como sempre e, portanto, chamado a abraçar a “nova” hipercomplexidade, constituída por modalidades de agir de forma totalmente original e inovadora que se entrelaçam com uma densa rede de direitos e deveres. Dimensões complexas que a emergência Covid-19 destacou definitivamente. O ponto de partida é reconhecer que comunicação e informação representam atualmente os únicos elementos capazes de unir uma realidade problemática complexa e imprevisível. (p. 34)

Assim, nos parece que, para um fazer da comunicação contemporâneo, é preciso perceber e aceitar as incertezas, compreendendo o atual panorama mutante do mundo, e considerando também o comportamento humano como complexo, central e fluido (MOURA, 2020). A complexidade é capaz de oportunizar a ação e o ato de comunicar é capaz de abarcar as relações sociais, fomentadas pela mídia e pelo digital. Isto posto, reforçamos aqui que a comunicação das organizações também deve ser capaz de considerar sua própria complexidade - assim como a das ambiências e a de seus públicos - evitando receitas prontas e regras simplificadoras que possam subverter o objetivo estratégico de comunicar, de compreender e de partilhar. Considerar o ato comunicacional como fenômeno e como processo e, ao mesmo tempo, abraçar a imprevisibilidade e a fluidez como partes de um ecossistema complexo da contemporaneidade e da comunicação.

Kunsch (2020) ressalta que a comunicação das organizações não é linear e precisa ser inserida em seus processos simbólicos e com foco nos significados de todos os atores envolvidos em dinâmicas de relacionamentos, sejam eles interpessoais ou grupais. Faz-se necessário também valorizar as práticas comunicativas cotidianas e as interações em todas as suas formas e instâncias manifestadas de construção social. E é somente a partir de novas posturas organizacionais que as organizações conseguirão lidar com toda a complexidade contemporânea. (KUNSCH, 2018). Nada é, tudo está, e tal impermanência deve ser absorvida não só pela atividade organizacional, mas também pelos profissionais de um campo cada vez mais complexo e hiper conectado.

2.3 A comunicação das organizações e os públicos reorganizados

... o sujeito consumidor, como sujeito social, encontra-se vivo, justamente por sua característica comunicativa, ser interagente e atuante nas dinâmicas das culturas de consumo. Este sujeito comunicativo está demarcado por conflitos e está atravessado por todo tipo de mediações culturais, no sentido oferecido por Martín-Barbero

(2001), de natureza étnica, de classe social, das tecnologias, da educação, da religião, de convicções políticas, institucionais, econômicas, entre tantas outras. (TRINDADE E PEREZ, 2016, p. 04)

A comunicação das organizações advém de frutos da Revolução Industrial, que proporcionou a expansão das corporações no século XIX, trazendo também grandes alterações nos modos de produção, no trabalho e na atividade comercial em geral (KUNSCH, 2007). As mudanças provocadas pelo processo de industrialização fizeram com que as organizações buscassem novas formas de se comunicar com seus públicos, e foi, segundo a autora, a propaganda a pioneira em fazê-lo. E a comunicação foi a responsável pelo estabelecimento de políticas estratégicas de relacionamento em suas respectivas áreas de atuação, vinculadas a questões como transparência, confiança e lógicas de entretenimento e consumo, trazendo ainda, para Kunsch (2007), a necessidade do conhecimento e do planejamento de estratégias com seus públicos e também com a opinião pública. Para ela, a partir da consolidação do digital nos anos 2000, o ato de pensar, planejar estrategicamente e executar a comunicação das organizações no dia a dia se transforma radicalmente. Saad (2021) complementa tal visão reforçando que:

Há que se considerar as melhores formas e instrumentos de proximidade com o público-alvo que tenham aderência ao plano e à imagem de marca. É preciso levar em conta que, nas ambiências digitais, ritmos e tempos são diferentes do mundo analógico e, portanto, conteúdos e respectivos impactos nos públicos tornam-se exponenciais e potencialmente geradores de crises, exigindo uma ação imediata e pré-planejada dos comunicadores. (p.47)

A partir disso, é possível perceber como a comunicação estratégica das organizações, feita nas plataformas da rede, parece buscar o aumento do envolvimento com seus públicos (TERRA, 2009), o monitoramento frequente de tais ações por meio de dados gerados por estes, e a manutenção do relacionamento visando o lucro do negócio e/ou a consolidação de suas ações estratégicas. Para Kunsch (2006), faz-se necessário um olhar mais crítico e interpretativo para a comunicação atual, enxergando-a como uma organização que agrega valor e vai muito além da transmissão de mensagens na busca, primordialmente, pela manutenção e formação estratégica de relacionamento com seus públicos. Kunsch (2007) alerta ainda para a importância da gestão estratégica da comunicação das organizações, sendo imprescindível entender o porquê e a dinâmica de escolha dos públicos e do funcionamento das plataformas sociais da rede.

É exatamente no âmbito dessa nova sociedade e de cenários mutantes e complexos que as organizações operam, lutam para se manter e para cumprir sua missão e visão e para cultivar seus valores. A comunicação neste contexto tem um importante papel a exercer e passa a ser considerada de forma muito mais estratégica do que no passado. Portanto, ela ocorre em ambientes complexos onde o que predomina é a incerteza global, conforme Anthony Giddens (2003). (p. 41)

Foi na comunicação interna que nasceu o embrião do canal de comunicação das organizações (KUNSCH, 2007), que se revestiu de um caráter instrumental e funcional e chegou até a relação com os públicos externos para divulgação sem preocupação com o retorno e os interesses dos públicos (o que ela chamou de comunicação simétrica). Para ela, o conceito de públicos, também chamados de *stakeholders*, deve ser utilizado ao se referir aos essencialmente estratégicos e conectados, como grupos ou não, a uma organização, unidos ainda por interesses recíprocos. São indivíduos ou grupos de indivíduos capazes de afetar ou serem afetados pelas organizações via ações e resultados: os públicos-alvo, como ela bem resume. E alerta:

As ações comunicativas de uma empresa, por exemplo, direcionadas para atingir a sociedade ou mesmo uma comunidade precisam considerar novos fundamentos e conceitos. Entender sociedade como uma população que habita determinado território, cumprindo leis e normas, se articulando em torno de direitos e deveres etc. é uma visão limitada para compreender a complexidade da sociedade global na qual vivemos. (p. 45)

A autora acredita que o conceito tradicional de públicos dimensionados por um espaço geográfico, ou como interno, misto e externo, já não é mais pertinente em uma realidade digital, pois eles se formam e reorganizam de acordo como são afetados pelas organizações. Em um contexto de fluxos de informação como o da internet, a formação de públicos pode ser considerada constante, fluida e muitas vezes incontrolável, tendo as comunidades virtuais nas plataformas da rede também como local essencial para as organizações contemporâneas. Terra (2015) ressalta que em função das tecnologias digitais de comunicação e informação, a comunicação de uma organização e seus relacionamentos acabam desembocando inevitavelmente no ambiente digital das plataformas digitais, tidas também como sociais. Para ela, a chave de sucesso quando falamos em relacionamento com os públicos vai além da compreensão ou manipulação do ferramental digital disponível, e avança cada vez em entender a fundo o comportamento dos públicos, assim como suas mutações em função delas.

A diluição das fronteiras, viabilizada pelas novas tecnologias comunicacionais e da informação, intensificou vertiginosamente a interação entre os diversos atores sociais que compõem os públicos de interesse das organizações e instituições obrigando-as a repensarem seus paradigmas de gestão e de relacionamento. (KUNSCH, 2020, p. 87)

Jenkins, Green & Ford (2014) traçaram algumas diferenças conceituais entre os significados de audiência e públicos. Para eles, aquela é mera agregação de indivíduos produzida por mecanismos de vigilância e medição característicos da rede, mostrando-se imprecisa para determinar se suas pistas comportamentais podem ou não ser úteis para as organizações. Por outro lado, os públicos operam como uma coletividade que oferece e solicita atenção de modo mais ativo e têm a sociabilidade compartilhada como um forte traço de sua personalidade. Os autores acreditam ainda que a audiência muitas vezes se comporta como um grupo passivo de dados, o que atrapalha toda a dinâmica de interatividade e relacionamento com as organizações. No modelo de mídia propagável⁶ proposto pelos autores em "Cultura da Conexão" (2014), o próprio público gera a probabilidade dos conteúdos por meio de um envolvimento ativo, reformulando a comunicação e a interação com as organizações dentro e fora da rede.

Com o cenário das organizações e seus públicos nas redes se reconfigurando constantemente, o campo da Comunicação também se alterou, transformando-se em uma área estratégica e indispensável quando falamos de relacionamento. Interação, diálogo, escuta, mensuração e retorno parecem ser peças-chave neste processo, que se potencializa com uma enorme quantidade de dados gerados por usuários consumidores na relação com as organizações. Saad (2005) compreende os públicos como parte fundamental e estratégica das empresas, e por isso, acredita que estes devem ser conhecidos a fundo, assim como seus hábitos com a organização e com o ambiente digital. Ela observa que quanto mais integrada a proposta de comunicação com os públicos, mais complexo será o sistema de representação, e maiores serão as possibilidades de um relacionamento eficaz e assertivo entre aqueles e as organizações.

Terra (2011) criou o termo "usuário-mídia" para descrever o público que produz, compartilha, dissemina conteúdos próprios e de seus pares, bem como os endossa em *blogs*, comunidades das plataformas online, *chats*, dentre outros. Neste cenário, ela acredita que o papel da comunicação das organizações vem se transformando e trabalhando cada vez mais o relacionamento com os públicos "para identificar e cultivar os evangelistas com mais credibilidade e paixão pela organização. O assunto-chave é confiança" (TERRA, 2009, p. 06), e também poder. Para Baldissera (2017), a noção de organização carrega em si este último conceito, uma vez que organizar é algo que foge do acaso e requer que se atenda a pelo menos

⁶ Em linhas gerais, neste modelo, os autores consideram que "aquilo que não se propaga, morre".

um objetivo comum. Os sujeitos que se organizam tendem a transferir à organização suas potências, sendo também, de certo modo, submetidos a elas nas diferentes relações estabelecidas entre ambos. Assim, para o autor:

...é preciso compreender os públicos como constitutivos das próprias organizações, isto é, assumi-los não como externalidades, mas como a própria organização. Nesse sentido, é fundamental ampliar a competência de ausculta dos públicos. Isso permite circular informações mais qualificadas, atender suas expectativas, respeitá-los em suas diversidades, construir conjuntamente, portanto construir pelo diálogo. Na arena de disputas acirradas, não há lugar para certezas. O desafio diário é o de ser ético, comprometido, é compreender-se em perspectiva de interdependência sistêmica. (p. 84-85)

Em um contexto hiperdigital, acreditamos que todo o poder deste usuário-mídia (Terra, 2011) - uma figura vital para as organizações quando falamos de uma rede de dados e algoritmos - retorna a ele por meio de seus próprios rastros digitais, em um movimento cíclico e estratégico que retroalimenta não só a comunicação, mas toda a sociedade contemporânea. De modo bastante simples, sem público não há dados, e sem dados as organizações não são capazes de se relacionar com suas audiências de forma assertiva, personalizada e estratégica. Assim, alteram-se não somente as práticas comunicacionais, mas também as lógicas de presença, visibilidade e relacionamento em um panorama de dados, plataformas e, também, de novas relações de poder. Baldissera (2017) ressalta que a comunicação das organizações deve ser compreendida como multidimensional, com sujeitos - individuais e/ou coletivos - atuando como forças em disputa que vão além dos processos e intenções organizativas das falas autorizadas e da previsibilidade programada. Simeone Rodrigues (2017) reforça que:

...os públicos precisam ser tomados em seu devir criativo. São sempre estruturas em transformação, mesmo que vistos apenas no seu vir-a-ser. O caráter virtual dos públicos requer uma postura imaginativa, seja aplicada sobre si mesmos, seja pela projeção dos outros sobre a sua realidade. E o que os traz à vida é sempre uma forma criativa de lhes dar existência (e, mais além, de lhes dar alguma consistência). (p. 127)

Assim, com a chegada das TICs, as organizações amadureceram pouco a pouco, assumindo novas posturas perante seus públicos, que esperam muito mais desta relação e que desejam dialogar fazendo uso dos diversos recursos e plataformas disponíveis na rede (DREYER, 2017). A forma de construção destes relacionamentos se alterou no mesmo compasso em que a sociedade também se transformou (e se transforma), e as organizações foram, de certo modo, forçadas a se adaptar à toda fluidez e impermanência não só de seus processos, mas também de suas audiências. Kunsch (2014) complementa tal ponto de vista:

...há que se chamar o público para o diálogo e ficar atentos com o que está acontecendo e, sobretudo, ter como meta a ética e a transparência das ações comunicativas. Ou seja, os fluxos informativos lineares são substituídos pelos interativos e a comunicação que acontece no âmbito das organizações passa por novos paradigmas (KUNSCH, 2014, p. 47)

Isto posto, faz-se necessário pensar também os públicos na contemporaneidade de uma rede de dados e hiperconexões constantes como ubíquos, aqueles que estão ou existem ao mesmo tempo e em toda parte (DREYER, 2017). Independentemente de classificações e categorizações, é imprescindível se planejar a eficácia das ações com tais atores no ambiente digital, por meio de formas de presença e diálogo cada vez mais direcionadas e formatadas para tal, uma vez que estes processos são inerentes à gênese funcional da comunicação nas organizações. “Respostas iguais e automáticas não são indicadas” (*ibid*, p. 53). Santaella (2013) afirma que a ubiquidade é capaz de se orientar pelos nós de uma rede multimídia, e controlar sua onipresença nos espaços em que os públicos se encontram em variados momentos, sendo a atenção ubíqua de tais agentes parcial, porém contínua. Para a autora, diferentes estímulos podem ser gerados e respondidos ao mesmo tempo em um tipo de mobilidade virtual e fluida, permeada e criada por uma rede que formata também novas subjetividades e disputas em um tipo de comunicação móvel, de conexão contínua e espaços físicos não contíguos (p. 23). Tudo permeado por pessoas que também se encontram em movimento.

Trindade e Perez (2016) ressaltam que os sujeitos consumidores podem e devem ser considerados, de modo plural, fragmentados e dotados de dinamismo e de inúmeros papéis sociais. Um multisujeito tido como consumidor e receptor das relações entre as organizações e dos valores sociais e culturais de consumo que “propiciam a apropriação cultural de tais valores para a vida cotidiana via práticas socioculturais” (p. 03). Para os autores, este público dividido e de múltiplas facetas possui identidades fragmentadas, distintas e complexas, refutando a ideia difundida de *target*⁷ ou público fixo, e de características óbvias e bem delineadas. Neste sentido, eles colocam o sujeito como um ente abstrato e parte de uma estrutura maior e de inúmeros contextos em relações comunicacionais que podem ser “identificadas como potencializadoras da moldagem da mediação comunicativa das organizações com seus consumidores, em um dado contexto cultural” (p. 10). Os autores complementam:

⁷ Do inglês, entendido aqui como público alvo (tradução nossa).

Considerar os gradientes destes contextos de interação/comunicação (Cf. BRAGA, 2012a), aplicados às marcas e consumidores passa pela compreensão dos usos midiáticos nas formas de participação e ações de colaboração com as marcas, bem como dos reconhecimentos de táticas frente às transformações empíricas das relações consumidores e marcas. (p.06)

Para Reis (2021), os públicos são uma categoria social dinâmica e incerta calcada na comunicação e com protagonismo nas atividades de organizações de diversas naturezas. Quando pensamos nas plataformas digitais, por exemplo, é preciso ter em mente que a coleta de dados, as dinâmicas de personalização algorítmica e os modelos de negócios das plataformas são capazes de alterar sua relação com as audiências, algo, de certo modo, construído por inteligências automatizadas que buscam racionalizar e materializar aspectos da subjetividade humana. A partir disso, para o autor, é possível perceber uma "artificialidade na origem daquele público – porém sua composição é orgânica, na medida em que os sujeitos de fato são mobilizados pelos estímulos criados a partir de tal prática” (p. 10). Isso é que é capaz de gerar tensões entre múltiplas forças na busca por um novo comum a ser partilhado. Baldissera (2017) complementa que:

...é preciso compreender os públicos como constitutivos das próprias organizações, isto é, assumi-los não como externalidades, mas como a própria organização. Nesse sentido, é fundamental ampliar a competência de ausculta dos públicos. Isso permite circular informações mais qualificadas, atender suas expectativas, respeitá-los em suas diversidades, construir conjuntamente, portanto construir pelo diálogo. Na arena de disputas acirradas, não há lugar para certezas. O desafio diário é o de ser ético, comprometido, é compreender-se em perspectiva de interdependência sistêmica (p. 84 e 85).

Destarte, mesmo agrupados de modo artificial ou não, os públicos contemporâneos geram a todo instante dados sobre si e dispõem de interesses e vínculos comuns que permitem às organizações trabalhar sua comunicação e relacionamento de forma cada vez mais individualizada e, ao mesmo tempo, viva. Em outro trabalho, Reis (2019) nos lembra que a noção de públicos é de extrema importância na contemporaneidade, desenhando funções que abarcam, por exemplo, a sustentação do ideal democrático e as delimitações do tema nos processos de comunicação e relacionamento agentes contemporâneos individuais e coletivos. Um conceito que deve ser compreendido como multifacetado e aberto, englobando questões como disputas de poder, de sentido de formação de opinião pública e de hibridismo, pois para Paz (2019):

...não foram as transformações impulsionadas pela comunicação digital que criaram públicos híbridos. As relações sociais sempre foram híbridas, mesclando sujeito e objeto, homem e máquina, natureza e cultura. Essas forças não podem ser consideradas antagonicas, pois constituem-se mutuamente. Considera-se que, ao

perceber os atores não-humanos como integrantes dos públicos e organizações, a atividade de Relações Públicas é fortalecida, enquanto mediadora e articuladora de vínculos sociotécnicos (p. 80).

Estevanin e Saad (2018), ressaltam que o contrato social moderno em forma de dados recria e molda nossa identidade, por meio de um processo que transforma tudo em dados, incluindo nossas interações e relacionamentos. Para elas, somos um “sujeito-dados” (p.12) com potencialidades diretamente ligadas a questões como visibilidade e também correlações algorítmicas. Mas se somos feitos de dados, então seria possível pensar que a lógica numérica é capaz de agenciar não só nosso comportamento, mas também a comunicação e suas respectivas atividades, sentidos e práticas? Nosso próximo capítulo iremos um pouco mais fundo nessa dinâmica de relacionamento com os públicos por meio do digital, de suas plataformas e dos dados, discutindo um estratagema de comunicação agora pautado por atributos jamais imaginados pelo campo e por seus profissionais.

**CAPÍTULO 03 -ORGANIZAÇÕES E COMUNICAÇÃO DATAFICADA:
TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E DADOS**

3. Organizações e Comunicação Datafícada: transformação digital e dados

Neste capítulo, buscamos compreender as organizações em sua conceituação clássica e também contemporânea, traçando uma breve análise do panorama social e organizacional midiaticado e com processos comunicativos com papéis estruturantes em uma miríade de esferas de nossas vidas. Abordamos também as diversas conceituações de transformação digital, buscando conectá-las à comunicação das organizações e à atual cultura conectiva que permeia não só os relacionamentos, mas praticamente toda e qualquer interação social na rede, em especial com seus públicos. Buscamos ainda compreender conceitos contemporâneos importantes como plataformação e dataficação, diretamente conectados às ações de comunicação compostas por dados e geradas por processos informacionais das ambiências digitais. O *Big Data* (ou grandes dados) complementa nossa análise teórica, visando reforçar o surgimento de um novo estratagema para o campo e profissionais, agora pautado por estratégias de dados e análises quantificadas na comunicação das organizações.

3.1 Organizações contemporâneas e as relações midiaticadas

...a midiaticação nessas apropriações do sujeito, uma estrutura que depende de contextos, temporalidades e uma lógica institucional/ideológica que via interações, por meio de dispositivos comunicacionais, modelizam padrões culturais, práticas de sociabilidade, institucionalizam lógicas políticas, crenças e percepções. (TRINDADE, 2014, p. 08)

O conceito de organização ultrapassa o campo da Comunicação até o da Administração, com uma extensa literatura disponível e estudos de autores nacionais e internacionais responsáveis por criar uma linha teórica e temporal do termo. Nosso objetivo aqui passa longe de tal propósito para apenas ilustrar e apresentar algumas conceituações importantes para nossa pesquisa e para uma compreensão crítica do que vem a ser, de fato, uma organização. No Dicionário Michaelis (2022)⁸, o termo se define por: 1. Ato ou efeito de organizar-se; 2. Inter-relação de elementos que compõe um ser vivo; 3. Instituição, entidade ou associação que atua nos âmbitos dos interesses comuns, organismo; 4. Conjunto de diretrizes, normas ou funções que contribuem para o bom funcionamento de um empreendimento; 5. Arrumação ordenada

⁸ Disponível em <https://michaelis.uol.com.br/busca?id=EZq3x> Acesso em 26/03/2022

das partes de um todo; 6. Preparação de um projeto, com definição de procedimentos e metas.

Para Scheid, Machado e Pésigo (2018), uma organização é um sistema complexo formado pelo resultado da soma das pessoas, dos processos, dos objetivos, das estruturas, da tecnologia e dos produtos/serviços interagindo com o social por meio da dialogia e dos relacionamentos advindos da comunicação. Um ente social vivo que se constrói - e reconstrói - por meio de estratégias mercadológicas, institucionais, midiáticas e comunicacionais para satisfazer aos desejos de públicos diversos de um ecossistema com relações de poder, disputas e tomadas de decisões sociais, culturais, econômicas, políticas e históricas. Na visão dos autores:

Um hospital, uma universidade, uma igreja, um sindicato, um banco, todos são exemplos de organizações que suprem necessidades e desejos. Para isso, capacidades humanas são potencializadas em prol da consecução de objetivos e finalidades diversas de acordo com o tipo de organização, que podem ser de caráter público (1º setor), privado (2º setor) ou não-governamental (3º setor). (p. 101)

Kunsch (2003), por sua vez, acredita que são duas as características trabalhadas pela gama de autores que buscam conceituar as organizações: 1. O efeito ou o ator de organizar, que encontra sua raiz nas funções da Administração e; 2. A utilização do termo “organização” para representar um grupo de pessoas planejado e orientado para determinadas atividades e um propósito comum. A autora frisa ainda que na teoria é possível encontrar as diferenças conceituais entre organizações e organizações sociais, organizações de sistema aberto e instituições, e, ainda, organizações formais/complexas e instituições, mas estas não fazem parte do nosso escopo neste trabalho.

Mattos (1978), W. Scott (1979), Etzioni (1980), Chiavenato (1982), Webber (1982), Lapassade (1983), e Druker (1993), dentre outros, já se arriscaram em delinear uma concepção do termo organização na literatura contemporânea e, em nossa pesquisa, adotaremos o conceito trabalhado acima por Kunsch (2003). Nosso objetivo não é resumir nem simplificar todo o vasto aporte conceitual e classificatório do termo e de seus estudos, muito menos minimizar seu caráter complexo e mutante, especialmente quando pensamos na rede e em seus atores vivos, mas sim traçar uma escolha epistemológica que nos auxilie criticamente em nossa análise de modo mais assertivo e relevante. Para a autora, as organizações são entes também preocupados com a dimensão social, muito além de serem apenas unidades puramente econômicas com uma estrutura capaz de viabilizar inúmeras atividades, dentre elas, a gestão de pessoas e seus objetivos estratégicos, para os quais elas foram especialmente

criadas. Isto posto, uma organização, em sua visão, sofre ainda inúmeras pressões e influência do ambiente em que se encontram, o que faz com que elas não sejam estáticas, mas, sim, dinâmicas, vivas e fluidas.

Kunsch (2003) resume os principais autores e tipologias do termo "organização", dividindo-os em indicativos predominantes como: 1. Função ou meta (políticas, econômicas...); 2. Poder e sujeição (coercitivas, utilitárias...); 3. Beneficiário principal (negócios, serviços...); 4. De função genotípica ou processo de transformação (manutenção, adaptação...). Para a autora, conhecer a fundo a tipologia e a natureza das organizações é condição *sine qua non* para, por exemplo, um planejamento comunicacional eficaz.

Independentemente da natureza, em nossa visão, o conceito de organização contemporâneo perpassa diretamente pelos atos comunicacionais de um ente vivo, que se constitui e reconstitui constantemente por meio de ações estratégicas e midiáticas para oferecer à sociedade algum tipo de serviço ou de valor pautados por relações e disputas de poder, e por um rol de objetivos de negócios e de busca de vantagens mercadológicas e organizacionais. Um ator social que organiza e reorganiza todo o ecossistema social, cultural, econômico e político, e que, assim como a atual ambiência da rede, se encontra em permanente movimento e mutação, de forma não linear e sem fim, por meio de atividades de interação e relacionamento, ambos objetos de estudo da Comunicação.

Com as tecnologias digitais facilitando e mediando a relação entre organizações e seus públicos na rede, podemos perceber como estes participam cada vez mais das dinâmicas de comunicação via processos interativos e de geração de dados que promovem mais e mais possibilidades para relacionamento entre ambos. Inevitavelmente, a comunicação das organizações acaba encontrado seu lugar nas tecnologias digitais de informação e comunicação, sobretudo nas plataformas da rede. E é por meio da interatividade que os públicos participam das relações comunicacionais com dispositivos sociotécnicos que colaboram na comunicação e na construção de vínculos de sentidos entre eles. Terra (2011) complementa:

A comunicação organizacional, ao decidir por uma estratégia ativa de participação nas redes sociais, deve definir objetivos que passam pela ampliação do contato com o público, expansão das fronteiras empresariais e a mensuração se este canal de relacionamento gera venda ou consolida a marca. (p. 07)

Para Saad (2021a), a segunda década do século XXI possui como característica um mundo

altamente midiaticizado e dotado de organizações e processos comunicativos com posição não só central, mas estruturante do tecido social e econômico. Mediações digitalizadas de tudo e de todos nós trazem instantaneidade, mobilidade e uma gama de vozes e conexões que moldam nossas vidas e mudam paradigmas e papéis sociais. Surgem novos dispositivos e novos atores não-humanos que conquistam seu lugar ao lado dos humanos, em um processo de transmutação irreversível do mundo e quase incontrolável. Para a autora, a comunicação está inserida em um cenário sociotécnico líquido e em deslocamento, com transformações profundas promovidas pelas tecnologias digitais e disputas entre agentes humanos e maquínicos em pé de igualdade.

Por midiaticização (ou midiaticizações), podemos compreender um conceito criado a partir dos anos 80 para analisar a presença das mídias no âmbito social e cultural de nossas vidas, indo além do simples estudo dos meios. Couldry & Hepp (2013), Hjavard (2014) dentre outros, fazem parte da “corrente do norte” que acredita que a mídia está permeada de instrumentos técnicos de comunicação amplamente utilizados para potencializar nossa capacidade comunicacional, levando à percepção sobre como nossa cultura e sociedade são atravessadas e transformadas pela mídia. No Brasil, Fausto Neto (2008) pode ser considerado um dos principais expoentes desta corrente de pensamento, entendendo que as tecnologias constituíram novas formas de vida mediante a interação como principal produto e também forma configurativa de novos modos de organização que colocam a todos os sujeitos em uma mesma realidade de fluxos midiáticos. Para o autor brasileiro, as mídias se constituem ainda como construtoras dos processos de ser da sociedade e das interações entre as organizações e os atores sociais contemporâneos.

Isto posto, podemos refletir como as relações engendradas pela comunicação das organizações e seus públicos se tornam midiaticizadas, uma vez que todos se encontram numa realidade de múltiplas expressões e interações, e são as organizações - também midiaticizadas - as responsáveis pela construção de conexões e canais dialógicos com os atores sociais da rede. Terra (2016) corrobora tal visão e ressalta que tanto a midiaticização quanto o atual ecossistema midiático têm os públicos da rede como agentes produtores de conteúdo e influência nas ambiências digitais por meio das atividades de um “usuário-mídia” (*ibidem*, 2011).

Destarte, o trabalho de relacionamento com os públicos no digital parece perpassar pelo

entendimento do comportamento destes via processos mediados de colaboração e interação com as mídias, e pautados em requisitos como acordo, empatia, respaldo e confiança (TERRA, 2015). Para autora, as estratégias de comunicação das organizações devem ser embasadas não somente em visibilidade ou presença, mas na criação e manutenção de interações dotadas de vínculos, diálogo e mediação por parte das organizações no que diz respeito às expressões de seus públicos na rede. Assim, é possível perceber como o ambiente digital, por meio da ação dos públicos na comunicação com as organizações, pode materializar o atual relacionamento mediado entre ambos. Trindade (2014) observa que:

A mediação percebe nessas apropriações do sujeito, uma estrutura que depende de contextos, temporalidades e uma lógica institucional/ideológica que via interações, por meio de dispositivos comunicacionais, modelizam padrões culturais, práticas de sociabilidade, institucionalizam lógicas políticas, crenças e percepções (p. 08)

Quando falamos sobre relacionamentos na rede, Kunsch (2007) sugere ser preciso considerar também as comunidades virtuais distribuídas pelas variadas plataformas digitais na internet. Grupos de públicos constroem comunidades em torno de interesses específicos e com participação ativa, interativa e ideias compartilhadas. Assim, com o surgimento e a popularização das plataformas, foi possível perceber grandes mudanças na relação entre as organizações e seus públicos, antes restrita aos meios tradicionais como a TV, o rádio e a mídia impressa. A comunicação das organizações busca fortalecer o relacionamento e criar valor com seus públicos de interesse via processos de boca a boca interativos (SELLER & LAURINDO, 2016), que se valem da participação como combustível para a visibilidade mediada e impulsionada pelas plataformas online.

Estar presente nas plataformas da web torna necessário a aceitação e compreensão dos motivos (por que) e das maneiras (como) o público quer interagir com o conteúdo de uma empresa, levando-se em conta ainda o contexto de comunidade. A ação do público se torna um commodity em um capitalismo de comunicação e atenção. (RAPOSO, 2018, p. 129)

Neste contexto, criar e manter relacionamentos via dados com os públicos pode ser capaz de trazer desafios e oportunidades, quando consideramos tais comunidades das plataformas da rede. Estar ali presente é fazer parte de um jogo de sedução e envolvimento do usuário impulsionado por interações e estabelecendo um contrato dialógico entre ambas as partes. E a atuação dos públicos como produtores de conteúdos - e conseqüentemente de dados - acaba funcionando ao mesmo tempo como insumo e força motriz para a comunicação no ambiente

numérico. Tais locais trazem estruturas centradas na ação algorítmica, que busca desenhar a “melhor experiência” para estes, com sugestões e recomendações de assuntos semelhantes e personalizados via históricos interativos e de engajamento. Uma interação mediada (THOMPSON, 2018) que permite múltiplas conexões tanto entre os públicos, como entre eles e as organizações; algo que, quando pensamos na multiplicidade de pessoas atingidas, provavelmente não seria possível de outra forma, de acordo com o autor.

Como pontuaram Trindade e Perez (2014), todo este contexto de interação e comunicação também “passa pela compreensão dos usos midiáticos nas formas de participações e ações de colaboração” (p. 06) e das transformações dos relacionamentos entre públicos e organizações. Em se tratando de relações mediatizadas, talvez seja necessário considerarmos como a mediatização pode ser capaz de intensificá-las, moldando novas práticas, disputas e processos sociais e culturais. Quando falamos do digital, é preciso lembrar que, por ser um espaço de compartilhamento, troca e interação, sempre precisamos do outro para que tais processos se tornem realidade: “para a publicização, para referendar posicionamentos a partir de curtidas, comentários, compartilhamentos”. (ESTEVANIN E SAAD, 2018, p. 15). Deste modo, a mediatização, que transformou todo o contexto social atual, acaba por transformar também não só as relações, mas também os contratos entre os atores da rede (e sua comunicação), agora participantes e criadores por meio dos rastros e dos dados que eles mesmos geram e retroalimentam.

3.2 Transformação digital e a comunicação das organizações

...essas tecnologias geraram uma ambiência que ultrapassa o seu simples uso. A sociedade se realiza “em” e “com” essas tecnologias de modo que, não estar conectado é algo muito próximo a estar à margem da sociedade, ao não existir. E, indo além, pode-se dizer que conformam e redimensionam valores, crenças, padrões culturais e imaginários (BALDISSERA, 2017, p. 76).

Para Saad (2021a), o que entendemos como organização se encontra em um espaço público conectado e heterotópico, oportunizando a conexão direta por meio da atividade comunicativa com seus públicos e com plataformas digitais que oferecem um local já consolidado para tal. Visibilidade, replicação, busca, escalabilidade, repetição e perenidade de conteúdos se incorporam de vez à produção de discursos organizacionais e dos relacionamentos com os públicos, e cada plataforma pode impactar as ações de comunicação das organizações nesta ambiência, forjando uma cultura de conexão e relacionamento que vai muito além das

fronteiras físicas das organizações. A autora reforça que:

Tais ambiências constituem-se como canais, seja de embaixadores, seja de detratores de marcas, corporações e personalidades, abrindo espaço para todo tipo de expressão, defesas e/ou combate de causas, produtos, serviços e pessoas. Também se constituem em canais da organização para dar visibilidade a suas marcas e estabelecer interações com a audiência: posts no Instagram, fanpage no Facebook, canal de vídeo no YouTube, criação de grupos no WhatsApp, uso de sistemas de publicidade digital, uso de social bots, dentre outras modalidades. Dessa forma, as organizações se veem constantemente num espaço onde ocorrem ações sucessivas de mediação e midiaticização a exemplo de debates, embates, elogios, necessidades, reforços, persuasões, ocorrendo em tempo real, exigindo um esforço significativo de monitoramento, atenção e alerta. Falamos aqui de governança da presença de uma organização nas ambiências digitais. (p. 45)

Levy (2021)⁹ afirma que a rede se transformou e consolidou como nossa memória comum em uma escala que antes era impensável e impossível, formando, agora no digital, um espelho da humanidade que nos apresenta uma nova imagem de quem somos. Para isso, as plataformas têm um papel não só de poder em termos de arquivamento, mas também no que diz respeito ao cálculo de tudo que somos ou fazemos potencialmente. Um controle do nosso “espírito” que antes já foi dado ao Estado e à religião, por exemplo, tendo o desenvolvimento humano agora acompanhado também pelo desenvolvimento da internet. As certezas do mundo de hoje provavelmente não são as de amanhã, devido a um estado de liquidez (BAUMAN, 2001) e de uma volatilidade de todo o tecido social, agora permeado e intrínseco ao que chamamos de transformação digital: um fenômeno que revoluciona e digitaliza o comportamento e as relações entre as organizações e seus públicos no mercado global de consumo e de serviços.

A empresa de softwares Zeev (2021)¹⁰ trouxe uma diferenciação entre os conceitos de digitalização, digitização e transformação digital. Enquanto de um lado existe a transformação do modelo de negócio e sua respectiva estrutura, do outro se encontra a visão prática, que está diretamente ligada à transformação dos dados. Para a organização, digitização advém do termo em inglês, *digitalization*, e está ligada ao processo de transformar o negócio em digital, com mudanças mais profundas, que vão do modelo de negócios até, por exemplo, seu fluxo de valor. Isso quer dizer criar processos, sistemas e ferramentas, transformando-os em versões mais inteligentes e adaptadas ao atual mundo de dados e algoritmos. Um caminho que pode

⁹ Disponível em <https://pierrelevyblog.com/2021/03/26/gigantes-da-web-sao-novo-estado-diz-pierre-levy/> Acesso em 23/08/2021.

¹⁰ Disponível em https://blog.zeev.it/digitalizacao-digitizacao-ou-transformacao-digital/?fbclid=IwAR0v2HCQN12ncGWpUos73aOMjwxIEZ8dPzEh3_ZeynjlxtNR3wGbqMC8kg Acesso em 04/10/2021.

levar as empresas a ganhar diferencial competitivo e se destacar no mercado, uma vez que colabora na economia de gastos, podendo trazer ainda inovações e estratégias cada vez mais alinhadas às demandas de um mercado consumidor. vivo A digitalização, por sua vez, pode ser entendida, de modo resumido, como a simples passagem dos dados físicos para o meio digital, sem envolver mudanças estruturais ou de grande porte.

Ainda para a Zeev (2021), o conceito de transformação digital (do inglês, *digital transformation*) é um processo amplo no qual as organizações se utilizam de tecnologia de ponta para aumentar a sua produtividade e potencializar seus resultados. Assim, é possível perceber que a transformação digital é capaz de abarcar tanto a digitalização quanto a digitização, uma vez que, por meio de ferramentas e metodologias de análises de dados como *analytics*¹¹ e *business intelligence*, por exemplo, dados são minuciosamente estruturados para a tomada de decisões estratégicas que visam aumentar performance e valor das organizações frente a seus *stakeholders*.

Por transformação digital, Saad (2021a), por sua vez, compreende um termo de grande relevância - em especial para as organizações - reforçando a necessidade - e realidade - dos atores sociais de se adaptarem à disrupção¹² e às grandes mudanças da sociedade e de nosso tempo por meio dos processos de digitalização como forma máxima de sobrevivência. Para a autora, ela também inclui o fator humano e todas suas miríades comportamentais, sociais e culturais, sendo nós mesmos os principais responsáveis (ou não) por todas as transformações de nossa sociedade, sejam elas digitais ou não.

Em nossa tese, consideramos transformação digital toda a gama de processos que, de modo transversal, operacionalizam, por meio da tecnologia, mudanças profundas no modelo de negócio de uma organização, com o objetivo estratégico de aumentar a vantagem competitiva, a produtividade e o ganho de resultados. Com o uso estratégico de dados junto a metodologias e ferramentas específicas, organizações são capazes de tomar decisões cada vez mais assertivas e personalizadas, visando aumento de performance, de presença no mercado e também de valor frente a seus públicos de interesse. Um conceito de abrangência ampla que revela não só uma resiliência das organizações, mas também um certo Darwinismo

¹¹ Análise computacional sistemática de dados ou estatísticas usada para a descoberta, interpretação e comunicação de padrões significativos em dados. Tem como objetivo uma tomada de decisão eficaz.

¹² Na prática, a disrupção diz respeito a um processo no qual um produto inovador começa a ficar tão popular que cria um novo mercado ou passa a substituir um mercado já antes consolidado.

mercadológico que passa pela expertise do manuseio de dados, transformando toda a comunicação e sua práxis comunicacional estratégica, com o objetivo de aperfeiçoar e evoluir experiências, interações e relacionamentos com *stakeholders*. Estes se encontram no centro de tudo que as organizações transformadas digitalmente analisam, planejam e executam por meio de dinâmicas, processos e ferramental digital.

Um novo paradigma que muitas vezes traz a comunicação como o elo principal e de base em tais processos. Por ser algo emergente e mutante, ela acredita que não é possível um conceito fechado e universal para transformação digital, visto que sinônimos como indústria 4.0 ou inovação tecnológica, por exemplo, trazem significados semelhantes e fluidos, aliados a aspectos como "*big data*, algoritmos, inteligência artificial, dispositivos móveis, sistemas de blockchain, *deep learning*, plataformização, entre outros" (SAAD 2021a, p.16). Uma concepção ainda em formação, porém interdisciplinar e que envolve não só a computação e a tecnologia, mas também a comunicação e a conectividade de homens e máquinas.

Para Boarini (2021a), vivemos agora uma quarta revolução industrial, na qual a potência humana foi drasticamente aumentada por uma nova realidade digital que transforma tudo e todos em ubíquos, móveis, dotados de sensores e com o aprendizado de máquina (o famoso *machine learning*). O que se inicia com a chegada da *web* no final dos anos 90, se potencializa mais tarde com as redes sociais digitais (2004-2007), os algoritmos, a computação quântica, a internet das coisas (IOT), e, mais recentemente, com o metaverso, a mais recente era da internet (DESIDÉRIO, 2021)¹³ permeada por realidade aumentada, virtual e pelo universo dos games. Independentemente do estágio em que se encontre a rede e seus constructos tecnológicos e sociais, o que nos parece claro é que a revolução digital - que altera tudo que compreendemos como sociedade, cultura e até mesmo política e economia - não é um processo finito, pelo menos não por enquanto.

Na literatura, a grande maioria dos autores que encontramos alia a transformação digital direta e exclusivamente a processos sociotécnicos. Para Ubiparipovic, Matikovic, Maric e Tumbas (2020), organizações que se transformam digitalmente enfrentam, ao mesmo tempo, o desejo de melhorar a eficiência e a satisfação do cliente, enquanto são confrontadas também pela falta de competências e de recursos financeiros. Os autores definem a transformação digital

¹³ Disponível em <https://exame.com/negocios/metaverso-o-plano-de-zuckerberg-para-dominar-o-futuro-da-internet/> Acesso em 08/11/2021.

como o uso de tecnologia para uma melhoria radical do desempenho e sucesso de uma organização (p. 401), com avanços e inovações tecnológicas que desencadeiam mudanças no comportamento do consumidor, agregando valor ao negócio e fazendo uso de atributos como mobilidade e interatividade. Uma estratégia que, segundo eles, perpassa por toda a organização, para além do funcionalismo, e gerencia holisticamente oportunidades e riscos ligados às tecnologias digitais responsáveis pela transformação.

A introdução de um grande número de tecnologias digitais em uma organização não trará por si só os benefícios esperados. As organizações podem tornar essa meta mais viável definindo uma estratégia de transformação digital clara e abrangente, que deve enfatizar as principais vantagens digitais. Uma estratégia de transformação digital deve estar alinhada com a estratégia de negócios e as estratégias funcionais e integrar os diferentes níveis estratégicos de uma organização (p. 413).

Abdelaal, Khater e Zaki (2017), por sua vez, acreditam que o conceito abarca todo um processo de múltiplas convergências de tecnologias digitais ubíquas, com objetivos de desempenho superior e vantagem competitiva que incluem temas como modelo de negócios, experiência do consumidor e operações. Estão inclusos também processos e tomada de decisão, mercados, toda a esfera social e seus públicos, que já não esperam mais que a organização responda às suas necessidades, mas também que as antecipe e atenda a novas demandas e desejos futuros que muitas vezes nem eles se deram conta ainda. No que diz respeito à comunicação, não foi possível encontrar na literatura disponível, até a data de redação deste trabalho, o termo diretamente ligado aos processos comunicacionais das organizações, mas acreditamos que questões como visibilidade, identidade, subjetividade, informação, consumo e até mesmo o trabalho também passam por profundas transformações via digital. Tudo isso, em nosso entendimento, desconstrói, reconstrói, traz rupturas e flexibiliza o que conhecemos hoje como sociedade - e também comunicação - em um longo processo completamente não-linear e sem fim.

Artigo da revista Exame (2020)¹⁴ ressalta que, para a transformação digital se converter em vantagem competitiva real, é imprescindível que as organizações coloquem seus públicos no centro de suas estratégias, buscando constantemente rever e aperfeiçoar processos e produtos para que eles consigam obter a melhor experiência possível de compra e relacionamento. Para

¹⁴ Disponível em <https://exame.com/negocios/a-transformacao-digital-impulsiona-a-relacao-entre-a-marca-e-o-cliente/#:~:text=Para%20a%20transforma%C3%A7%C3%A3o%20digital%20n%C3%A3o,experi%C3%Aancia%20com%20sua%20marca%20sempre> Acesso em 19/09/2021.

a publicação, não basta apenas digitalizar: é também preciso estar disponível 24 horas por dia para resolver problemas, tirar possíveis dúvidas e interagir nos canais em que haja demanda de atenção e resposta. Uma transformação cultural que se relaciona fortemente com a comunicação, que tem o comportamento de seus públicos como foco, e que pode ser capaz de abrir ainda mais caminhos - por meio da experiência e, logicamente, do relacionamento - para estratégias cada vez mais ágeis e assertivas em uma multiplicidade de plataformas e narrativas.

Para a Zeev (2021), a transformação digital envolve quatro pilares essenciais que demonstram seus principais objetivos no negócio das organizações, tais como: a) a melhoria da eficiência dos processos internos; b) a melhoria da experiência do cliente; c) o aumento da inovação tecnológica; d) a geração de valor e vantagem competitiva. O estudo "*2021 CEO Study: Find your essential - How to thrive in a post-pandemic reality*"¹⁵ trouxe também três importantes pontos da curva de transformação digital das empresas, sendo eles: 1) inovação sem medo de errar, tendo os *hubs* de inovação de diversos segmentos como oportunidades sem investimentos exponenciais, mas assumindo um risco maior; 2) a capacitação de pessoas e a multidisciplinaridade, com quase metade dos executivos entrevistados ressaltando a importância da transformação das habilidades dos colaboradores em conjunto da multidisciplinaridade das equipes; 3) o aproveitamento de talentos e aproximação com a academia, uma vez que a esta pode ser capaz de favorecer a inovação, pois muitas universidades têm trabalhos de excelência em pesquisa, e são capazes de aproximar alunos, startups e organizações.

Mas na prática, operacionalizar toda essa revolução nas organizações pode não ser tão simples. Drska (2021) afirma - com base em um estudo da F5 Growth - que apenas 37% dos líderes brasileiros se sentem aptos para colocar a transformação digital em prática, apesar do tema ser prioridade para 70% das cerca de 400 organizações entrevistadas. Dentro dessa agenda, os participantes indicaram como prioridades para implementá-la, a computação em nuvem (59%), a IOT ou internet das coisas (39%), a cibersegurança (31%), a inteligência artificial (21%) e os veículos autônomos (9%). A pesquisa considera como fator impulsionador da transformação digital nos últimos anos a pandemia da covid-19, que obrigou organizações a se adaptarem a uma nova dinâmica de processos e relacionamentos quase 100% digitais. Tal panorama, ainda segundo o estudo, trouxe à tona questões importantes

¹⁵ Disponível em <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/ceo> Acesso em 04/10/2021.

como a capacidade (e a necessidade) de tomada de decisões baseadas em dados, o conhecimento a fundo dos públicos e de seus respectivos comportamentos, a cultura da experimentação e da aprendizagem constante, a celeridade como diferencial competitivo, dentre outros.

Oréface (2021), em pesquisa da Sambatech sobre a mesma temática, ressalta também a força da pandemia do coronavírus como gatilho para o processo de aceleração digital compulsória das organizações. O levantamento mostrou que empresas que existem há mais tempo no mercado possuem mais dificuldade de colocar em prática a transformação digital, pois precisam operacionalizar uma enorme troca tanto de mentalidade quanto de infraestrutura e cultura, o que demanda tempo, muito esforço e investimento. Por isso, muitas vezes podem se manter apegadas ao seu status atual, mesmo sabendo da importância de tais iniciativas e mudanças. Investimentos na análise avançada de dados estão no topo da lista das prioridades do estudo, englobando informações importantes sobre os públicos, sua frequência de compra ou tíquete médio, por exemplo. Mesmo sem passar especificamente pela comunicação, podemos perceber - quando falamos em transformação digital - como são priorizadas e valorizadas pelas organizações etapas importantes dos processos comunicacionais, como análises de dados, inteligência sobre os públicos e seus comportamentos, dentre outros. Tecnologias de ponta intrinsecamente relacionadas à comunicação como computação em nuvem, IOT e a inteligência artificial também são mencionadas, evidenciando como tal ruptura também altera não só o tecido social, mas também os processos de sociabilidade e interação contemporâneos.

Terra, Saad e Raposo (2019) reforçam que, em um ecossistema de extrema celeridade digital e de poder algorítmico, as organizações se veem frente a frente não só com dinâmicas de experimentações e testes, mas também de performance, mensuração, monitoramento e de novas competências para que elas sejam capazes de sobreviver por meio do papel central da comunicação - via digital - nos processos socioculturais e econômico dos tempos impermanentes em que vivemos. Todo este processo de mutação e fluidez sociotécnica é constantemente permeado pela comunicação (SAAD, 2021b), tendo as redes digitais, as plataformas, a sociabilidade, a conexão e a interação como elementos chave de toda nossa vida social, cultural e até mesmo econômica.

No que diz respeito às organizações - e à sua comunicação - a autora (2015) nos lembra que é

preciso levar em conta que elas estão inseridas nas ambiências digitais, com características de transversalidade, flexibilidade e resiliência, tendo ainda a multidisciplinaridade, a dialogia, a proximidade, a colaboração e o trabalho com os públicos como elementos fundamentais de seus processos, especialmente nas plataformas digitais. A partir destes espaços - chamados por Saad (2021b) de STEM¹⁶ - surge a comunicação com múltiplas interações e atividades que, por conta de todo o tecido social conectado, dão vida ao que autores como Van Djick (2018), Couldry & Yu (2020), dentre outros, de capitalismo digital ou sociedade dataficada e plataformizada. Uma sociedade geradora de uma vasta massa de dados que vale mais que o petróleo e serve de insumo para a cultura, a economia, o entretenimento e também para a comunicação. Surgem, assim, novos paradigmas, novos desafios e novas oportunidades para o campo da Comunicação e para seus profissionais, que agora se veem permeados por análises quantitativas e de mensuração de suas estratégias comunicacionais.

3.3 A Comunicação Dataficada das organizações

De modo geral, toda e qualquer ação de comunicação já é composta por dados e informações gerados e recuperáveis a partir dos meios digitais (SAAD, 2005), que passam a ser analisados dentro de uma estratégia, buscando a eficácia da comunicação digital em sua essência. Uma nova valoração com uso de critérios ligados ao *core business* de toda a ação das organizações, incluindo a comunicação. Trindade e Perez (2018) ratificam que os rastros dos dados provenientes do ambiente digital revelam padrões de consumo e disputas de poder, passando a orientar estratégias comunicacionais contemporâneas geradoras de sentidos e também de vínculos e interações.

É fato que a hiperconectividade se firmou definitivamente como um forte elo em nossa sociedade, um local no qual tecnologias formatam e são formatadas por usuários e conteúdos via plataformas online (VAN DIJCK, 2013). A autora chamou de “plataformização da sociedade¹⁷” à relação intrínseca entre nossa vida midiaticizada e as plataformas da rede que interpenetram e reconfiguram inúmeros setores da nossa rotina digitalizada: consumo, saúde, entretenimento, política e até educação, mostrando os quão dependentes e inseridos estamos

¹⁶ Siga do inglês *Science, Technology, Engineering and Mathematics*, com conhecimentos e recursos que possibilitam o uso de bases de dados, algoritmos, inteligência artificial, *machine learning*, *business intelligence*, *deep learning* e Internet das Coisas, para a comunicação e a sociabilidade contemporâneas.

¹⁷ Disponível em <https://digilabour.com.br/2019/03/06/a-sociedade-da-plataforma-entrevista-com-jose-van-dijck/>

em tais estruturas. Assim, nos parece, então que a plataformização pode ser considerada uma consequência direta da mídiatização de tudo e de todos, especialmente das relações contemporâneas, que perpassam agora pela comunicação - e seus dispositivos - ratificando seu atual papel basilar mediador e universal.

Em outro texto (2020), a holandesa ressaltou que a plataformização é semelhante à eletrificação e à industrialização, uma vez que também constitui uma transformação multifacetada da sociedade globalizada. O fenômeno possui as plataformas digitais da rede controlando cada vez mais o tráfego da internet, a circulação de dados e também de conteúdo, tornando-nos cada vez mais dependentes de seus sistemas e de suas regras. Helmond (2019) situa o fenômeno da plataformização como a infraestrutura dominante e econômica de uma *web* de dados. Para a autora, ela implica também na extensão das plataformas ao resto da rede, padronizando as atividades dos públicos, e permitindo estratégias mídiatizadas e plataformizadas de vínculos entre estes e as organizações. As plataformas, em sua visão, possibilitam a descentralização da produção, ao mesmo tempo em que recentralizam a coleta de dados e a plataformização do mundo.

Neste panorama, vale ressaltar que vivemos também em um mundo datafocado (COULDRY E YU, 2018), termo que além de caracterizar o atual estágio da *web* e do uso das mídias digitais - capazes não só de gerar, mas de armazenar uma grande massa de dados que controla nossas vidas - pode ser estendido também à atividade comunicacional contemporânea, seja de atores humanos, não humanos ou das organizações. O processo de dataficação, de modo bastante simplificado, consiste na transformação de tudo em dados, alterando práticas e ações estratégicas na busca por visibilidade, relevância e relacionamento.

Harari (2016) abordou a sociedade orientada por dados denominando o dataísmo como um novo tipo de religião, uma vez vivemos tempos de uma fé quase cega na informação como referência e fonte de valor social e cultural. Dataístas, para o autor, confiam mais nos dados e nos algoritmos do que no conhecimento e na sabedoria humana, e a consequência direta de tal filosofia é o enorme poder conferido à rede digital e ao *Big Data*, que constroem uma vasta cadeia de fluxos informativos, interconectados e capazes de representar e reconfiguram a atual contemporaneidade. Derrick de Kerckhove, em entrevista a Magalhães (2018), utilizou o termo datacracia para ilustrar a governança/estado dos nossos corpos e mentes, nos espaços digitais, criando uma automatização de tudo, incluindo da política. Uma nova engenharia

social que delega poderes decisórios aos dados, à inteligência artificial e à robótica por meio de um certo tipo de avaliação constante da vida feita de forma quantitativa. Fuchs e Chandler (2019) chamaram de Capitalismo *Big Data* ao desenvolvimento mais recente do digital dentro de um amplo contexto que engloba economia, política, cultura, ideologia, dominação e exploração.

Em tal panorama, independentemente da nomenclatura escolhida, com a evolução da comunicação de massa, indo do impresso ao eletrônico e chegando ao digital/algorítmico, a comunicação das organizações absorve um novo ferramental, transformando-se na Comunicação Organizacional Digital (TERRA, 2016). Uma das características mais fortes deste tipo de comunicação é a possibilidade de interação com os públicos de interesse por meio da reação a um processo relacional interativo (*feedback*). Os dois atributos - interação e *feedback* - constituem a comunicação simétrica ou assimétrica de mão dupla, e tais conceitos advêm dos objetivos principais do fazer comunicacional das relações públicas, que são parte da comunicação organizacional, assim como o marketing e a publicidade (KUNSCH, 2006). Em uma rede na qual muitas de nossas ações são guiadas por plataformas - e seus respectivos algoritmos - podemos perceber como nossas experiências culturais e sociais estão sendo miditizadas, plataformizadas, dataficadas e construídas cada vez mais por meio dos dados gerados pelas interações e *feedbacks*, que se transformaram em um elemento caro à comunicação como um todo, não só a organizacional. Saad (2020) reforça que a participação das organizações acontece:

...por meio das plataformas sociais digitais. Tais ambiências constituem-se como canais, seja de embaixadores, seja de detratores de marcas, corporações e personalidades, abrindo espaço para todo tipo de expressão, defesas e/ou combate de causas, produtos, serviços e pessoas. Também se constituem em canais da organização para dar visibilidade a suas marcas e estabelecer interações com a audiência: posts no Instagram, fanpage no Facebook, canal de vídeo no YouTube, criação de grupos no WhatsApp, uso de sistemas de publicidade digital, uso de social bots dentre outras modalidades. Dessa forma, as organizações se veem constantemente num espaço onde ocorrem ações sucessivas de mediação e midiatização a exemplo de debates, embates, elogios, necessidades, reforços, persuasões, ocorrendo em tempo real, exigindo um esforço significativo de monitoramento, atenção e alerta. Falamos aqui de governança da presença de uma organização nas ambiências digitais. (p. 45)

Jenkins, Joshua & Green (2014) destacam que concentrar esforços estratégicos para ações e respostas proativas aos públicos, transformando tais conversas em competências de arbítrio e participação ao lado das organizações, é imprescindível. Estratégias de relacionamento nas plataformas recrutam os públicos para trabalharem como transmissores de mensagens e

conteúdos estrategicamente criados, e eles desejam participar de tais processos cada vez mais (RAPOSO, 2018). Observação e o monitoramento constantes de dialogias e interações (e dos dados gerados por ambos) buscam transformá-los em valiosos *insights* para mais ações comunicacionais dataficadas, que retornam aos públicos, em um mecanismo de disputas e retroalimentação das relações com as organizações.

O número como linguagem parcial para explicar a realidade, a partir dos avanços do design em big data, algoritmos e Inteligência Artificial (IA), sinalizam realizações no desenvolvimento do pensar e do sentir que superam essa perspectiva de parcialidade da interpretação da realidade pelos números, tornando as linguagens numéricas capazes de traduzir/expressar o pensar e o sentir humanos via máquinas de IA. (TRINDADE E PEREZ, 2018, p. 113)

A geração de valor das atividades das organizações é pautada também na experimentação contínua com mercados, com a mídia e com os públicos, pois em uma rede tão impermanente e com públicos tão diversos e complexos, é impossível uma fórmula que possa prever 100% da eficácia de uma estratégia comunicacional. Atributos como performance e análise são aliados a uma lógica responsiva (CARAH, 2017), que estimula os públicos para que eles sejam observados e perfilados. Assim, a participação gerada e também orientada pelo número como linguagem do social por meio da interação nas plataformas pode alcançar toda a coletividade da rede (RAPOSO, 2018). E ao mesmo tempo em que a comunicação precisa se ocupar em trabalhar com seus públicos, ela se torna dataficada quando adquire a necessidade de interpretar e traduzir os dados advindos da criação e manutenção de vínculos com eles. Algo que antes não fazia parte das competências tradicionais e curriculares da área.

Acreditamos que, inegavelmente, as plataformas são um lugar de hiperconexão que traz inúmeros desafios para a reconfiguração e a renovação do campo da Comunicação, que as tem (ou deveria ter) como aliadas estratégicas. Os dados são a moeda e também o insumo comunicacional por meio da comoditização e nossas vidas, operada pelas plataformas da rede na busca por consolidá-las como *locus* de relacionamento e disputas, uma vez que os públicos ali se encontram e querem atenção e interação. Estamos diante de um novo panorama comunicacional que continuará evoluindo e se reconfigurando com mais avanços da inteligência artificial e do aprendizado da máquina. Talvez seja possível pensar que vivemos a plataformização e a dataficação de tudo, inclusive das interações e relações entre públicos e organizações, frutos da força da mídia e da lógica numérica digital, expoentes máximos da midiaticização. Estevanin e Saad (2018) explicam:

Para nós, o sujeito aqui é projetado em discurso, discursivizado matematicamente como vestígio em dados. Um sujeito comunicacional e também social. Habitamos atualmente uma paisagem onde a digitalização modifica a maneira como as pessoas se relacionam com outras pessoas, com produtos, com empresas e com conteúdo. Neste cenário contemporâneo, corporações visam mapear o seu público consumidor; instituições acadêmicas visam conhecer os atores sociais e seus comportamentos a partir do digital; governos em todo o mundo tendem a aumentar a transparência, disponibilizando dados referentes à administração pública sob licenças abertas (open data); as mudanças são inúmeras e envolvem grandes volumes de dados disponíveis na web. (p. 22-23)

Nesse sentido, a matematização¹⁸ dos processos interacionais feitos na rede reflete tal panorama de avalanche de dados e se dá a partir das pegadas e das pistas sobre desejos e comportamentos dos públicos, que serão, novamente, transformados em dados e devolvidos às ambiências na tentativa de relacionamento e visibilidade com as organizações. Recortes de comportamento coletados formam um quebra-cabeça complexo, mutante e muito importante para a roda comunicacional girar como nunca, alterando lógicas e práticas sociais. Estamos constituídos por dados e vivemos em um mundo em que a realidade é frequentemente alterada e aumentada em progressão geométrica por eles, cada vez mais algorítmicos e onipresentes (CHENEY-LIPPOLD, 2017). E a comunicação acompanha - e está inserida - em tal estratégia que, de acordo com Saad (2020) encontra nas plataformas sociais digitais um espaço público de visibilidade e interação com base em repetição perenidade de conteúdos, replicação, escalabilidade e busca. "Um não-lugar adequado à produção de discursos organizacionais e dos relacionamentos decorrentes (p. 43) completamente envolvidos e constituídos por dados e números que buscam racionalizar tudo e todos por meio da comunicação. No próximo capítulo, discutiremos novos cenários, atributos e condições que fomentam não só desafios, mas também oportunidades para as organizações, inseridas em um ecossistema datafocado e também mutante.

¹⁸ Transformação dos públicos em números.

**CAPÍTULO 04 - NOVOS CENÁRIOS PARA AS ORGANIZAÇÕES: BIG
DATA, INFLUÊNCIA E O BEM-ESTAR DATAFICADO**

4 - Novos cenários para as organizações: Big Data, influência e o bem-estar dataficado.

Neste capítulo, discutimos como as práticas comunicacionais, em especial das organizações, adquirem uma lógica numérica de mensuração, previsão, performance e análise quantitativa oportunizados pelo Big Data, trazendo uma miríade de possibilidades e também situações adversas para o campo e para o mercado. Uma super racionalização do social na busca por compreender padrões e comportamentos sociais para criação de estratégias cada vez mais personalizadas e dataficadas. Abordamos também a possibilidade da influência via dados, ligada a atributos importantes como legitimidade e visibilidade por meio da tecnologia para tornar as organizações influenciadoras digitais. Por fim, iniciamos a discussão sobre as organizações da saúde, trazendo sua conceituação e também questões como a pandemia da covid-19 e algumas das práticas de comunicação e relacionamento no contexto pós-isolamento e de um bem-estar e saúde digitais.

4.1 - Big data: novo cenário de oportunidades e desafios para organizações e para a Comunicação?

Há que se considerar as melhores formas e instrumentos de proximidade com o público-alvo que tenham aderência ao plano e à imagem de marca. É preciso levar em conta que, nas ambiências digitais, ritmos e tempos são diferentes do mundo analógico e, portanto, conteúdos e respectivos impactos nos públicos tornam-se exponenciais e potencialmente geradores de crises, exigindo uma ação imediata e pré-planejada dos comunicadores (SAAD, 2020, p. 47)

Com um futuro cada vez mais incerto e ambivalente do que nunca, uma enorme requalificação e aprimoramento dos profissionais do mercado será condição *sine qua non*, uma vez que eles deverão estar prontos e flexíveis às mudanças que vão continuar acontecendo (FRANKIEWICZ E CHAMORRO-PREZUMIC, 2020). Na visão dos autores, a transformação digital tem mais a ver com pessoas do que com a tecnologia em si, e elas devem estar no centro dos processos de mudança e adaptação a novos e impertinentes cenários, que trazem ainda os dados como a força propulsora de uma nova cultura que começa pelas lideranças das organizações. A curiosidade, o erro e o progresso devem fazer parte da mentalidade de novos profissionais que se veem diante de novos desafios, mas também de novas oportunidades.

Neste sentido, todo o processo comunicacional, além de impactado também pela

transformação digital, tem, de certo modo, suas lógicas de planejamento e operação transpostos e suportados pelas plataformas da rede, de propriedade de grandes conglomerados transnacionais, e que acabam por determinar quando e de que maneira as organizações podem e devem atuar em suas dinâmicas de relacionamento e interação com seus públicos de interesse. Um determinismo (SAAD, 2021b) que acaba alterando também processos relacionados a questões de geração de valor comunicacional, tais como a visibilidade e a influência organizacionais, resultando também em um novo conjunto de competências e desafios advindos diretamente do ecossistema de ambiências digitais contemporâneo. Para a autora:

Considerando o campo da Comunicação há que se repensar no processo de planejamento e efetivação dos processos comunicativos, aspectos como as transformações do trabalho e dos modos de produção e consumo na sociedade que afetam diretamente a mediação e mediação vigentes e, por consequência, o trabalho do comunicador. Mais especificamente para a atividade de comunicação nas organizações, também há que se repensar sobre a intensidade do uso de ferramentas e novos atores do ecossistema – a exemplo de influenciadores/YouTubers, e respectiva adequação à proposta comunicativa e à audiência desejada. Há que se considerar as melhores formas e instrumentos de proximidade com o público-alvo que tenham aderência ao plano e à imagem de marca. E há que se levar em conta que nas ambiências digitais, ritmos e tempos são diversos do mundo analógico e, portanto, conteúdos e respectivos impactos nos públicos tornam-se exponenciais e potencialmente geradores de crises, exigindo uma ação imediata e pré-planejada dos comunicadores (p. 22)

Um dos fatores - ou seriam atores? - que impacta e molda diretamente o trabalho comunicacional contemporâneo é o chamado Big Data, ou os grandes dados (RAPOSO, 2018), que marcam também um importante momento da humanidade em um contexto macrossocial, econômico e cultural. Uma grande variedade de autores (CASTRO, 2017; COULDRY, 2017; SADIN, 2015; ZUBOFF, 2015; dentre outros) já esboçou suas definições sobre o termo, que, dentre outras consequências, amplia de maneira estratosférica, ao lado dos algoritmos, a capacidade humana de interpretação da vida por meio de dados. Não nos interessa aqui definir o Big Data, mas refletir sobre seu papel correlato e normatizador como agente digital, em especial no que tange às organizações e suas comunicações tangibilizadas agora por esta massa de dados que se tornou um valioso insumo e uma fonte de conhecimento social. Saad (2020) explica que:

Diferentes autores discutem a rede digital como um espectro: o ideário das utopias às distopias inerentes de um espaço de conexão, que colocam no mesmo patamar um imenso volume de dados e informações – agora denominado big data; as diferentes possibilidades – delimitadas por aspectos sociais, econômicos e culturais – de acesso a esse manancial de bits; as desequilibradas formas de relacionamento,

transações e discursos mediados pelo denominado capitalismo de plataforma, seus valores e as evidentes diferenças de acesso e participação dos públicos ao mundo das ambiências (p. 42).

Uma ultra racionalização da sociedade que busca prever e interpretar tudo que seja possível com finalidade estritamente comerciais e organizacionais. Uma nova lógica de um capitalismo informacional vigilante (ZUBOFF, 2015) que sustenta e quantifica o comportamento humano e todas as suas relações políticas e sociais. Para a autora, a mediação do computacional contemporânea representa, de forma simbólica, porém bastante visível, eventos, objetos e processos que se tornam compreensíveis e compartilháveis de modo jamais visto. E é por meio da mensuração e da performance que um novo mercado social dita as regras para organizações e toda sua comunicação, agora feita também de modo totalmente digitalizado - e por isso rastreável - por atores humanos e não-humanos.

Zhang e Zhang (2020) reforçam que os grandes dados possuem 4 “Vs”: volume, variedade, velocidade e valor, atributos diretamente ligados à sua enorme disponibilidade quando pensamos na atual ambiência digital e social em que vivemos. Eles chamam a atenção que, nesta grande massa informacional, existe também um extenso percentual de informação inútil e, separar o ‘joio do trigo’ é a grande chave para o trabalho com o Big Data. No que diz respeito às organizações, em especial as informacionais, eles acreditam que um dos grandes impactos dos grandes dados é aprimorar os efeitos da comunicação para melhor atender às demandas de um público cada vez mais conectado e exigente, encontrando correlações, tendências, comportamentos e possibilidades importantes por meio da previsão e da análise cruzadas. Uma comunicação cada vez mais precisa e eficaz, pela via da análise quantitativa, é capaz de propiciar inovação no conteúdo e fortalecer a objetividade e profundidade do trabalho das organizações, por exemplo (p. 69). Fuchs e Chandler (2019) complementam:

Embora não haja uma definição consensual do que significa Big Data, ele tende a ser entendido como relacionado a volume, variedade e velocidade (Kitchin 2014, 68). O volume de Big Data se refere a conjuntos de dados tão grandes que não podem ser processados e analisados por humanos, mas apenas por algoritmos acionados por máquina. Existe uma grande variedade de fontes e tipos de Big Data. O Big Data tem alta velocidade: é produzido, circulado e executado em tempo real e em velocidades muito altas...[] O conhecimento algorítmico permite análises de Big Data que são produzidas correlacionando esses fluxos de dados para identificar e analisar padrões de ocorrências que permitem novos entendimentos e maneiras de ver o mundo. (p. 05, tradução nossa).

Boarini (2021a), por sua vez, acredita que o Big Data, ao mesmo tempo que é capaz de revelar a audiência, acentua os desafios profissionais do campo da Comunicação, não só somente pela

velocidade e por expressar a fatura de dados constantemente coletados em nosso tempo, mas também por alimentar o que chamamos de inteligência artificial (IA) ou a internet das coisas, por exemplo. Quando pensamos na atividade comunicacional - e em suas práticas - agora permeadas por dados, precisamos ter em mente, de acordo com a autora, que eles trazem um novo modo de compreensão da realidade, e também da tomada de decisões, ato que sempre foi um dos grandes atributos do ser humano desde sempre. Para ela, trabalhar com os grandes dados demanda altos investimentos, programas e equipes especializadas para que as organizações, de fato, sejam capazes de conhecer a fundo os “segredos” de seus públicos, realizando atração, retenção, satisfação e fidelização junto de influência, engajamento e confiança na marca.

No campo de estudos de gestão e das organizações, o Big Data é implantado para compreender as preferências individuais dos consumidores e usuários, gostos, estilos de vida, escolhas comportamentais, atitudes, interesses e assim por diante. Essa aplicação de Big Data ao indivíduo possibilita precificação diferenciada e publicidade direcionada e personalizada. O Big Data também transforma todos os aspectos do processo de produção, incluindo a vigilância de funcionários e o monitoramento e dataficação de produtos, transporte e logística. O Big Data também é usado para compreender e prever o desenvolvimento dos mercados financeiros (FUCHS E CHANDLER, 2019, p. 08, tradução nossa)

Wiencierz e Rottger (2019) entendem o Big Data como grandes ativos de informação gerados digitalmente, e dotados de alta variedade e alta veracidade para que organizações e indivíduos possam usá-los e analisá-los. Um termo relacional, cujo significado exato depende do tamanho da organização, do setor em que opera e da evolução de seus sistemas de gerenciamento e análise de dados. Para eles, gerar conhecimento a partir do Big Data é um processo complexo que vai transformar e otimizar a comunicação das organizações, trazendo novos modos de planejar, implementar e controlar as estratégias comunicacionais e de relacionamento. "Transformar dados em percepções e conhecimento para o processo de planejamento da comunicação não é um processo linear; e envolve processos contínuos de *feedback* (p. 02).

Os autores questionam também se o que compreendemos como estratégia, planejamento, implementação e avaliação na visão das escolas tradicionais de Comunicação ainda é relevante e aplicável na atual sociedade digitalizada, em que claramente surgem novos métodos e processos que fazem com que flexibilidade, agilidade e consciência da impermanência sejam quase requisitos básicos para se trabalhar como comunicador na contemporaneidade. Para eles, os dados mais importantes para o campo são advindos das plataformas digitais, e o planejamento é quem determina os objetivos a serem alcançados com

o Big Data, como por exemplo, analisar a fundo uma crise ou uma determinada campanha, fornecendo valor agregado para gerenciamento de reputação, e colaborando também na otimização de métodos e processos estratégicos. O Big Data pode ainda ser capaz de estabelecer uma vasta base de conhecimento sobre a percepção de uma marca ou organização, em relação a suas concorrentes, ou ao tom de voz com que a imprensa e influenciadores falam sobre ela e sua visibilidade, em diferentes regiões ou em comparação com a concorrência, identificando ainda quem são os principais participantes daquele determinado segmento ou mercado.

Ainda para Wiencierz e Rottger (2019), os grandes dados no trabalho de comunicação das organizações possibilitam a formulação de estratégias mais detalhadas e assertivas que conseguem, principalmente, determinar como, quando e principalmente onde o público interage e busca informações sobre elas ou um produto ou serviço. Aspectos como região, demografia, idade, gênero, interesses, ocupação, dentre outros, tornam possível compreender e aprender seus principais comportamentos e desejos. Assim, o que chamamos de avaliação de performance comunicacional, ou seja, o que funcionou (ou não) em determinada ação estratégica de comunicação, é capaz de ser realizada a partir de uma base de dados bem mais ampla e em tempo real. Os autores frisam que o uso de dados na comunicação é um processo iterativo, que funciona por repetições das mesmas ações ou semelhantes, passo a passo, com as decisões reavaliadas até que os resultados atendam aos requisitos dos objetivos estratégicos.

Mas, para Baldissera (2017), a previsibilidade possui certo preço, uma vez que:

...ao mesmo tempo em que essa lógica permite, em graus cada vez mais elevados, antecipar os próximos passos dos interagentes (informações muito valiosas para os sistemas/processos econômicos e políticos, por exemplo), parece reduzir drasticamente as possibilidades de os sujeitos vivenciarem os estranhamentos, o inusitado, o possível, aquilo que está fora de seus universos cognitivos próximos; como se tudo fosse estruturado para que se sintam muito confortáveis nas suas próprias “bolhas de idênticos”. Desse modo, as tecnologias com potência para ampliar esses universos, articular as diversidades, muitas vezes apenas (re)configuram e (re)apresentam as velhas estruturas limitadoras – uma clausura diferente, mas ainda uma clausura (p. 75).

Deste modo, faz-se necessário encarar o desenvolvimento e as decisões com base em dados como capazes de trazer sempre mudanças que afetam as etapas anteriores do processo comunicacional, tornando a construção das estratégias de comunicação totalmente flexíveis, reorientadas e em constante transformação para que os *feedbacks* possam se aproximar dos resultados ideais, sendo interpretados sem vieses ou repetições padronizadoras e excludentes.

Nossa pesquisa possui uma perspectiva dos dados muito mais ligada ao consumo que à governança destes, mas acreditamos ser importante pensar também no equilíbrio da exploração do potencial informacional de tal insumo para a comunicação, estabelecendo confiança com os públicos ao mesmo tempo em que se trabalha questões como privacidade e personalização das estratégias.

Nosso estudo mostra que o big data torna mais fácil identificar as correlações entre as ações de comunicação do profissional e as ações comportamentais das partes interessadas ou resultados organizacionais. Com as ferramentas de aplicativo de big data, as análises existentes podem ser otimizadas conduzindo-as com um banco de dados muito mais amplo. Por exemplo, a análise otimizada do share of voice foi mencionada para obter insights detalhados em tempo real sobre a atenção do público à marca, aos produtos ou à empresa em comparação com os concorrentes. O gerenciamento de problemas também pode ser estendido ao monitoramento de crises automatizado e permanente em tempo real. Como nosso modelo ilustra, é crucial que as medidas de big data, como monitoramento de crise em tempo real, sejam integradas ao processo de comunicação. Nesse caso, um plano de crise interno deve conter informações sobre quem recebe quais mensagens automáticas do sistema em uma situação de crise e como proceder nessa situação (WIENCIERZ & ROTTGER, 2019, p. 12, tradução nossa).

Para a empresa de consultoria americana iProspect, em seu estudo chamado "*Future Focus 2020 - The next ten years*"¹⁹, antes do investimento tecnológico, as organizações devem buscar compreender a fundo e com clareza seus objetivos de negócio para descobrir como o digital pode contribuir e atuar em cada um deles. Estratégias devem ser desmassificadas, entrando em cena a chamada personalização em escala, capaz de customizar produtos, serviços e até mesmo relacionamentos por meio do trabalho com dados aliado à comunicação e à tecnologia. Profissionais do campo vão buscar, segundo a pesquisa, alavancar a confiança em suas organizações e aumentar o uso de tecnologia nos próximos cinco anos, o que fará com que a procura por acompanhar toda a velocidade de mudanças do mercado seja uma de suas principais preocupações e objetivos como comunicadores.

Dominici (2021), por sua vez, pensa que comunicar consiste em um conjunto de habilidades, sejam elas individuais ou coletivas, capazes de gerenciar uma multiplicidade de processos de natureza variada e relacionadas à interação comunicativa e à partilha de informações em um determinado sistema. Destarte, o autor crê que é preciso repensar a comunicação a partir de sua centralidade estratégica, que não se dá apenas no uso e nas práticas dos meios de um

¹⁹ Disponível em <https://www.iprospect.com/en/global/news-and-insights/insights/future-focus-2020/> Acesso em 17/09/2021.

determinado contexto, mas transcendem as dimensões técnicas da mídia e da conexão. Assim, planejar a comunicação, por exemplo, implica em também pensar por meio da cultura da complexidade e da volatilidade, tendo a inovação tecnológica como recurso para tentar contrabalançar toda imprevisibilidade dos tempos atuais, especialmente no que diz respeito às atividades comunicacionais e organizacionais contemporâneas. Baldissera (2017) nos lembra que:

Elevados graus de incerteza, fluidez, visibilidade ampliada, convergência tecnológica, altos níveis de circulação simbólica e de capitais, potencialização das possibilidades expressivas, instantaneidade, sentidos de urgência, superficialização dos vínculos, polarizações e enfraquecimento das identidades. Essas são algumas das características “conformadas pela” e “conformadoras da” atual contextura política, econômica, tecnológica e sociocultural (p. 74)

Em tal panorama, os novos desafios no trabalho com o Big Data obrigam profissionais e organizações ao exercício da multidisciplinaridade, ao lado áreas muitas vezes consideradas distintas e antagônicas (BOARINI, 2021a). E a Comunicação pode empregá-lo, por exemplo, para mapear e monitorar públicos, riscos, tons de voz e oportunidades para estratégias cada vez mais assertivas, ágeis e personalizadas de interação e relacionamento. Para Zhang e Zhang (2020), sob a tecnicidade do Big Data, "a interatividade das atividades de comunicação é aprimorada e o valor do *feedback* do público é aprimorado ainda mais" (p.69, tradução nossa), reforçando seu caráter interativo e transformando o comportamento - e as respostas - dos públicos na rede em parte fundamental das atividades de comunicação. Os autores acreditam ainda que é preciso treinar os profissionais do campo na tecnologia de dados, na busca por expandir a profundidade, a eficácia e a objetividade das estratégias comunicacionais.

Com essa perspectiva, as organizações buscam principalmente resultados mensuráveis e esperam da comunicação um grande amparo para alcançarem seus objetivos e metas. Dessa forma, depositam e apostam na junção dos setores da Tecnologia e Comunicação uma grande responsabilidade, e por conta disso, deve-se sempre estar atento às inovações que geram mais retorno e visibilidade para as organizações (RHODEN E ANDRES , 2020, p. 09)

Terra, Saad e Raposo (2019) complementam tal visão, dizendo que a tecnicidade se torna uma nova competência para profissionais de Comunicação, que constantemente precisam trabalhar com novos processos em busca de visibilidade das organizações. O monitoramento se consolida como parte importante das rotinas da área, e o desenho estratégico de ações deve incluir a compreensão das dinâmicas da rede, suas plataformas e respectivos algoritmos, pautando o trabalho de comunicadores por meio de "previsão, conectividade, performance e interação" (p. 17). Os autores reforçam ainda que, a partir dos grandes dados e da

transformação digital em todo o tecido sociocultural, pode-se perceber:

...uma necessidade das organizações criarem conteúdos baseados em histórias de caráter pessoal e cada vez mais “conversacional”, capazes de gerar não só ações de consumo, mas interações e engajamento significativos. A cultura algorítmica favorece o ser humano como o *locus* para a ação e a transformação cultural e comunicacional através de fluxos de captura dessa atenção, do engajamento e da luta contra a invisibilidade e a irrelevância. Por fim, faz-se necessário olhar para o futuro reconhecendo a centralidade da comunicação na relação entre marcas e seus públicos de interesse de modo contínuo, consciente e cada vez mais alinhado à permanência de uma rede de hiperconexões. (p.17)

Neste cenário, uma nova cultura de tomada de decisão, a chamada *Data Culture*, traz uma clara evolução dos processos internos das organizações que priorizam a utilização cada vez mais estratégica dos dados, e que precede a consolidação de uma cultura de escolhas orientadas por eles. As decisões não são mais tomadas pelos executivos mais bem pagos das organizações - que podem estar sujeitos a vieses, incapacidade cognitiva ou descarte de informações valiosas. Muitas delas já buscam treinar funcionários em alfabetização de dados para tornar os processos automatizados cada vez mais transparentes e sem desvios para uma melhor previsão e eficácia (TUCHOCKLE, 2020). Saad (2020b)²⁰ reforça que a cultura de dados é uma via para a sobrevivência em tempos de incertezas e polarizações, considerando o uso de sistemas de coleta, armazenamento e análise que estreitam a relação entre uma organização e seus públicos por meio, por exemplo, do analista humano, do robô ou mesmo da inteligência artificial.

A substituição do julgamento humano por algoritmos e a crença na superioridade das decisões baseadas em dados não mudou apenas a forma como os negócios são feitos, mas como pensamos e agimos em busca da otimização e da melhoria econômica. Para a autora, enquanto as informações são dados estruturados, o conhecimento se transforma em uma informação acionável para trazer algum tipo de valoração e categorização para quem está investindo neles. Com mais e mais *insights*, a massa de dados pode ser tornar um problema, e não uma solução, pois abundância informativa não quer dizer necessariamente conhecimento. Saad (2020a) observa ainda que cada plataforma da rede traz consigo intervenções que impactam diretamente relacionamentos e discursos nas ambiências digitais, forjando uma cultura da conexão. Para ela:

²⁰ Disponível em <https://medium.com/@bethsaad/empresas-informativas-e-a-cultura-de-dados-uma-via-para-sobreviv%C3%Aancia-38af93bf50b7> Acesso em 05/12/2021.

Considerando que cada plataforma social digital, ou seja, uma ambiência *placeless*, traz conjuntos específicos de *affordances*, a atividade do comunicador para a construção e perenização de seus discursos e relacionamentos deverá estar ancorada em estratégias de comunicação que desenhem a visibilidade da marca nas diferentes plataformas e explorem eficazmente as respectivas *affordances*. (p. 43)

Moda (2020) acredita que nunca vivemos tempos tão fluidos, incertos e complexos, o que constantemente transforma o comportamento e os hábitos dos consumidores, levando as organizações a estarem cada vez mais atentas a tais mudanças, em especial nas diretamente ligadas às necessidades e ao que pode ser capaz de fazer a diferença na vida dos públicos. Isso leva profissionais a reverem abordagens por meio do monitoramento de dados, que vão moldar estratégias e ações cada vez mais claras e holísticas. Para a autora, a cultura de teste e aprendizado, característica das ambiências digitais, se incorpora às práticas comunicacionais contemporâneas, buscando, além de respostas e soluções, aprender também com as falhas e limitações praticamente em tempo real.

Assim, combinando-se a expertise dos profissionais ao ferramental disponível é possível, por exemplo, direcionar e personalizar mensagens, elementos criativos e experiências para o público de modo assertivo e célere (MODA, 2020). Para tal, três pontos devem ser priorizados para que os dados tenham serventia à comunicação: 1. O monitoramento constante das audiências, buscando entender, por exemplo, que tipo de mensagem deve ser transmitida, quando e onde; 2 - a busca pelo desenvolvimento de novas experiências, criando para além do simples oferecimento de produtos; 3 - a atuação das organizações também como criadoras, buscando cada vez mais construir laços fortes e conexão com a realidade de seus públicos hiperconectados e em constante movimento.

Para Aguiar (2018), o uso de dados na comunicação traz vantagens importantes, tais como um trabalho mais preciso, e com potencial de atingir quem faz parte (e também quem pode vir a fazer parte) do grupo de *stakeholders* de uma determinada organização; a possibilidade de alterar as estratégias comunicacionais em tempo real, com o monitoramento do que está (ou não) funcionando e do que pode (ou deve) ser ajustado; a capacidade de compreender a fundo quais são os próximos passos e decisões a serem tomadas, por meio da mensuração e da avaliação de métricas estratégicas para cada planejamento, dentre outras. Corrêa Jr (2019), observa que:

...essa nova era massiva em variedade, volume e velocidade de dados, se por um lado confirma o gap das capacidades de conhecimentos de marketing nas organizações, por outro, demonstra que estas já reconhecem tal carência estratégica,

e estão na busca objetiva da sua adaptação e atualização frente ao conteúdo espontâneo dos consumidores no Big Data da internet (p. 99).

Uma gama de desafios - e também possibilidades - em que a atividade de comunicação deve buscar criar e disseminar mensagens cada vez mais dirigidas de maneira objetiva e efetiva, com ações alicerçadas em uma visão de médio e longo prazos capazes de gerar valor tanto para as organizações, quanto para seus públicos e para a sociedade (Rhoden & Andres, 2020, tradução nossa). Assim, organizações e comunicadores estão em constante “modo beta”, vivendo um processo de metamorfose de práticas e processos que, além de impactar todo o tecido social, também eleva a comunicação a um novo *modus operandi* de planejamento, execução e mensuração estratégicos e diretamente ligado aos dados e ao que é possível se extrair deles para ganho de diferencial competitivo e, também, de sobrevivência.

4.2 Influência e organizações influenciadoras: realidade também pautada por dados?

...a comunicação, além de ser *parte* (causal e causadora), é uma *variável* estratégica, de vital importância na tentativa de *habitar* essa (hiper)complexidade bastante particular, imprevisível e caótica, não esgotável, muito menos compreensível com base em algoritmos e/ou sequências de dados mais ou menos infinitas (DOMINICI, 2020, p. 16)

Para Barichello (2017), as TICs e seus respectivos usos, em especial os sociais, têm reconfigurado "as possibilidades de ver e de ser visto, de interagir à distância, de representar e identificar o real, fenômenos que repercutem nos processos de institucionalização e obtenção de legitimidade das práticas sociais, incluindo as do próprio campo midiático" (p. 99). Segundo a autora, visibilidade, diretamente associada a poder, influência e legitimidade, referentes ao reconhecimento e autenticidade dos atores contemporâneos, são questões centrais e pertinentes às lógicas e fluxos interativos de uma sociedade que tem a ubiquidade como parte importante de seu funcionamento. Uma dinâmica de múltiplas interações, em tempo real e baseadas em uma régua de performance agora pautada por uma nova moeda social. Isto posto, ela chama a atenção para como:

...a mídia é um artefato cultural que, atualmente, permeia de tal forma a sociedade que não se pode mais considerá-la como algo separado das instituições e organizações. O fato é que os meios de comunicação não podem mais ser entendidos como meras ferramentas que as instituições, organizações e indivíduos utilizam para atingir seus fins, pois a mídia tornou-se parte do tecido social e também uma instituição independente, num processo que afeta instituições, organizações e indivíduos em suas relações e interações. Ou seja, as questões tradicionais sobre o uso e os efeitos da mídia, precisam, atualmente, considerar a mediação técnica exacerbada e a minha questão recorrente tem sido desvelar quais as maneiras pelas quais instituições, organizações e indivíduos configuram novos processos

estratégicos para obter visibilidade e legitimação de suas práticas e, ao atuar nessas novas ambiências, parecem reconfigurar as interações sociais (p. 101)

Neste sentido, quando falamos de legitimação, novos fluxos e possibilidades de interação entram em cena tornando o “estar visível” insuficiente para que tal conceito seja materializado ao lado das possibilidades interativas e da variedade de sujeitos e fluxos determinantes para sua concretização. O espaço no qual as organizações se encontram, por exemplo, é um local de relações por si só, com novas lógicas midiáticas e organizacionais pautadas pelas TICs, por um novo tempo e também por novos relacionamentos, muitas vezes transversais (BARICHELLO, 2017). A autora complementa:

A reconfiguração do ecossistema midiático, trazida pela era digital, interfere nas lógicas pelas quais as organizações, inclusive as midiáticas, se comunicam, se constituem e se legitimam perante a sociedade. No atual ecossistema, é esperado das organizações midiáticas que elas participem do diálogo e se apropriem das potencialidades dos diferentes meios tecnológicos, desencadeando a convergência midiática em toda a sua plenitude; seja distribuindo conteúdo por diferentes plataformas, ingressando em novos segmentos da informação e do entretenimento por meio da promoção de narrativas transmídia, perpassando todas as esferas do ecossistema midiático, que passa a atuar como matriz de práticas sociais e comunicacionais. (p.105)

Em outro trabalho, Barichello & Stasiak (2007), apontam que as transformações do século passado construíram uma esfera social repleta de heterogeneidades advindas da técnica como principal motor propulsor de tais mudanças, incluindo as comunicacionais, trazendo também a mídia como o centro de todo o tecido social cultural e econômico do nosso tempo. Deste modo, a rede se transforma (também) numa ambiência que permeia toda a vida do indivíduo, reconfigurando-a, assim como seus valores sociais. Isto posto, elas sugerem repensarmos a comunicação em tais lógicas, uma vez que visibilidade e legitimidade reorganizam e atualizam os fluxos midiáticos das organizações, agora transpostos a uma rede de redes de múltiplas conexões, e que trazem outra relevância e complexidade às ações organizacionais, em especial as de comunicacionais. Saad (2016) complementa e ressalta que novas formas comunicativas da contemporaneidade fazem surgir um novo processo de visibilidade mediada pelo fazer-se ver e do deixar-se ver, ambas consequências das Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação (TICs).

Um outro atributo importante e derivado de tais transformações, em especial do digital, e muito característico do trabalho comunicacional contemporâneo, é o que chamamos de influência, um conceito ligado a um capital social que sempre existiu e que passou por

inúmeras roupagens: desde o formador de opinião até o curador de informação, por exemplo (KARHAWI, 2016). O que compreendemos como reputação, popularidade e autoridade, faculdades diretamente ligadas a ser influente ou não nas redes (RECUERO, 2018), pode também ser entendido como influência, seja de atores individuais ou coletivos que, junto da legitimidade e da visibilidade anteriormente citadas, são partes importantes de um novo paradigma da Comunicação. Terra (2021) compreende o “ser influente” também como a potencialidade e a capacidade de um agente de impactar, convencer, decidir ou ter autoridade sobre algo ou alguém, servindo ainda de referência ou modelo para terceiros.

Inúmeros estudiosos já trataram do tema (BERGER, 2017; COUTINHO, 2018; MORENO ET AL, 2017; PIZA, 2017), mas para Karhawi (2021), quando falamos em influência digital, estamos falando da capacidade de interferência em decisões de compra e também dos processos de sociabilidade, em uma constante construção de confiança e vínculos por meio das estratégias de relacionamento e de comunicação. Um processo de legitimação pelos públicos por meio da visibilidade, da autoridade e do relacionamento que transforma e reconfigura os papéis dos atores sociais -sejam eles individuais ou coletivos - da sociedade digital. O “usuário-mídia” (TERRA, 2011) é um conceito que reforça a importância e a influência dos sujeitos de uma sociedade digital, conquistando autoridade e poder de persuasão, e fazendo com que processos e modelos vigentes de comunicação e interação sejam repensados e readaptados a dinâmicas de hiperconexão, de tempo real e de uma sociabilidade plataformizada, por exemplo.

Neste sentido, seria possível pensarmos nas organizações também como agentes de influência? Terra (2021) acredita que sim, e diz que os atuais tempos favorecem o surgimento de novas atribuições a elas por questões de diferencial competitivo e sobrevivência no mercado. O papel da organização influente é quase um mecanismo Darwinista, que faz com que o trabalho customizado de comunicação transforme a influência em uma habilidade e uma competência indispensável a qualquer estratégia de sucesso. Com todas as possibilidades que o digital oferece, as organizações também estão assumindo papel de mídia, criando e alimentando seus próprios veículos que conversam diretamente com seus segmentos e seus públicos de interesse (TERRA, 2021). Para a autora, a partir do momento em que elas percebem que podem ser produtoras de suas próprias narrativas e conteúdos, as organizações criam um *pool* de influência e informação para suas audiências, aumentando ainda mais o

alcance e a relevância de sua comunicação. E existe a oportunidade para que elas se posicionem cada vez mais com voz ativa em seus nichos e com seus públicos, podendo, inclusive, se tornar referência por meio da influência em seus respectivos segmentos.

Transportando tal estratégia para o mundo datafocado, seria possível pensar em um aporte de influência também por meio dos dados (e pela capacidade de se trabalhar bem com eles e por meio deles) para atuação das organizações? Por tudo que já discutimos acima, tendemos a acreditar que sim, mas tal questionamento faz parte de uma das hipóteses do nosso trabalho, e necessita de uma comprovação um pouco mais aprofundada. Mas quando recuperamos conceitos importantes como reputação e autoridade (RECUERO, 2018), confiança e vínculo (KARHAWI, 2021), competência e estratégia (TERRA, 2021), legitimação e visibilidade (BARICHELLO, 2017), acreditamos ser potencialmente possível conectá-los diretamente ao trabalho das organizações nas ambiências digitais, também por meio da atividade comunicacional pautada por uma cultura de dados. Estes constroem e mantêm práticas de influência matematizadas, que retroalimentam não só novas atividades organizacionais, mas também um ecossistema pautado por toda a performance e visibilidade dessa mesma influência estratégica.

Para De Lucca (2020), nunca foi tão importante ser uma organização com foco nos públicos e orientada por dados, uma vez que ambos são a única forma de operacionalizar a transformação digital e a geração de produtos e serviços também digitais. Entender verdadeiramente - e a fundo - as audiências, oferecer experiências sólidas e colocar os dados no centro do negócio pode ser capaz de transformar o valor das organizações, por exemplo. E se transforma o valor, não seria também capaz de transformar a influência desta no mercado e com seus públicos? Em nossa compreensão, tal fato pode também ser potencialmente capaz de determinar (e consolidar) não o que é ser influente, mas também toda inteligência e sucesso do negócio de uma organização. Para a autora, além dos dados, relevância, segmentação e modelos customizados de operação são também peças-chave para o crescimento não só da produtividade, mas também da adaptação de tais empresas no futuro, o que só é possível por meio de um trabalho assertivo e estratégico com dados.

Primo, Matos e Monteiro (2021) reforçam que a capacidade de conectar e influenciar grandes grupos, ditando gostos e tendências está ligada diretamente ao poder de disseminar mensagens

que buscam ser gravadas na mente dos consumidores e os levam a uma ação, seja ela de compra ou engajamento nas plataformas da rede. E agora, também como agentes influenciadoras (TERRA, 2021), as organizações se utilizam de toda a tecnologia de negócio - leia-se dados e suas correlações/*insights* - para reforçar seu papel e sua influência perante o mercado e seus públicos de interesse por meio de etapas que a autora combinou no acrônimo REATIVA - R- relacionamento/reconhecimento; E - entretenimento/engajamento; A - ação/autenticidade; T - transparência; I - interação; V - visibilidade; A - avaliação. Acreditamos que em um ecossistema de plataformas e de abundância de dados, a comunicação relacionada a cada um dos atributos acima se torna cada vez mais dataficação e estratégica em especial no que diz respeito a relacionamento, engajamento, ação, interação, visibilidade e, logicamente, avaliação. Uma nova configuração de relações, que para Dreyer e Saad Corrêa (2014) está diretamente ligada às consequências da sociedade digitalizada em que vivemos, pois, no que tange à gestão da comunicação, elas:

...impulsionam a elaboração de outras estratégias, provocam o repensar de modelos de comunicação e de relações públicas ou ainda proporcionam o amálgama desses modelos por parte das empresas em relação a seus públicos. Pois, se, por um lado, as empresas deixam de ter a primazia do discurso, por outro, os indivíduos se tornam protagonistas da comunicação. E é justamente esse protagonismo que, na maior parte das vezes, é manifestado por meio do uso das plataformas de mídias sociais digitais, ou seja, um protagonismo que, pela sua forma de acontecer, também configura aquilo que Castells chamou de arquiteturas das relações na sociedade em rede... (p.03).

Neste sentido, o que circula pelas plataformas da rede se transforma inevitavelmente em dados advindos e muitas vezes desvinculados de seu conteúdo original, podendo ser aplicados também a outros contextos. Isso faz com que a construção social passe a ter os algoritmos também como participantes fixos dos discursos e das estratégias de comunicação (SAAD, 2020). A autora recomenda que as organizações se atentem a tal fenômeno, pois além de uma escuta ativa de suas audiências, é preciso levar em conta o papel estratégico de dados e plataformas para a construção de inteligência de mercado e ações de comunicação que possam, também, por exemplo, gerar influência. Um novo paradigma na gestão comunicacional das organizações que eleva o trabalho do comunicador ao de um estrategista de dados e coloca a Comunicação cada vez mais como parte importante do negócio de empresas interessadas em serem relevantes e influentes, em especial no segmento em que atuam.

4.3 - Organizações da saúde, pandemia e soluções conectadas no mercado

Todo o processo de transformação social e cultural que discutimos anteriormente em nosso trabalho, além de moldar e criar novos contextos, condições e processos, em especial os comunicacionais, pode (e deve) ser visto, em nossa opinião, como um grande ecossistema de negócios que movimenta um mercado de milhões de dados gerados a todo o momento. E em um regime de abundância e caos informativo, um fator em especial acabou por catapultar nosso estágio de digitalização como sociedade nos últimos anos a um status jamais imaginado: a pandemia da covid-19.

Uma transformação digital compulsória que se insere, assim, em um contexto de mutação constante de todo o tecido da sociedade e suas respectivas esferas com mais uma “fase”, oportunizada pelo coronavírus. Para Frankiewicz e Chamorro-Prezumic (2020), a mais óbvia das consequências da recente pandemia é a introdução e a consolidação de serviços habilitados para dados em mais e mais aspectos das nossas vidas, sendo um imperativo para organizações de todos os setores se transformarem digitalmente a curto prazo. Marcondes (2021) ressalta que a hiperdigitalização causada pela COVID-19 pôde trazer uma aceleração exponencial de tudo, com novos hábitos e comportamentos para a sociedade como um todo.

No que diz respeito às organizações, uma hipervelocidade de processos e respostas às demandas de mercado passa a fazer parte do trabalho de comunicação e comunicadores, trazendo as novas tecnologias - antes vistas muitas vezes com um certo conservadorismo cético - ao cerne do trabalho de organizações de praticamente todos os setores. Gabriel (2020) concorda com a força da pandemia, e fala em Darwinismo Digital, uma vez que a aceleração de tudo e dos processos de transformação digital no mundo, sejam eles individuais ou organizacionais, reduziram o tempo disponível para adaptação. E a necessidade do digital, que já era presente e crucial, se tornou ainda mais urgente e vital com a crise do coronavírus, por questões também de sobrevivência mercadológica em um mundo de insegurança e de impermanência.

Uma das áreas que mais se transformou e gerou dados durante a pandemia foi a da saúde, uma vez que a covid se espalhou por todos os continentes rapidamente, testando os sistemas de saúde em sua capacidade máxima de rastrear e identificar pessoas com suspeita de infecção em todo o mundo. Organizações de todos os setores foram obrigadas a fazer uma transição repentina para soluções digitais como videoconferências remotas e *deliveries* de produtos e

serviços, por exemplo, enquanto a comunicação assumiu um grande protagonismo por meio da rede, algo sequer imaginado anteriormente. Toda a nossa vida social cultural, econômica e até mesmo política passou a ser vivenciada e suportada pelo digital, enquanto o sistema de saúde lutava para tentar atender a todos e solucionar sua maior crise do século.

Um recente estudo da agência Wunderman Thompson (2020), especializada em tendências e futurologia, afirmou que a pandemia havia colocado a saúde no topo da agenda de todas as organizações, praticamente transformando todo negócio em um negócio de saúde. Entitulado *Business of Health*,²¹ o documento tem por base uma pesquisa da consultoria *Accenture* para cravar que, nos próximos anos, produtos e serviços poderão ser reavaliados pelo público na medida em que suas marcas favoritas melhoram (ou não) a saúde (deles e a pública). Outro relatório da mesma agência (2021) chamado *Big Tech Becomes Big Health*²² mostra detalhes de como as grandes corporações do Vale do Silício estão investindo também em serviços e ferramentais ligadas à saúde e, provavelmente, não por acaso. O documento relata que o Google, por exemplo, criou o aplicativo *Dermatology Assist*, que analisa pele, cabelos e unhas de usuários à distância por meio de IA (inteligência artificial), transformando seu telefone, o Pixel, em uma acurada ferramenta de saúde capaz de medir a frequência cardíaca e respiratória pela câmera do próprio celular. Já a Amazon lançou nos Estados Unidos em 2020 o *Amazon Pharmacy* e o *Amazon Care* como iniciativas da empresa de Jeff Bezos para abarcar também a área da saúde e do bem-estar. E a Microsoft comprou a empresa de tecnologia de IA, Nuance, como parte dos investimentos da organização para aplicar todo o potencial da inteligência artificial com urgência na saúde.

Relatório da GoAd (2020) pontuou que a covid-19 trouxe uma ultra digitalização de serviços e soluções de *healthcare*, que bateu US\$ 10 trilhões só em 2022. Fatores como envelhecimento da população, avanços tecnológicos no tratamento de pacientes e o investimento em plataformas virtuais e na personalização do atendimento com uso de IA vão continuar impulsionando o crescimento da saúde em progressão geométrica. No que diz respeito à comunicação, a pesquisa aponta o crescimento da geração e do uso de dados na área, a intensificação do uso dos meios digitais, a importância da informação para salvar vidas e a redução dos investimentos em marketing para evitar o oportunismo publicitário em

²¹ Disponível em <https://www.wundermanthompson.com/insight/the-business-of-health> Acesso em 02/04/2022.

²² Disponível em <https://www.wundermanthompson.com/insight/big-tech-becomes-big-health> Acesso em 03/04/2022.

detrimento da conscientização como protagonistas de um momento tão importante e delicado da contemporaneidade.

Uma verdadeira revolução digital compulsória que mostrou na prática a complexidade de Morin (2011), a liquidez da vida e a impermanência de tudo como únicas certezas de um mundo globalizado e também incerto. Neste cenário, pensamos que a comunicação ligada à saúde pode ser entendida aqui de forma ampla e pelo viés de Waisbord (2020): "como um conjunto de esforços para estabelecer noções de sentido e significado sobre saúde" (p. 32), inserido em um panorama de caos e de abundância informacional que transita entre a informação, a desinformação, a politização e a polarização (*ibidem*). Estas não são nossos objetos de estudo, mas vale dizer que a comunicação e a incerteza, uma vez mais, se entrelaçaram fortemente em uma das maiores crises do século XXI.

Com tudo que discutimos e expusemos até aqui, nos parece que, estar atrelado a algum benefício ou suporte à saúde pode ser uma nova fonte capaz de gerar mais dados e mais conexões com as audiências para as organizações interessadas em mais informações e mais insumos para suas estratégias, não só de vendas, mas também de comunicação, reputação, relacionamento e diferencial competitivo (e por que não?). Reforçamos aqui que autores contemporâneos como Couldry & Yu (2018) e Harari (2018) já afirmam que o setor da saúde, junto da educação, é o mais capaz de gerar e utilizar dados advindos do público como diferencial estratégico, oportunizando enormes avanços no setor e também novos tipos de interação e relacionamento entre essas organizações e seus principais *stakeholders*. Todo o conjunto de dados biométricos gerados não só na rede, mas também em plataformas e dispositivos especiais grudados aos nossos corpos também fazem uso de algoritmos e *Big Data*, e são capazes de gerar informação e acelerar - e muito - o monitoramento de nossas vidas 24 horas por dia, sete dias por semana. Com isso, rastreiam-se possíveis doenças e criam-se diagnósticos, prognósticos e tomadas de decisões cada vez mais personalizadas em uma velocidade absurda, trazendo, potencialmente, às organizações da saúde, melhores serviços e relacionamentos advindos de uma capacidade computacional para o trabalho de dados gerados pelo público.

Mas o que são organizações da saúde? Não encontramos uma definição clara e atual sobre

elas na literatura, embora a sigla *Health Delivery Organization* (HDO)²³ signifique uma organização ou grupo de organizações envolvidas na prestação de quaisquer serviços de saúde. A OMS (Organização Mundial da Saúde) conceitua a saúde como "um estado de completo bem-estar físico, mental e social, e não apenas a ausência de doença ou enfermidade" (ORGANIZATION, 1946, p. 01, tradução nossa). Uma definição ocidental que pode ser compreendida ao mesmo tempo como complexa (MORIN, 2011) e holística, englobando não só o corpo físico, mas também a mente e toda nossa vida no coletivo e em sociedade, algo bastante à frente para o tempo em que foi criada.

Neves (2021) complementa que as conceituações de saúde sempre variam de acordo com o período histórico em que a sociedade se encontra, e com a pandemia da covid-19, em 2020 e 2021., não foi diferente. Assim, surge uma medicina centrada na pessoa, criada no final do século XX, e que, de modo geral, agora acentua mais o adoecer que a doença, trazendo e tratando cada vez mais o coletivo com uma nova mentalidade de relação entre médicos e pacientes. Na visão do autor, isso oportuniza a criação de uma nova compreensão sobre o que é a saúde, pautada também pelo bem-estar social como um todo no século XXI.

Quando pensamos em organizações da saúde, sentimos necessidade de retornar a conceitos anteriormente discutidos em nossa tese, com o objetivo de tentar delinear uma noção ou uma caracterização do que vem a ser uma organização da saúde. Juntando atributos dos diferentes aportes conceituais já citados, podemos pensá-la como um conjunto de sistemas complexos em formato de instituições, entidades ou associações que atuam por interesses comuns no mercado da saúde e bem-estar, envolvendo pessoas, produtos e/ou serviços para suprir necessidades específicas. `Pode ser de caráter público ou privado, e estar diretamente orientada a promover não somente o cuidado com a vida, mas também todo um espectro de ofertas diretamente ligadas ao equilíbrio físico, mental e até mesmo social do indivíduo e da coletividade.

Pode ainda, em nosso ponto de vista, ser considerada de funções econômicas, utilitárias e de serviços relacionados à manutenção da vida e do bem-estar humanos. Indo além e ampliando nossa conceituação, podemos pensar que as organizações da saúde também se constituem como entes vivos, que se movimentam continuamente para oferecer à sociedade algum tipo

²³ Do inglês "Organização de Prestação de Saúde", tradução nossa, Disponível em <https://kemtechnologies.com/glossary/health-delivery-organization-hdo/> Acesso em 27 de maio de 2021.

de valor, pautado por produtos e/ou serviços relacionados a uma vida saudável e equilibrada dentro dos parâmetros sociais e culturais de seu tempo. Estes entes sociais trabalham sua comunicação e relacionamentos por meio de dinâmicas de interação com seus públicos de interesse, especialmente em tempos de plataformas e conexão ubíqua. Como exemplo deste tipo de organização, podemos considerar os hospitais, clínicas, laboratórios de exames e procedimentos médicos, os planos de saúde e as chamadas *healthtechs*, startups que oferecem serviços de saúde dataficados e em integração.

Downing e Henderson (2022) acreditam que houve um grande aceleração na utilização de soluções conectadas nos últimos anos na área da saúde - proporcionada pela pandemia da covid-19 - com mudanças significativas para os públicos, tais como registro 100% digitais de pacientes, *coaching* virtual e o gerenciamento de consultas clínicas, o que impactou diretamente o relacionamento, a comunicação e toda a jornada do paciente que agora se vê diante de um ecossistema de saúde cada vez mais conectado e integrado. Todas essas soluções são orientadas por dados para não só trazer cada vez mais suporte personalizado aos pacientes, mas também informações futuras para respostas e tratamentos que atendam às necessidades de médicos e pacientes.

Uma das práticas que se popularizaram durante a pandemia do coronavírus foi a telemedicina, que segundo a GoAd (2020), cresceu cerca de 3000% durante o isolamento, fazendo uso de tecnologia e dispositivos que o público já possuía em casa. Tal prática, segundo o relatório, não só trouxe diagnósticos e tratamentos mais rápidos, mas também aumentou a eficiência, reduziu custos e o estresse de pacientes que deixaram de enfrentar longas filas para uma consulta. Para a Fischer (2020), a crise do coronavírus é um dos momentos de maior conexão global da história da humanidade com novos ferramentais à nossa disposição, e a telemedicina se consolida como um deles, oportunizada e suportada por avanços tecnológicos de ponta e pela necessidade de distanciamento social imposta pela pandemia. Sun, Sandes-Guimarães e Araujo (2022) denominaram “telessaúde” (p. 02) todas as atividades com objetivo de cuidados de saúde remotos e sem contato físico com o público, abrangendo desde comunicações advindas de agendamentos virtuais, dispositivos vestíveis e internet das coisas, até as mediadas por inteligência artificial ou dotadas de realidade virtual.

Para os autores, a telessaúde deriva diretamente da telemedicina, que consiste no atendimento clínico à distância, mas possui um foco maior na promoção e educação da saúde, com

profissionais de vários níveis e especialidades, tendo sido amplificada e consolidada pela pandemia da covid-19. De fato, o coronavírus e o isolamento social vividos entre os anos de 2020 e 2021 catalisaram a digitalização dos serviços de saúde em todo o mundo, incentivando a teleconsulta, que antes só era permitida em casos de extrema emergência, e já fazia parte do atendimento prestado pelo SUS, nosso Sistema Único de Saúde, desde 2007 (SUN, SANDES-GUIMARÃES E ARAUJO, 2022). Para a consultoria Delloite (2021), uma grande colisão de forças que uniu uma pandemia global, avanços significativos na ciência e na área médica, uma explosão de tecnologias digitais e um novo movimento de cuidados e prevenção de doenças catalisaram o setor de saúde nos aspectos clínicos, financeiros e operacionais em uma velocidade jamais imaginada. Novas demandas tais como cuidados com a saúde mental, a nanomedicina²⁴ e a transformação digital da prestação de serviços estão construindo novos modelos de práticas entre organizações do setor e pacientes pautados por tecnologias como computação em nuvem e 5G.

Meireles (2020) acredita que o mercado de saúde pós-pandemia sofreu - e seguirá sofrendo - mudanças significativas nos processos de atendimento e relacionamento entre pacientes, organizações e profissionais da saúde com inovações para rastreamento, diagnósticos e novos tratamentos, por exemplo. A Associação Nacional de Hospitais Privados, Anahp (2021), em parceria com a Bain & Company, lançou o estudo “Lições da pandemia: perspectivas e tendências”²⁵, que traz possíveis novas promessas do segmento, tais como novos modelos de assistência - mais flexíveis, responsivos e personalizados; e profissionais de saúde mais tecnológicos - com a tecnologia e os dados cada vez mais aliados nos processos de tomada de decisão. Um consumerismo²⁶ em saúde, no qual o público ganha cada vez mais voz, espaço e direito de escolha de onde e como receber cuidados, e vai criar, segundo o estudo, um modelo assistencial cada vez mais centrado no paciente e no relacionamento com ele, buscando tratamentos cada vez mais acurados e integrativos.

Mas apesar de toda a tecnologia de ponta e inovação disponíveis, o fator comportamento do consumidor parece fazer cada vez mais diferença no setor da saúde, com as informações pessoais cada vez mais online como um novo normal (BROCKENSHIRE, 2020). Para o autor,

²⁴ Campo da ciência médica que utiliza a nanotecnologia para a produção de estruturas em escalas nanométricas, ou seja, mínimas, para criar novos métodos de diagnóstico, identificação e o posterior tratamentos de doenças.

²⁵ Disponível em <https://conteudo.anahp.com.br/licoes-da-pandemia-perspectivas-e-tendencias-abril2021> Acesso em 15 de abril de 2022.

²⁶ No sentido de consumo consciente.

a confiança na tecnologia vem aumentando, com as pessoas se sentindo mais à vontade para compartilhar dados relacionados à saúde, permitindo análises cada vez mais exatas para personalizar tratamentos ou prever condições médicas desconhecidas. Assim, as organizações do setor estarão cada vez mais focadas no desenvolvimento e na construção da confiança do consumidor-paciente, procurando compreender todas as nuances dos impactos da tecnologia em suas vidas para além do tratamento e diagnóstico, criando ambientes confiáveis, de fácil acesso e usabilidade, com linhas de comunicação curtas e interações pessoais diretas e cada vez mais simples (*ibidem*). Ele acredita também que, uma vez que as pessoas comecem a perceber essas mudanças, elas vão adotar os benefícios de se tornar digital de forma lenta e gradual.

Para a GoAd (2020), algumas tendências, além da telemedicina e da teleconsulta, devem se consolidar nos próximos anos no setor tais como: 1. Hospitais e clínicas como espaços de bem-estar e saúde, diversificando e expandindo serviços para além do tratamento de doenças; 2. Assistentes virtuais para atendimento de pacientes à distância com maior agilidade e menores custos para as organizações. Uma outra previsão do mesmo relatório diz respeito a um tema que já tratamos nesta tese: a transformação digital, que deve se intensificar ainda mais na saúde com o avanço e a consolidação das já mencionadas *healthtechs*, mesclando cada vez mais serviços médicos com tecnologia de ponta. No próximo capítulo, vamos buscar compreender mais a fundo tais organizações, que vêm reconfigurando todo o ecossistema de relacionamento entre pacientes, médicos, hospitais, clínicas etc., com atendimento personalizado e pautado por uma dinâmica digital e de dados.

**CAPÍTULO 05 - *HEALTHTECHS*: RELACIONAMENTOS E SAÚDE
VIA DADOS**

5. *Healthtechs*: relacionamentos e saúde via dados

Neste capítulo, discorreremos sobre as *healthtechs*, seus conceitos, principais tipos e características, visando compreender como funcionam tais organizações em um panorama de saúde e bem-estar 100% digitalizados, em especial após a pandemia da covid-19. Nos interessa saber também como a saúde em tempo real pauta uma comunicação de dados fornecidos pelos públicos de tais organizações. É por meio da pesquisa de campo, com metodologia de entrevistas semiabertas, análises das mídias proprietárias (sites e blogs) e de postagens nas plataformas digitais que vamos analisar duas *healthtechs*: a Alice, que oferece suporte e serviços digitais a seus “membros” em diversos formatos, preços e plataformas para relacionamento e contato; e a Doctoralia, *healthtech* que faz parte de um grupo europeu que conecta médicos e pacientes para facilitar a marcação de consultas, o atendimento e toda a jornada de saúde digital. Buscando triangular os três métodos, junto à nossa pesquisa bibliográfica, objetivamos desvelar e entender mais dessas startups que agenciam conversas e relacionamentos por meio de bases de dados para engajar usuários e consumidores em produtos e serviços relacionados ao bem-estar e à saúde conectados.

5.1 - *Healthtechs* e a saúde em tempo real

Muitas das organizações da saúde parecem trabalhar por meio das chamadas “soluções conectadas” (DOWNING & HENDERSON, 2022) para transformar, cada vez mais, o futuro do relacionamento e da assistência médica. O cuidado conectado remodela a vida dos pacientes com produtos digitais que suportam a coleta, o monitoramento e a análise de dados no atendimento, fazendo uso dispositivos em rede tais como monitores, aplicativos, sensores e rastreadores de atividades humanas. Para os autores, tal atividade pode ser capaz de aliviar a sobrecarga dos sistemas médicos e facilitar os hábitos e o acesso de pacientes de todas as classes sociais. Um novo envolvimento do ser humano com os sistemas de saúde e seus atores, por meio de tecnologia de ponta que integra não só o gerenciamento de doenças, mas toda uma gama de atendimento cada vez mais personalizado e em rede, reconfigurando o ecossistema de protocolos de relacionamento com os pacientes por meio do uso de, por exemplo, inteligência artificial, geolocalização, monitoramento 24/7 e aplicativos cada vez mais personalizados e completos.

Um mapeamento feito pela Snaq (2020) considera pertencentes ao grupo de organizações da

saúde empresas de gestão médica, de farmacêutica e diagnóstico, de prontuários eletrônicos, de *wearables*²⁷ e IOT, de softwares e de equipamentos ligados ao setor médico. Ainda segundo o documento da plataforma de conteúdo sobre startups, inovação e tecnologia, só em 2017 foram gastos em saúde globalmente US\$ 7.7 trilhões, impulsionados por fatores como a melhoria da qualidade e o aumento da expectativa de vida no planeta, por exemplo (FISHER, 2020). No Brasil, segundo dados do IBGE do mesmo documento, o setor de saúde corresponde a 7% dos postos de trabalho e 9% do PIB nacional, com gastos em 2017 de cerca de R\$ 608 bilhões. Por todos estes motivos, a segmento recebe anualmente pesados investimentos, sendo 1/3 deles destinados a empresas consideradas digitais - e também chamadas de *digital health (ibidem)* - aquelas que utilizam a tecnologia como diferencial competitivo. Tal modernização foca em três principais pilares: 1. A redução de custos e ineficiências; 2. A melhoria na experiência de pacientes e profissionais; 3. Uma maior assertividade e velocidade nos diagnósticos, prognósticos e tratamentos (FISHER, 2020). Assim, diretamente impactado pelas tecnologias digitais mais avançadas do mercado, o setor da saúde cresce em progressão geométrica monitorando nossas vidas e nosso bem estar na busca por uma assistência pautada em dados e com maior assertividade e menos erros.

Mas o que seriam as *healthtechs*? Para Ávila (2020), tal categoria compreende as startups que desenvolvem soluções com foco no setor de saúde, por meio de uma base tecnológica forte que promove serviços e produtos escaláveis e replicáveis com uma cultura ágil, focada em testes e na execução rápida. Por esse motivo, elas possuem um perfil jovem e contam com o investimento de fundos de Venture Capital²⁸ para darem suporte ao crescimento acelerado e intenso que se espera dessas empresas. A expressão vem do inglês e da junção das palavras *health* (saúde, tradução nossa) e *tech* (tecnologia, tradução nossa) para definir as organizações que possuem como objetivo de negócio desenvolver soluções para facilitar e dar suporte a toda a cadeia do setor de saúde, que vai desde os hospitais e clínicas até os médicos e pacientes. Purchio (2021) as entende como startups que oferecem serviços de saúde por meio da tecnologia, e que vêm ganhando bastante protagonismo em todo o mundo e também no Brasil. Felipe Lourenço, CEO da iClic, uma *healthtech* brasileira, em entrevista à Agência USP de Inovação, AUSPIN (ARRUDAS, 2020), define esse grupo de organizações como

²⁷ São dispositivos vestíveis muito utilizados por atletas, pois monitoram o desempenho físico e mostram dados importantes para que possam maximizar seus resultados. Os mais usados hoje no meio esportivo são pulseiras (*smartbands*) ou relógios (*smartwatches*), conectados de forma integrada com smartphones.

²⁸ *Venture capital* são fundos de ações com objetivo de financiar empresas – geralmente de tecnologia – para capitalizar esse negócio. Possui um risco elevado, mas também um grande potencial de retorno.

companhias que acreditam que a tecnologia pode transformar a saúde das pessoas. Ele vê o propósito das *healthtechs* como um meio para utilizar o digital para criar um sistema de saúde mais eficaz e barato para a população. Assim, a tecnologia neste setor visa, primordialmente, resolver conflitos, otimizar processos, atendimentos de hospitais, pesquisas e tudo que envolve a saúde.

Segatto (2022), em reportagem para o jornal Estado de São Paulo, reforça que um dos grandes méritos das *healthtechs* foi arrebanhar os órfãos dos planos de saúde, o que fez o número de startups deste tipo quase dobrar em junho de 2022 (34), em comparação com o ano 2018 (18). Para ela, pacientes traumatizados por atendimentos ruins com as operadoras mais tradicionais têm se sentido acolhidos pelas *healthtechs* com sua tecnologia e preços diferenciados. A matéria afirma também que 75% dos atendimentos feitos pela Sami, um dos *players* mais importantes do setor em questão, já é feito via digital. Com o conceito de atenção primária²⁹, que acompanha os pacientes com o objetivo de prevenir e se antecipar às doenças, as *healthtechs* são grandes concorrentes das operadoras convencionais, trazendo, além de melhores preços, muitas mudanças no tratamento da saúde e do bem-estar de forma holística. A reportagem ainda afirma que ter um plano de saúde está no topo das aspirações dos brasileiros, frisando que esse tipo de startup, apesar de possuir um número limitado de fornecedores e uma rede mais enxuta, tem tudo para ser o futuro do setor.

Com o aumento dos cuidados sanitários na pandemia da covid-19 e no período que a sucedeu, um enorme número de investidores vem sendo atraído para essas organizações, segundo pesquisa da plataforma SlingHub, de 2021 (PURCHIO, 2021). De acordo com o estudo, que mapeia dados de startups em toda a América Latina, o segmento captou 329% de recursos a mais que o ano anterior, e o número de empresas passou de 542, em 2020, para 1.158 em 2021. Para a jornalista, as *healthtechs* vão continuar crescendo com a chegada do 5G, e têm tamanha força por operar de modo parecido às *fintechs*³⁰, com uma rápida análise de dados feita por algoritmos de última geração, que oferece um crédito ao público brasileiro, carente de acesso aos onerosos planos de saúde. Outro potencializador das *healthtechs* é,

²⁹ De modo geral, a Atenção Primária à Saúde (APS) é o conjunto de ações de saúde individuais, familiares e coletivas que envolvem promoção, prevenção, proteção, diagnóstico, tratamento, reabilitação, redução de danos, cuidados paliativos e vigilância em saúde, desenvolvida por meio de práticas de cuidado integrado e gestão qualificada.

³⁰ A palavra *fintech* é uma abreviação para a expressão *financial technology* (tecnologia financeira, tradução nossa), e é usada para se referir a startups que desenvolvem produtos financeiros totalmente digitais, nas quais o uso da tecnologia é o principal diferencial em relação às empresas tradicionais do setor.

definitivamente, o atendimento à distância oportunizado e consolidado pelo digital, algo essencial, por exemplo, em um país tão extenso como o Brasil. (*ibidem*). Este novo formato, com preços mais competitivos e processos mais simples e mais ágeis são parte da atratividade dessas operadoras de saúde digitais. Ainda assim, a maior parte da população brasileira ainda depende exclusivamente do SUS (HORTELIO, 2022).

As *healthtechs* fazem uso de tecnologia de ponta junto do cruzamento de dados para identificar, da maneira mais precisa possível, os desejos e as necessidades de atendimento de saúde de seus públicos, oferecendo planos com uma menor burocracia e oferta de serviços, e bem mais baratos. Del Carmen (2021) aponta que esse mercado é hoje um dos mais promissores de todo o ecossistema de inovação, e essas empresas se tornaram grandes protagonistas na luta contra a covid-19, com soluções inovadoras e sem burocracia que colocam o público - e seu bem-estar - no centro não só do negócio mas das atividades-chave desse grupo de organizações. Desde seus processos administrativos até as pesquisas e as cirurgias, o objetivo principal parece ser melhorar a eficiência em todo o setor e tornar o relacionamento e toda a experiência com o paciente melhores e mais fáceis.

A plataforma Distrito, que produz conteúdos sobre o universo das startups, lançou o relatório chamado *Distrito Healthtech Report 2022*³¹, mapeando o mercado brasileiro e classificando organizações que trabalham a saúde por meio de bases digitais. De acordo com o estudo, telemedicina, LGPD, segurança de dados e *Open Health*³² são algumas das tendências para o setor no Brasil nos próximos anos. Até a conclusão do nosso trabalho, são nove os distintos segmentos nos quais as *healthtechs* estão se destacando no Brasil: 1. Acesso à informação, 2. Gestão e PEP; 3. *Marketplace*; 4. A.I. & Big Data; 5. *Medical Devices*; 6. Telemedicina; 7.

³¹ Disponível em <https://materiais.distrito.me/mr/healthtech-report> Acesso em 31/08/2022.

³² Open Health está ligado ao projeto de lei 3.814/2020 aprovado no Senado que diz respeito à plataforma integrada pelo SUS com os dados dos pacientes da rede pública e particular, e ao ConectSUS.

Farmacêutica e diagnóstico; 8. Relacionamento com pacientes; e 9. *Wearables* e IOT.



FIGURA 04: TIPOS DE HEALTHTECHS

FONTE: IUGU.COM³³, 2022, COM BASE NO DISTRITO HEALTHTECH REPORT 2022

A categoria predominante no Brasil é a de gestão e Prontuário Eletrônico (PEP), apesar de uma grande parte delas possuírem escopo também voltado para a telemedicina, devido à pandemia (ÁVILA, 2020). Bastante importante é um grupo de *healthtechs* com foco em transformar o setor de planos de saúde brasileiro, um dos mais burocráticos e caros do país, e ainda dominado por grandes operadoras. Tal coletivo prioriza o formato da atenção primária ao consumidor, lado a lado com a tecnologia, para oferecer atendimento completo, centrado no paciente e focado na promoção da saúde de forma holística e mais acessível (HORTELIO, 2022). Um novo modelo de relacionamento que traz os chamados médicos da família ou times de saúde aliados a uma assistência mais abrangente, e que se baseia no cuidado para além das doenças. Nessas startups, a tecnologia é fundamental para o relacionamento integral e contínuo dos públicos por meio da telemedicina, de aplicativos e um atendimento 24h estabelecidos pelos diversos canais digitais que também funcionam como locais para comunicação, com retirada de dúvidas e fornecimento de informações específicas.

São organizações que armazenam dados que são compartilhados com os profissionais que vão atender os beneficiários com, por exemplo, um conhecimento prévio do histórico do paciente antes de começar uma consulta ou tratamento com mais eficiência e agilidade (*ibidem*). Para

³³ Disponível em <https://www.iugu.com/blog/recorrencia-para-healthtechs> Acesso em 31/08/2022.

Sheiki, Anderson, Albala, Casadei, Dean Franklin, Richards, Taylor, Tibble e Mossialos (2021), enquanto a proteção desses dados é essencial para garantir que as organizações de saúde forneçam segurança e confidencialidade das informações de seus pacientes, a COVID-19 expôs claramente as limitações dos regulamentos do tema ao retardar o acesso aos dados para a formulação de soluções e de políticas contra a pandemia. Para o *The Shift* (2020), a saúde em tempo real vem crescendo cada vez mais. O chamado RTHS (*Real Time Health System*)³⁴ representa um sistema de atendimento que envolve a coleta e a troca de informações relevantes, de modo a agilizar a tomada de decisão. Um ecossistema no qual as partes interessadas compartilham e aplicam o conhecimento médico em tempo real para um atendimento cada vez mais aprimorado, com fluxos de trabalho mais ágeis, processos de negócios e recursos otimizados e bem aproveitados. Um novo paradigma para as organizações da saúde, permitindo a assimilação de inteligência tecnológica e operacional - e em tempo real - para atingir aos seus objetivos e estratégias de negócios.

5.2 - Pesquisa de campo e análise de dados

5.2.1 - Entrevistas em profundidade semiabertas

A metodologia do nosso trabalho, além da pesquisa bibliográfica (GIL 2010; MARTINO, 2018; MARTINS E TEÓFILO, 2016; OLIVEIRA 2001; STUMPF, 2003) é também composta por entrevistas em profundidade que, para Duarte (2005), se transformou em um clássico na obtenção de informações nas ciências sociais como técnica qualitativa que explora um assunto a partir das percepções e das experiências de informantes para uma análise posterior e estruturada. Um recurso metodológico para nossa pesquisa de campo, que busca recolher dados que serão ainda interpretados e reconstruídos em um diálogo com a realidade estudada.

Para o autor, as entrevistas em profundidade permitem compreender como uma determinada temática é percebida por quem é entrevistado, o que leva a um objetivo mais de aprendizado e integração das informações, do que de conclusões fechadas e permanentes. Elas fazem parte de uma técnica dinâmica e flexível para descrição de processos complexos dos entrevistados a partir de um quadro conceitual previamente formatado. Para Martino (2018), as entrevistas são conversas estrategicamente orientadas para coleta de dados específicos e ligados aos

³⁴ Do inglês Sistema de Saude em Tempo Real, tradução nossa.

objetivos de pesquisa, constituindo uma relação com as alteridades.

Optamos estrategicamente pelo modelo semiaberto, com um roteiro de questões-guia para orientar nossa sabatina a partir de questionamentos básicos e pré-determinados escolhidos em temáticas de interesse da pesquisa (DUARTE, 2005). Uma lista de questões-chave passível de ser alterada e adaptada de acordo com o curso das entrevistas, permitindo-nos ainda estruturar uma comparação de respostas e resultados de diferentes informantes para descrição e análise posterior. As organizações selecionadas, assim como seus respectivos informantes escolhidos formam uma amostragem não probabilística intencional que, de acordo com Mattar (APUD OLIVEIRA, 2001), é aquela em que a seleção dos elementos da população para compor a amostra depende, de certo modo, do julgamento do pesquisador ou do entrevistador no campo. Para Schiffman & Kanuk (APUD OLIVEIRA, 2001), uma amostra não probabilística por intencionalidade se utiliza do julgamento do pesquisador para selecionar os membros da população que podem ser, potencialmente, boas fontes de informação precisa. Para Duarte (2005), a amostra, em entrevistas de profundidade, não é estatisticamente representativa, apesar de fornecer informações importantes e relevantes para a pesquisa por meio das fontes entrevistadas. Isto posto, reiteramos que nossa seleção de porta-vozes é intencional, uma vez que se baseia em nosso juízo particular e conhecimento no momento de escolha dessas pessoas, sendo ainda, segundo o autor, interlocutores tidos como especialistas ou informantes-chave de extrema importância (DUARTE, 2005).

Poupart (2008) sustenta que a observação dos fenômenos de qualquer natureza constitui o cerne de todo procedimento científico, sendo condição primeira da construção do saber nas ciências sociais por meio de uma relação e de um distanciamento entre o sujeito e o objeto. Para escolha de nossas analisadas, utilizamos intencionalmente o ranking nacional da iBest, uma premiação anual oferecida pela iBest Global aos melhores profissionais e empresas do mercado digital brasileiro. A iniciativa utiliza, além de votação popular, um algoritmo chamado de IRD³⁵, que quantifica e classifica a relevância dentro do universo digital numericamente, a partir de métricas como alcance e engajamento em sites, aplicativos e redes sociais, analisando também profundidade de conteúdo ou mix, e crescimento e importância de tais atores, sejam eles profissionais ou organizações com atuação no digital. O ranking de

³⁵ Fonte: <https://premioibest.com/premiacao/> Acesso em 29/08/2022.

2022 das *healthtechs* brasileiras³⁶, classificadas pela iBest, traz as dez mais relevantes do Brasil no setor, como (listagem em ordem alfabética):

1. Alice;
2. Beep;
3. Clique Farma;
4. Doctoralia;
5. Dr. Consulta;
6. QSaúde;
7. Labi Exames;
8. Boa Consulta;
9. Vittude;
10. iClinic.

Entramos em contato via LinkedIn com todas as organizações acima, mas obtivemos retorno apenas das Doctoralia e da Alice, que concordaram em ser entrevistadas³⁷ por nós, respectivamente nos dias 25 e 27 de julho de 2022, via Zoom. Nossos informantes foram selecionados intencionalmente via perfil no LinkedIn, sendo ambos *Heads* ou C-Levels³⁸ de Comunicação de suas respectivas empresas e, por isso, com maior conhecimento e expertise para responder nossas questões sobre os processos de comunicação com dados nas startups da saúde e bem-estar.

Sobre as organizações que se dispuseram a falar e colaborar com nosso trabalho: a Alice se autodefine, em seu site³⁹ oficial, como “gestora de saúde, porque o plano de saúde já não é mais suficiente”, oferecendo uma estrutura completa para fazer a gestão da saúde dos pacientes, com times que acompanham toda a jornada; uma comunidade de saúde, com uma rede de clínicas, hospitais, laboratórios etc.; e a Casa Alice, um conceito de clínica para fazer

³⁶ Disponível em <https://app.premioibest.com/resultados/2022/healthtech> Acesso em 29/09/2022.

³⁷ A íntegra das entrevistas se encontra no final desta dissertação, na parte “Apêndice”, na página 170.

³⁸ Termo utilizado para designar coletivamente os executivos seniores mais altos de uma organização. A letra “C” significa *chief*, que, em português, se traduz como “chefe” (tradução nossa).

³⁹ Disponível em <https://www.alice.com.br/> Acesso em 30/08/2022

o paciente se sentir em casa. Apesar de majoritariamente falar com o segmento *b2c*⁴⁰, ou seja, com consumidores finais, possui em seu site uma aba para empresas que reforça também o *b2b*⁴¹, ou seja, outras empresas como públicos estratégicos para seu modelo de negócios. Nossa porta-voz foi Daniela Bertocchi, CMO da Alice na época, escolhida propositalmente por ser a chefe de comunicação da *healthtech* e, em tese, quem conhece e vivencia os processos comunicacionais da startup a fundo.

A Doctoralia, por sua vez, é uma *healthtech* que, segundo seu próprio site⁴², conecta mais de 700 mil profissionais de saúde a pacientes de todo o país. É possível buscar especialistas por região, filtrando por planos de saúde, tratamentos ou disponibilidade, escolhendo o profissional, o dia e o horário de preferência, em até dois minutos e de maneira prática. Tudo é confirmado por e-mail, com lembretes antes das consultas via celular. Após o serviço, é estimulado que o cliente faça uma avaliação do profissional, de forma gratuita e rápida. A empresa faz parte do grupo polonês Docplanner, que está presente em mais sete países no mundo além do Brasil, e pode ser caracterizada como *b2b*, tendo outras empresas ou profissionais do setor como público-alvo estratégico principal para suas soluções e serviços. Nosso porta voz foi o *Head* de Marketing Brasil e Chile, Pedro Filizzolla, escolhido intencionalmente por ser o líder da área de comunicação e estar envolvido em toda estratégia comunicacional da empresa.

Para ambas as startups criamos uma lista de doze perguntas que nos guiaram em nossas entrevistas:

1. Conte um pouco das rotinas de Comunicação de uma *healthtech*.
2. Como é trabalhar a saúde em tempo real na comunicação?
3. O quanto os dados podem influenciar/direcionar estratégias de relacionamento, visibilidade e interação com os públicos, e por que?
4. De que forma o relacionamento com os clientes é impactado pela comunicação com o uso de dados?
5. Que tipos de dados fornecidos pelos clientes são usados para a comunicação e de que maneira isso é posto em prática estrategicamente?
6. De que modo o fator comportamento do consumidor pesa na aplicação dos dados nas

⁴⁰ *Business to Consumers*, expressão que determina as pessoas físicas como publico-alvo de uma empresa.

⁴¹ *Business to Business*, expressão que determina as pessoas jurídicas como publico-alvo de uma empresa.

⁴² Disponível em <https://www.doctoralia.com.br/> Acesso em 30/08/2022

estratégias de comunicação?

7. De que maneira a transformação digital impacta a comunicação das organizações da saúde hoje e por que?
8. De que modo o uso estratégico de dados na comunicação pode alterar o poder de influência das organizações hoje, em especial no setor da saúde, e por que?
9. Cite práticas de comunicação com dados mais e menos importantes na sua opinião.
10. Cite novas posturas advindas da comunicação com dados no seu trabalho e sua importância para a comunicação corporativa da *healthtech* em que trabalha.
11. EXTRA - Falar sobre LGPD na comunicação/Interação do departamento de Comunicação & TI.
12. EXTRA - Comentar ou adicionar algo que não foi falado anteriormente para complementar a entrevista.

Após a realização das entrevistas, criamos um quadro comparativo com as respostas de ambos os porta-vozes para buscar similaridades, distanciamentos ou conexões entre eles e as temáticas que interessam à nossa pesquisa. Toda a estruturação da nossa análise contempla a ordem em que as *healthtechs* foram ouvidas.

Temática	Doctoralia	Alice
01. Rotinas de Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> • Gerar leads qualificados para conversão em vendas • Vender soluções de visibilidade • Comunicar proposta de valor para especialistas de saúde • Anúncios e Relações Públicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Time de vendas captura e-mails, celulares etc. por meio de marketing de performance. Redes sociais, anúncios, etc. • Captura digital de leads na rede • Circulação de dados com produção de conteúdo via ebooks de receitas, nutrição, culinária • Ofertar informações para cadastro de interessados que podem vir a ser membros.
02. Como é trabalhar a saúde em tempo real?	<ul style="list-style-type: none"> • Crescimento exponencial pela telemedicina, • Tecnologia para tornar a saúde mais acessível • Cada vez mais dinâmico • Tecnologia em toda a jornada do paciente • Canais orgânicos, Google, redes sociais 	<ul style="list-style-type: none"> • Explicar para as pessoas sobre novos serviços ou produtos é o maior desafio • Construir narrativas sobre o novo modelo • Apresentar de forma clara que dor está solucionando • Utilizar exemplos e depoimentos de usuários na comunicação • Comunicação atrelada ao uso do produto e ao endosso da mídia • RP é muito importante: válida e cria confiança • Ter um bom pilar de comunicação para

Temática	Doctoralia	Alice
		<p>consolidar a proposta de valor e resolver as dores das pessoas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabalho educacional • Comunicação ajuda a desconstruir ideias para construir outras.
<p>03. Dados e influência nas estratégias de comunicação</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de Analytics • Dados para moldar os negócios • Paciente tratado como cliente (anseios, jornada) • Dados para tomada de decisões • Trabalho com LGPD • Direcionamento por métricas e análises • Taxas de cliques, taxas de aberturas, ROI, funil por canal • Metas baseadas em crescimento da cia, taxa de conversão, leads... • Análise de metas diária • Proatividade • Consciência do investimento, do retorno e do impacto das ações. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bastante importantes e cruciais • Uso de geolocalização e faixas etárias para definir ações • Tudo que é possível obter de dados, é utilizado para definir ações • Extremamente relevantes para entender awareness de marca e definir estratégias • Estratégia bastante data driven
	<ul style="list-style-type: none"> • 100% de impacto • Persona para moldar estratégias de conteúdo 	<ul style="list-style-type: none"> • Peso muito importante • Área de Behaviorismo para estudar o comportamento

Temática	Doctoralia	Alice
<p>04. Comportamento do consumidor X uso de dados</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Prender atenção do público-alvo é fundamental • Necessidade de saber onde as pessoas estão, que tipo de conteúdo consomem • Entendimento e conexão são fundamentais • Entender dores para criar estratégia de conteúdo que conecte • Comportamento é “tudo” 	<p>das pessoas e como elas tomam decisões de saúde</p> <ul style="list-style-type: none"> • Missão de tornar a vida das pessoas mais saudável = precisa provar que isso é possível • Provas = com dados e evidências científicas • Questionários para mensurar dor • Compreender onde as pessoas vivem, o que elas fazem, etc. • Entender esses dados para vender e comunicar mais, em especial com quem tem desconfiança • Parte de dados e de análise comportamental é muito transversal para entender as pessoas • Objetivo é compreender como engajar mais pessoas nas jornadas de saúde e no processo de ficar mais saudável de cada um, que é algo individual.
	<ul style="list-style-type: none"> • Mudança radical • Briga hoje: rápido X lento • Tecnologia é meio para responder mais rápido um 	<ul style="list-style-type: none"> • Pandemia mudou tudo, em especial na comunicação

Temática	Doctoralia	Alice
<p>05. Transformação digital X saúde X Comunicação</p>	<p>público digital de um mercado volátil e dinâmico</p> <ul style="list-style-type: none"> • É preciso adequar a oferta de valor ao que as pessoas estão consumindo • Pandemia foi catalisador: médicos à distância • Médicos adaptados, médicos celebridades • Pacientes que não querem ir a hospitais (consultas pelas telas) • Médicos foram obrigados a entender o cenário e se adaptar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas = posicionamento mais frontal, aberto, presente e visível • Empresas de saúde: mais demandadas hoje, comunicadores mais alertas • Times de comunicação das empresas de saúde cresceram, se fortaleceram - muitas demandas externas e internas hoje • Comunicação da saúde é mais demandada e precisa ter estratégias mais robustas • Grande exposição da saúde (jamais vista) • Equipes com obrigação de trabalhar com ferramental digital • Ampliar, expandir e fortalecer estratégias pela tecnologia
	<ul style="list-style-type: none"> • "Dados são o novo petróleo" • Sem dados, impossível pilotar empresa da melhor maneira possível • Doctoralia: melhora vida e rotina dos públicos com um software com vantagem competitiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Sim, constroem influência • Influência = conseguir embaixadores de marca • Quando embaixadores batem com perfis de personas desenhadas: marca fez comunicação notável • Estudar os dados, estabelecer conexão com

Temática	Doctoralia	Alice
<p>06. Uso de dados X influência</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Digitalizar a jornada do paciente com mais dados para melhores decisões • Tudo é pautado por dados • Uso da intuição às vezes • Dados para ter certeza das hipóteses e construir jornada de crescimento • Levantar dados, analisar e tomar decisões • Só os dados não falam nada; é preciso tomar decisões 	<p>comunicação genuína e verdadeira</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uso dos dados + intuição • Entender as pessoas e usar bem os dados • Dados ajudam a construir influência • Não são só os dados, mas sem eles é impossível
<p>07. Práticas mais importantes hoje para a comunicação</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Análise dos MQLs • Comparar dados com performance e sazonalidade é fundamental para traçar uma meta • Entender o que funciona e o que não 	<ul style="list-style-type: none"> • Postura moderna, de digitalização e de conhecimento das plataformas, de domínio delas • É uma obrigação de ter que fazer uma comunicação para além daquilo que ele já está acostumado • Times estão se reinventando dentro de um contexto adverso • Novas formas de comunicação exigidas pelo contexto • Enfermeiros e médicos e equipes de comunicação fazendo TikTok = algo está sendo feito

Temática	Doctoralia	Alice
		<ul style="list-style-type: none"> • Não há mais espaço para não saber lidar com dados ou com redes sociais • Não é possível mais não ter estratégia, por exemplo, para as plataformas digitais • O tema principal hoje no mundo é saúde, é saúde mental, e a comunicação deu um boost
<p>08. Novas posturas da comunicação hoje</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ligação com engenharia e processos comerciais • Menos reatividade • Vendas começam "ali" • Dados como aliados para conversão. 	<ul style="list-style-type: none"> • Saber montar uma estrutura para ter dados recorrentes, captando dados com consistência, e não de vez em quando • Saber fazer as perguntas certas, com os dados certos e constantemente • Quando você tem dados, que podem ser poucos, mas são frequentes, você é capaz de enxergar a realidade um pouco melhor • Estruturar um dashboard ou alguma coisa para receber informações/dados com consistência ao longo do tempo • Levantar hipóteses interessantes e desenvolver uma base para compreender

Temática	Doctoralia	Alice
		<p>mais sobre o público, a imprensa ou algo que você tem que entender.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entender onde você sai, qual é a notícia, como os concorrentes se comportam ou não, quais os comentários negativos e positivos, quais os temas mais e menos falados • Conseguir ter um time que tenha a mentalidade de fazer perguntas.
<p>09. Time de Comunicação hoje</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Interação com Produtos • Fluxo constante • Coletar feedbacks para usar nas campanhas e abastecer as estratégias com dados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Jornalistas, publicitários, gente de business e de marketing • Perfis bastante diversos
		<ul style="list-style-type: none"> • A partir do desenho das personas, cria-se uma comunicação focada nelas. • Os dados vêm para ajudar a encontrar e fazer a construção para interagir de uma forma mais interessante e assertiva com o público que a gente está procurando • Os dados entram no antes, no meio e no depois desse processo nosso; é algo bem longitudinal.

Temática	Doctoralia	Alice
<p>10. Relacionamento X Comunicação X Dados</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Trabalhamos com os dados a todo momento. • Fazemos muitas pesquisas com nossos membros, para gerar mais dados também e não só aquilo que a gente consegue vindo de processos automáticos. • Isso complementa nossas estratégias de comunicação e permeia muitas das nossas decisões.

FIGURA 05: RESPOSTAS DAS ENTREVISTAS COM AS HEALTHTECHS
 FONTE: ELABORADA PELO AUTOR, 2022

Quando analisamos as respostas da temática 01, sobre as rotinas de comunicação dos porta-vozes, podemos perceber a palavra *leads* e a expressão *leads* qualificados na fala de ambos. De modo simples, é possível definir um *lead* como um consumidor/usuário ao alcance de uma companhia por meio de um canal digital de comunicação. Para Cordeiro (2020), *leads* são potenciais clientes de uma empresa que podem fazer parte da jornada de compra de um produto ou serviço, passando por etapas que vão desde a atração até a conversão em vendas, por exemplo. Uma enorme oportunidade de negócio que considera pessoas que, em um dado momento e de algum modo, demonstrou interesse por aquela organização, baixando um material, pedindo um orçamento, uma informação ou experimentando um serviço, por exemplo. De interessado a cliente, ele parece fazer parte de estratégias que visam capturar dados do público para que ele se qualifique e possa ser convertido em consumidor de determinada organização (CORDEIRO, 2020). Santos (2021) reforça que, se um *lead* demonstrou interesse no segmento ou produto de uma empresa, ele provavelmente gostaria de ouvir mais sobre isso, fazendo parte da estratégia chamada de *Inbound Marketing*.⁴³

⁴³ De modo geral, é um conjunto de estratégias focadas em atrair, converter e encantar clientes.

Leads qualificados ou MQLs⁴⁴, para a Zendesk (2022), são os possíveis compradores que se enquadram nas *personas*⁴⁵ ou perfis de consumidores de determinada empresa. São de maior qualidade pois possuem, potencialmente, um maior interesse e engajamento com o que uma organização oferta, seja informação ou produto/serviço. Ambas as repostas à nossa primeira pergunta formulada trazem também palavras como “venda”, “conversão” e “oferta”. Na Doctoralia, a venda de soluções anda de mãos dadas com a comunicação e a conversão em vendas parece ser um dos principais pilares das rotinas da área. Na Alice, fica clara a estratégia de captura de dados para oferta de informações e conteúdos exclusivos, como *ebooks*, para transformar anônimos em membros da startup. Isto posto, nos parece que a comunicação está, mais que nunca, diretamente ligada ao processo de vendas de uma empresa, com estratégias digitais de capturas de dados, anúncios e presença nas plataformas para arrebatar e fidelizar esses *leads* em possíveis clientes.

Sobre tal contexto, Saad Corrêa (2016) reforça que vivemos em uma era que possui uma busca constante pela captura de atenções e de cliques de todos os atores que buscam visibilidade e onipresença digital geradas pela hiperconexão de tudo. Uma macroeconomia da atenção (SILVEIRA, 2017) que mercantiliza e monetiza nosso comportamento social pautado por relacionamentos e interações com as organizações. No que diz respeito à produção de conteúdo, para tal finalidade, Terra (2021) ressalta que é papel das organizações serem “uma plataforma aglutinadora de interesses comuns das pessoas baseando-se naquele setor/segmento em que atuam, servindo, inclusive, como fonte de confiança, referência e conteúdo de determinada temática” (p. 155). Assim, transformam a comunicação e o relacionamento com seus públicos como parte importante de seus negócios por meio do vínculo interacional estratégico.

Para Dreyer (2021), relações sociais são relações de negócios, e quando pensamos nas ações comunicacionais das organizações, elas visam a construção de confiança e reputação por meio de uma rede de relacionamentos diretamente atrelada aos objetivos estratégicos e à vantagem competitiva no mercado. Destarte, podemos perceber como a comunicação e sua centralidade

⁴⁴ Sigla em inglês para *Marketing Qualified Leads*.

⁴⁵ *Personas* são representações fictícias do cliente ideal de um negócio, baseadas em dados reais sobre comportamento, características demográficas, histórias pessoais, motivações e preocupações. Elas pautam a criação estratégica de conteúdo na comunicação digital.

(SAAD, 2015) se tornam estruturantes para o sucesso de uma empresa por meio de etapas que vão da captura à conversão do curioso em consumidor final. A autora, no prefácio “Por uma perspectiva contemporânea das relações públicas (DREYER, 2021) adiciona que "na sociedade digitalizada, relacionamentos são uma das bases da sociabilidade e visibilidade que vivemos, constituindo um capital intangível que necessita de tangibilidade para revelar a eficácia de todo o processo comunicacional de uma organização" (p. 09). Parece que nunca a área de comunicação esteve tão próxima ao Marketing, às vendas e aos demais departamentos estratégicos de negócios e inteligência das organizações, agindo de forma integrada para criação de mais oportunidades e vantagem competitiva (TERRA E RAPOSO, 2020).

Em relação à segunda temática, que trata do trabalho da saúde em tempo real, podemos perceber respostas um pouco distintas sobre a questão. A Doctoralia relata um crescimento exponencial devido à telemedicina, tema que já tratamos neste trabalho anteriormente, e reporta que a tecnologia visa tornar a saúde cada vez mais acessível, estando presente em toda a jornada do paciente. Canais orgânicos, Google e redes sociais fazem parte da estratégia da empresa no trabalho de relacionamento com seus públicos. Já a Alice, reforça que é preciso construir narrativas sobre o novo modelo - quando falamos de startups e *healthtechs* - para explicar ao público sobre as novas possibilidades de produtos e serviços do seguimento da organização em questão. Um desafio - o maior deles, segundo a entrevistada - é deixar claro qual “dor” está sendo solucionada de forma didática e educativa. Um trabalho reputacional de comunicação e conteúdo que faz uso do produto e do endosso da mídia, utilizando também exemplos e depoimentos de usuários para desconstruir determinadas ideias e reconstruir outras estratégicas.

Terra, Saad e Raposo (2019) nos lembram que o digital e todo seu ambiente de plataformas e dados funcionam como espaços de relacionamentos, visibilidade e também de negócios entre as organizações e seus públicos-alvo. "Um modo de ampliação das relações criadas fora da rede e da inserção de vozes distintas no contexto público" (p. 09) para construção de narrativas que sejam capazes de solucionar um problema ou explicar em detalhes um novo modelo de negócios. Para Terra (2012), quando as organizações percebem a oportunidade de produzir informação e influência para as suas audiências, ela se torna uma *brand publisher* (p. 157). No caso das *healthtechs*, isso parece acontecer 100% no digital e por meio do chamado CGU (conteúdo gerado pelo usuário), que passa a servir também como referencial reputacional e de

excelência para as organizações desde tipo educarem seus públicos por meio do conteúdo.

Deste modo, a comunicação no digital se transforma em "um processo de cooperação no qual elas facilitam o processo de decisão do consumidor e este contribui com o aumento de seus valores no mercado e sua visibilidade na rede" (TERRA, SAAD E RAPOSO, 2019, p. 11). E tudo cada vez mais em tempo real: segundo Schnaider (2022), com a chegada e a expansão da rede 5G no país, além da transformação da telemedicina, permitindo ao atendimento remoto se assemelhar cada vez mais ao presencial, diagnósticos ainda mais rápidos e a consolidação da Internet das Coisas em instrumentos para o bem-estar e saúde trarão novas experiências para o setor da saúde e para os pacientes brasileiros, com mais desafios para os times do setor nas atividades de comunicação. Com todo o protocolo de relacionamento cada vez mais digital e mais ágil, prevê-se que tecnologia também vai sustentar e orientar cada vez mais a tomada de decisão das organizações por mecanismos de *feedback* e de dados cada vez mais acurados e inteligentes (SCHNAIDER, 2022), retroalimentando todo o processo estratégico de relacionamento entre organizações e públicos cada vez mais em tempo real.

O tema de número 03 - sobre a importância dos dados e sua influência nas estratégias de comunicação, visibilidade e interação com os públicos - traz mais similaridades nas duas respostas. Para a Doctoralia, os dados moldam os negócios, e a empresa faz uso de *analytics* para direcionar sua comunicação por meio de métricas digitais e análises como taxa de cliques, taxa de abertura de mensagens, ROI⁴⁶, etc. O paciente é tratado como cliente, tendo seus desejos e sua jornada como parte estratégica para geração de dados que vão guiar tomadas de decisão importantes. Segundo o porta-voz, é assim que a organização toma consciência de todo investimento, do retorno e do impacto de suas decisões. A Alice corrobora para a concepção de uma comunicação de dados, frisando que eles são cruciais para a *healthtech*, sendo também extremamente relevantes para compreender, por exemplo, o *awareness*⁴⁷ da marca ou de uma campanha, e definir estratégias totalmente *data driven*⁴⁸ A entrevistada reforça que tudo que é possível obter por meio dos dados é utilizado para definir ações comunicacionais, fazendo uso, por exemplo, de recursos importantes como geolocalização e faixas etárias dos públicos para interagir e estar mais perto deles.

Para Boarini (2021a), é por meio dos dados que as audiências têm seus desejos revelados, em

⁴⁶ Sigla do Inglês que significa "retorno sobre investimento" (tradução nossa).

⁴⁷ Consciência de marca do público em relação a uma empresa, seus produtos ou serviços.

⁴⁸ Do inglês "orientado por dados" (tradução nossa).

uma dinâmica que combina *Big Data* e avanços tecnológicos para a tomada de decisões das organizações. Para a autora, é a correlação entre todos estes dados que faz ser possível moldar não só os negócios das empresas, mas também o comportamento dos públicos, com estratégias mais assertivas para *stakeholders* de todas as áreas. De fato, dados sempre foram elementos importantes para conduzir os negócios das empresas, mas a chegada da internet e das tecnologias digitais como um todo alteraram profundamente esse panorama. Para Portioli (2020), indo além do trabalho de vendas, reputação e relacionamento, o uso de dados na comunicação se torna um diferencial estratégico por meio do monitoramento e da análise das informações internas e externas da organização em tempo real. E trabalhar com base nos dados é um aprendizado constante, que permite não só avaliar, mas também alterar o curso de ações do planejamento estratégico conforme os resultados obtidos, sejam eles positivos ou não.

Saad Corrêa (2016) ressalta que vivemos em um panorama comunicacional de dados e de “alto valor informativo e extremo potencial para a estruturação de ações de comunicação cada vez mais personalizadas” (p. 63), com contextos de mobilidade, e geolocalização que fomentam não só a narrativa das organizações, mas também todo o trabalho com dados, reconfigurando o que compreendemos como públicos. Para Melo (2021), para entregar comunicações baseadas em dados, faz-se necessária uma minuciosa coleta de informações sobre padrões e referências dos públicos, e o uso dessas informações deve fomentar e suportar a criação de estratégias cada vez mais envolventes com eles. É preciso também repensar, reordenar e otimizar os processos comunicacionais customizando e adaptando-os para uma miríade de possibilidades e de canais, muito além do simples acesso aos dados.

Isto posto, Dreyer, Terra, Saad Corrêa e Raposo (2021) reforçam que uma mentalidade *data driven* é cada vez mais importante e deve ser obrigatória para avaliar estratégias e objetivos de negócios ligados ao trabalho de comunicação e de relacionamento com o público:

Entendemos que o usuário produtor de conteúdo, seja ele parte do público interno ou externo, e denominado usuário-mídia (TERRA, 2011), passa a fazer sentido se adicionado dos dados que geram e comprovam sua importância estratégica como "sujeito-dados" (ESTEVANIM E SAAD CORRÊA, 2018, p. 12) para uma determinada organização (p. 20).

Na temática 04, que versa sobre a influência do comportamento do consumidor e o uso de dados advindos de tal fator, ambos concordam que há um peso muito importante quando falamos sobre costumes, ações e desejos dos públicos para as estratégias de comunicação. A

Doctoralia cria personas para moldar seu conteúdo estratégico, e reforça que prender a atenção do público-alvo é fundamental. Há também a necessidade de se conhecer a fundo onde as pessoas estão e que tipo de informação elas consomem, por exemplo, para criar entendimento e conexão, atributos essenciais para o sucesso da comunicação. Para o porta-voz, é preciso entender “as dores” da audiência para que ela se conecte com a organização por meio do conteúdo, sendo o comportamento desta um dos principais insumos para que isso aconteça com eficácia e assertividade. Na Alice, que afirma ter como missão tornar a vida das pessoas mais saudável, existe uma área exclusiva de Behaviorismo⁴⁹ para observar e estudar a fundo o comportamento do ser humano e como ele toma decisões, em especial em relação à saúde. Compreender onde as pessoas vivem, o que elas fazem, e entender estes dados para impulsionar a comunicação e as vendas, especialmente para aqueles que ainda têm algum tipo de desconfiança por parte dos produtos e serviços da *healthtech*. Por meio de dados e de comprovações científicas, a organização diz buscar provar que viver de forma mais saudável é possível. Seu objetivo principal é entender como engajar mais pessoas na jornada de saúde e nos processos de saudabilidade de cada um, que são muito individuais. Por isso, para a *healthtech*, o comportamento do consumidor possui um peso extremamente importante, quando falamos de comunicação e de estratégias para encantá-lo e capturá-lo.

Estevanin e Saad (2018) ressaltam que os públicos de um contexto datafocado se constituem rastros de ações no digital, que revelam valiosos comportamentos e tendências de um grupo ou coletivo que são agrupados e recortados dos espaços públicos contemporâneos. Toda uma massa de dados que é gerada em tempo real para buscar moldar hábitos e costumes e com objetivo 100% comercial. Para tal, faz-se necessário descobrir padrões por meio dos dados gerados pelas estratégias de comunicação, que perpassam por performance, previsão e personalização (TERRA, SAAD E RAPOSO, 2019). Para os autores, no digital e em sua estrutura, o usuário está no centro e toda sua experiência é modulada para criação e manutenção de relacionamento com as organizações por meio de recomendações e sugestões semelhantes advindas de seus históricos de interação e também de engajamento.

...unir o que a marca fala com o que seus consumidores dizem por meio de seus dados coletados e de sua participação corresponde ao delineamento do conceito de estratégia estabelecido por Saad (2008). Para a autora, é ela a grande facilitadora dos negócios digitais capaz de transformar ações em vantagem competitiva utilizando a informação (através dos dados gerados) como matéria-prima (TERRA E RAPOSO, 2020b).

⁴⁹ O Behaviorismo, Comportamentismo ou Comportamentalismo é uma teoria psicológica que tem como objeto de estudo o comportamento por meio de observação das ações de um ser humano ou um animal.

Em um mundo de dados de tudo: de conversas a documentos, passando por cliques, interações com assistentes virtuais e IA, este fluxo, principalmente de informações de consumo e comportamento, só tende a aumentar (BOARINI, 2022). Isto nos leva a um processo cada vez mais revelador, quantificador e racionalizador das nossas experiências por meio da previsibilidade, principalmente do nosso comportamento: um insumo cada vez mais valioso e datafocado para o trabalho de comunicação das organizações. Para Jenkins (2009), consumidores ativos e engajados constituem cada vez mais um ativo em tempos de redes e múltiplas conexões digitais. Sobre o peso e o papel deste consumidor nas estratégias de comunicação com dados, Dreyer, Terra, Saad e Raposo (2021) complementam:

Parece, assim, que não há outra alternativa à Comunicação do que pensar de maneira holística e interligada: o mapeamento dos públicos se conecta hoje aos dados que geram e aos impactos que ocasionam. Tudo se transforma em consequência direta na construção da imagem e reputação das organizações. Assim, vemos a dinâmica de formação de públicos reconstruída pelo universo digitalizado dos dados e das plataformas da rede. (p. 19).

No tema de número 05, que aborda os impactos da transformação digital na comunicação das organizações, em especial da saúde, ambas empresas concordam que a mudança foi radical, especialmente após a pandemia da covid-19. Para a Doctoralia, a tecnologia objetiva responder com mais agilidade um público digital de um mercado dinâmico e volátil. Com o isolamento causado pelo coronavírus, os pacientes ficaram mais longe dos hospitais, e os profissionais da saúde, como os médicos, foram obrigados a se adaptar para se aproximar deles e atendê-los, por meio do digital e da telemedicina, por exemplo. Foi preciso compreender o cenário pandêmico e de consumo para adequar a proposta de valor não só à realidade, mas também ao comportamento da sociedade, que se encontrava em distanciamento naquele momento. O porta-voz destaca também o surgimento de "médicos celebridades", compartilhando conteúdos de relevância para trabalhar visibilidade e relacionamento em plataformas digitais, como o Instagram.

Para a Alice, a pandemia mudou toda a comunicação, pois as empresas passaram a se comunicar mais e com posicionamentos abertos e flexíveis. As organizações da saúde passaram a ser mais demandadas e os comunicadores se tornaram mais alertas. Os times de comunicação deste setor cresceram, se fortaleceram, e têm bem mais demandas internas e externas, necessitando de estratégias mais robustas. Houve uma enorme exposição da saúde jamais vista na nossa história, e as equipes foram obrigadas a conhecer e a trabalhar o ferramental digital para conectar, expandir e fortalecer suas estratégias por meio da tecnologia.

De fato, como já abordamos neste trabalho, a pandemia da covid-19 parece ter transformado não só a sociedade, mas também tudo que entendemos como comunicação, reposicionando o digital como pilar ainda mais central, resiliente e transversal (SAAD, 2015) em todos os processos sociais, culturais e econômicos. A técnica se firmou como o *locus* estrutural de interações e relações durante o distanciamento, e as organizações, em especial da saúde, escopo do nosso estudo, foram também obrigadas a se adaptar a um novo contexto e a novos desafios pautados por previsibilidade, conectividade e interatividade (TERRA, SAAD E RAPOSO, 2019). A partir deste paradigma, a telemedicina se configura e consolida como uma das principais práticas do setor, evidenciando também como a midiatização (COULDRY E HEPP 2013; HJAVARD, 2014), a plataformização (VAN DJICK, 2013) e a dataficação (COULDRY E YU, 2018) se tornam ainda intrínsecas às atividades das organizações, e também no seu fazer comunicacional. Novos formatos e novas demandas surgem para que o trabalho de comunicação e de conteúdo, especialmente no setor da saúde, siga relevante e criando conexões e relacionamentos organizacionais com os públicos. Raposo (2018) frisa que neste contexto, o conteúdo parece garantir a transformação da participação dos consumidores em padrões de dados para orientar a geração de fluxos de atenção e a ação comunicacional, por meio da otimização da conectividade dos usuários nas plataformas digitais. A partir disso, podemos perceber que:

...uma das responsáveis por tamanha mudança foi a transformação digital que alterou não só as organizações e seus processos, mas também nosso comportamento social e cultural. No que diz respeito à comunicação, a adoção do trabalho com dados e métricas pelo campo acabou se consolidando na busca por conhecer cada vez mais a fundo o comportamento e os desejos do consumidor para ações comunicacionais mais assertivas e personalizadas. Para a autora, o uso de dados pela Comunicação Organizacional torna também o trabalho dos profissionais da área mais preciso, uma vez que a informação gerada pelos consumidores (ou usuários) já contém *insights* e direcionamentos sobre suas aspirações. (TERRA E RAPOSO, 2020b)

Destarte, uma nova economia comunicacional, muito fomentada pela pandemia e pela transformação digital advinda dela, parece ter trazido um escopo maior de ação e de novas possibilidades organizacionais para o trabalho da comunicação. Para Terra (2021), o "uso do contexto como conteúdo é um dos recursos que os influenciadores digitais têm para engajarem suas audiências" (p. 156), e os profissionais da saúde - médicos e enfermeiros, principalmente - parecem ter começado a compreender, devido à crise da pandemia, que trabalhar conteúdo nas plataformas da rede, tal qual fazem os influenciadores digitais, pode ser capaz de criar conexão e relacionamento com seus públicos, trazendo engajamento e visibilidade, este

último, um dos maiores ativos de tal economia. Apropriando-se de formatos e "receitas" já consolidadas pelos *creators*, profissionais e organizações da saúde passam a atender à uma grande demanda informacional pandêmica por meio de um trabalho estratégico de autoridade e adequação ao digital, recriando e fortalecendo relacionamentos com seus públicos, agora distanciados compulsoriamente, por meio da tecnologia. Kunsch (2018) nos lembra que as organizações - e os atores organizacionais ligados à elas - têm a oportunidade de se reconfigurar por fatores externos e necessidades de um cenário de constante adaptação ao mercado e à sociedade como um todo, neste caso, um mundo pós-coronavírus.

A sexta temática aborda o uso de dados como ferramenta de influência no setor da saúde, e traz ambos entrevistados de acordo com tal pressuposto. Os dois acreditam que só os dados não são capazes, sozinhos, de construir influência e pautar estratégias, mas que, sem eles, isso é impossível. A Doctoralia reforça que digitaliza toda a jornada do paciente com o objetivo de tornar sua vida melhor, e que os dados são capazes de confirmar hipóteses e trazer crescimento nas estratégias planejadas. Para isso, é preciso levantar informações, analisá-las e tomar decisões, usando muitas vezes da intuição para buscar vantagem competitiva e eficácia. Sem dados, é impossível que uma empresa opere da melhor maneira possível. A Alice acredita que é possível construir influência por meio dos dados, pois quando eles são estudados, uma conexão verdadeira é estabelecida com os públicos, criando uma comunicação genuína e verdadeira que é capaz de transformá-los em embaixadores de marca⁵⁰. Para a *healthtech*, consegui-los é a definição de ser influente na contemporaneidade, pois quando os embaixadores se encaixam nas personas desenhadas por uma empresa, é sinal de uma comunicação notável e estratégica, que entende bem as pessoas e faz o melhor uso possível dos dados obtidos.

Para Terra e Raposo (2020a), "transformar contatos e conversas em valiosos *insights*, métricas e indicadores é uma das principais vantagens trazidas pelo digital às organizações" (p.07), e com o uso de dados, o trabalho de comunicação se torna ainda mais complexo (MORIN, 2011), porém também preciso, mensurável e com resultados potencialmente otimizados. As *healthtechs*, organizações digitais em suas origens, dataficom a jornada do paciente para colaborar na obtenção dos melhores resultados estratégicos e, também, muito provavelmente, na construção de influência organizacional. Por influência, Recuero (2014), de modo breve,

⁵⁰ O embaixador de marca representa, se posiciona, apoia ofertas, novidades e atua como a personificação da identidade de uma empresa por meio de discursos e ações, muitas vezes de forma gratuita.

atrela tal conceito a variáveis importantes como reputação, visibilidade e autoridade, importantes dimensões que fazem parte dos estudos de Comunicação. Um requisito extremamente essencial para uma organização ser considerada influente parece ser dominar a linguagem, os formatos, as técnicas e as dinâmicas dos espaços conectados de seus públicos, trabalhando sua comunicação com respostas interativas aos seus desejos em uma complexa, porém rica ambiência de dados (TERRA, SAAD E RAPOSO, 2019).

Deste modo, é possível, por exemplo, identificar e recrutar embaixadores de marca, que se ligam diretamente aos atributos da influência já mencionados, por trabalharem a reputação e a visibilidade organizacional por meio de sua autoridade como consumidor-fã, por exemplo. Para a Infobase (2019), a influência dos dados nas organizações é capaz de transformar profundamente a maneira como elas fazem negócios, fazendo surgir novos formatos, investimentos, parcerias estratégicas, aumentando a confiança e o engajamento dos públicos em uma enorme gama de ações híbridas. Um alargamento de estratégias de comunicação pautado por dados e por esforços em um processo que perpassa por relacionamento, interação e conteúdos customizados, de acordo com Terra (2021). Tudo para que as organizações possam ser protagonistas digitais e também influentes em todo o processo de comunicação com dados e tomada de decisões cada vez mais estratégicas e acuradas.

Em um ecossistema de redes e hiperconexão, surge a capacidade e a necessidade de uma comunicação curadora de dados, que além de selecionar, materializa *insights* correlacionando e valorando-os para identificar padrões e desdobramentos importantes para as organizações. Tudo isso pauta a formação de opinião, reputação e informação com objetivo estratégico de geração de visibilidade e, por que não, também de influência (TERRA E RAPOSO, 2020b), um dos grandes e mais valiosos ativos do mercado. Para a Infobase (2019), as organizações têm uma grande oportunidade em mãos também com a identificação e a adoção de políticas mais rigorosas de privacidade de dados. Elas são capazes de gerar transparência, confiança e reputação aos olhos do público, ativos primordiais para a construção do que compreendemos como influência organizacional contemporânea. Tais políticas, assim, acabam por impulsionar também a geração de valor e a vantagem competitiva no mercado de uma economia de informacional.

Na temática 07, preocupa-nos identificar práticas comunicacionais mais importantes em uma

dinâmica de dados e plataformas fomentadas pelo digital e trabalhadas pelas *healthtechs*. Segundo a Doctoralia, fazem parte desta categoria de atividades comunicacionais essenciais, a análise dos MQLs, a comparação de dados e da sazonalidade para traçar metas reais, junto da compreensão do que funciona e do que não funciona. Já a Alice acredita que é preciso dominar a digitalização e conhecer a fundo as plataformas para comunicar além do óbvio e do trivial. Os times de comunicação estão se reinventando dentro de um contexto adverso como o da pandemia, e tal realidade exige novos formatos e novas estratégias. A saúde, mais que nunca, é um dos principais temas do mundo contemporâneo e não há mais espaço para estar de fora do trabalho na rede com dados, sendo extremamente necessárias estratégias que contemplem e estejam voltadas para as plataformas digitais. A entrevistada vê enfermeiros, médicos e times de saúde criando conteúdos no TikTok, por exemplo, algo jamais pensando no setor, e acredita que, por isso, algo de novo começa a surgir com estes movimentos de presença e narrativas digitais.

Compreender o que funciona e o que não funciona é *práxis* mister do trabalho no digital. A possibilidade de modificar a estratégia em tempo real não é algo tão novo, mas aumenta exponencialmente com o trabalho com dados e ferramentas para um planejamento cada vez mais estratégico e assertivo (AGUIAR, 2019) visando uma comunicação de mais relevância e também engajamento. Trabalho este que a coloca cada vez mais perto do Marketing, com fronteiras quase apagadas. O *on* e *off-line* se unificam em um ecossistema digital e onipresente, potencializado pelo Big Data, IA, aprendizado de máquina e afins (BOARINI, 2021b). Assim, criar um planejamento estratégico de comunicação passa a ser uma atividade transversal e transdisciplinar, com vários departamentos e competências integrados com o objetivo de gerar valor e diferencial competitivo, agora também por meio das ações comunicacionais que foram reconfiguradas por novas dinâmicas do digital.

(...) a questão digital em seus diferentes aspectos pode assumir um caráter transversal de forma a perpassar os dois sentidos classicamente estruturados: horizontalmente a todos os sub-campos e/ou especialidades e verticalmente em casa processo, suporte e *práxis*. A visão transversal pode levar a horizontalidade a uma perspectiva de amplitude temática e a verticalidade a uma perspectiva de profundidade em cada tema. (SAAD CORRÊA, 2015, p. 07)

Para Terra, Saad e Raposo (2019), em tal cenário as organizações, de modo compulsório, "incorporam, em seu *modus operandi*, uma cultura algorítmica de experimentações constantes capazes de moldar o atual cenário comunicacional nas plataformas da rede" (p. 17), criando conteúdos cada vez mais conversacionais para interação, engajamento e geração de mais

dados que voltarão às plataformas em novas ações com ajustes estratégicos. Para os autores, o trabalho de comunicação contemporâneo perpassa também pelo amplo conhecimento da técnica, de suas estruturas, instrumentos e funcionalidades, e pelo domínio de um "sistema matricial vigente que exige de todos os profissionais de Comunicação compreender formatos e possibilidades que vão além do seu escopo original e inicial" (p.08). Destarte, surgem novas competências aos comunicadores, em especial do setor da saúde, que passam a sentir a necessidade de dominar a técnica para trabalharem influência e relacionamento, evitando cair na invisibilidade digital da contemporaneidade. Uma comunicação cada vez mais proativa e próxima do que se entende como relevante, atual e com uma gestão de tempo para respostas ágeis, visando "atender às demandas de seus públicos através dos *insights* advindos da rede em tempo real" (TERRA E RAPOSO, 2020b).

A oitava temática versa sobre as novas posturas dos profissionais de comunicação em uma dinâmica de dados e plataformas, e traz ambos entrevistados em acordo sobre a profunda transformação das rotinas comunicacionais, principalmente atreladas ao digital. Para a Doctoralia, a ligação direta da comunicação com a engenharia e o departamento de vendas das organizações é fundamental e inegável no atual contexto. O trabalho comunicacional se torna menos reativo e o ponto originário de todo o processo comercial, tendo os dados como aliados para a conversão final dos interessados em clientes. A Alice julga importante ter uma estrutura para receber dados recorrentes para a comunicação saber fazer as perguntas certas, levantar hipóteses para compreender o público e a reputação da organização na imprensa, por exemplo. Outro ponto essencial é compreender e monitorar a concorrência e identificar comentários positivos, negativos e os temas do momento com relevância para a estratégia. Times devem criar a mentalidade de fazer perguntas e apontar caminhos dentro da estrutura de dados montada. De fato, quando falamos das equipes de comunicação (temática 09), ambos apontam que elas possuem perfis bastante diversos, interagindo com a área de produtos e coletando *feedbacks* para abastecer as estratégias e o plano comercial com dados.

Para Boarini (2021b), uma vida *data driven* passa pela alfabetização de dados, uma vez que a transformação digital evidenciou a incapacidade e o desconhecimento de muitos profissionais e organizações sobre o tema. Em sua visão, a capacitação para trabalhar a informação é mister para identificar riscos e oportunidades, e despertar o pensamento crítico e analítico sobre o universo de dados em que vivemos. Em tal dinâmica, a centralidade e transversalidade da comunicação (SAAD, 2015) se fazem ainda mais presentes e caras, e são reforçadas em um

rearranjo das práticas profissionais que perpassa pela união de diversas expertises para dar conta de todo o constructo e toda a demanda do trabalho comunicacional datafocado contemporâneo. De acordo com o ITForum (2019), um relatório da consultoria Gartner (2019) reforça que a alfabetização de dados pode fomentar a inclusão na gestão de mudanças, agregar valor aos negócios e, ainda, permitir que toda a organização fale a mesma língua. Para isso, profissionais devem se qualificar cada vez mais para decifrar o universo dos dados de forma natural, participando do processo como mediadores entre áreas internas e não-correlatas da organização.

Um letramento midiático (JENKINS, 2008) ou ainda letramento digital (TERRA E RAPOSO, 2020a) que reforça que os comunicadores do presente precisam estar completamente inseridos ao meio, a novas linguagens, novas plataformas e ao que está acontecendo no contexto para colaborar no trabalho organizacional de visibilidade e reputação de forma cada vez mais precisa e estratégica possível. Dominar a técnica vigente é primordial "para poder se destacar e se relacionar com as audiências da rede"(p. 14). Para os autores:

...o uso dos dados se dá porque as organizações monitoram menções, citações, reflexões e comentários dos usuários nas mídias sociais - o que se caracteriza por ações não só de P&D (pesquisa e desenvolvimento de produtos), mas também de RP Digitais - e por meio da inteligência artificial coletam, analisam e extraem *insights* de dados para os seus negócios. (p.11)

Um novo cenário de competências digitais que abarca todas as organizações que se comunicam ou desejam se comunicar de forma estratégica e para seus negócios. Tal estratégia parece já fazer cada vez mais parte do escopo dos profissionais de comunicação contemporâneos, a partir da análise de dados, para conseguir obter informações e direcionais valiosos para direcionar e influir na tomada de decisão das organizações (TERRA E RAPOSO, 2020a). Uma atividade que, em especial após a transformação digital, ganha características e importância de inteligência de negócios e vantagem competitiva e estratégica por meio do trabalho de relacionamento, exposição, visibilidade e também de vendas. Assim, munido de uma prática cada vez mais transversal e com a comunicação como matriz organizativa de tudo (SODRÉ, 2014), o trabalho dos comunicadores contemporâneos, via uso de dados, passa a pautar estrategicamente não somente a criação/produção de produtos e serviços, mas também de conteúdos e relacionamentos cada vez mais personalizados para as audiências, monitorando conversas e mapeando assuntos/temáticas de relevância via ferramental digital.

O último tema, de número 10, trata de como a comunicação com dados impacta o relacionamento com os públicos, e ele foi respondido apenas pela Alice⁵¹. A porta-voz frisou que os dados constroem a interação de forma mais assertiva para a audiência que a organização quer atingir. Para isso, são criadas personas e uma comunicação 100% focada em pesquisas que incluem os membros da *healthtech* para complementar e fundamentar as bases das estratégias comunicacionais, permeando boa parte das decisões da empresa. Terra e Raposo (2020a) reforçam que, em uma sociedade hiperdigitalizada, atributos como flexibilidade e adaptabilidade se somam às competências tradicionais da comunicação para responder às demandas dos públicos. Para os autores:

Há, indubitavelmente, a necessidade por parte das organizações de entenderem a sociedade dataficação, o funcionamento dos algoritmos e, a partir daí, definir um conjunto de ações e métricas para pôr em prática e aferir suas estratégias de relacionamento, exposição e visibilidade (p. 15). Em uma economia baseada em atenção comum, os relevantes podem se destacar por seus conteúdos e por serviços semelhantes aos usuários e podem influenciar por tais usuários na decisão de compra ou de empatia em relação às organizações. O contexto midiático digital se torna indispensável para os mercados de consumo, tanto em termos de questões relacionadas às reputações, quanto em termos de questões relacionadas às reputações, isto é, que falam sobre elas nas redes sociais digitais

Para Genovesi (2022), ainda são poucas as discussões sobre modelos de negócio realmente voltados a experiências de alto valor criadas para os públicos por meio da coleta e o uso de dados de modo correto. Assim, de acordo com a autora, é preciso promover um completo redesenho da organização de dentro para fora, e vice-versa, para compreender a fundo as razões que levam o consumidor rumo a um produto ou serviço, mapeando seus desejos e necessidades. Um *pool* de novas frentes estratégicas que pode envolver também o entendimento e a criação de novas jornadas, personas e ações diferenciadas e orientadas pelos dados de um cenário hiperconectado.

Tais frentes exigem um diálogo mais personalizado com os públicos, contribuindo para a tomada de decisão cada vez mais estratégica em momentos críticos, fomentando também a criação de experiências, jornadas e relacionamentos hiperindividualizados (GENOVESI, 2022). A partir disso, podemos pensar que todas as mudanças de comportamento do consumidor, durante e após a pandemia da covid-19, podem ratificar a relevância do crescimento do uso de dados nas estratégias de comunicação das organizações, para continuar a customização e personalização das interações com seus públicos de interesse. A Adobe

⁵¹ A Doctoralia não se negou a responder tal questão. Ela surgiu somente durante a entrevista com a Alice.

(2022) reforça que o gerenciamento de dados define o futuro digital, e que eles estão otimizando campanhas, gerando valor e deixando o consumidor cada vez mais no centro das ações das organizações. Privacidade e governança já fazem parte das práticas das organizações em suas estratégias centrais de negócios, para prosperar e avançar no mercado. Para isso, elas devem estar aptas não só para extrair os insights dos dados, mas também buscar modelos cada vez centrados e adaptáveis às mudanças de comportamento dos clientes.

Diante do que expusemos e analisamos criticamente, agrupamos os principais cenários e práticas da comunicação com dados das *healthtechs*, no quadro a seguir:

Cenário	Práticas
Rotinas de Comunicação com dados	Geração de <i>leads</i> para vendas Captura de informações dos usuários Oferta de informações e conteúdos via cadastro Anúncios e relações públicas
Comunicação Real Time com dados	Dinamismo Narrativa educativa Canais orgânicos, buscadores e redes sociais Testemunhos para gerar confiança Relações públicas para validação e confiança
Influência dos dados na Comunicação	Bastante importante Moldam os negócios Uso de ferramentas e métricas digitais Comunicação proativa Uso de dados como geolocalização e faixa etária Estratégias <i>data driven</i> para tomada de decisões
Comportamento do consumidor e uso de dados	Bastante importante Comportamento molda estratégias Questionários e personas Análise comportamental para criar conexões via conteúdo Compreensão do que vende e do que engaja
Transformação digital pelos dados	Rotinas mais ágeis Times mais fortalecidos e robustos Estratégias mais amplas e facilitadas pela tecnologia Demanda de literacia digital

Cenário	Práticas
	Adaptação e flexibilidade Médicos influenciadores
Dados para influência	Construção de influência via dados Tudo pautado por dados Influência via embaixadores Conexões e comunicação mais genuínas Uso de dados e intuição
Processos importantes com dados	Entendimento do que funciona e do que não Conhecimento das plataformas e suas regras Conhecimento e uso de novos formatos Nova comunicação exigida pelo contexto Necessidade de estratégias para o digital
Novas práticas com dados	Transversalidade da Comunicação Correlação com outras áreas e perfis diversos Dados como aliados Conhecimento das perguntas certas Levantamento de hipóteses Times com mentalidade de fazer perguntas Compreensão da concorrência, contexto e mídia Coleta de feedbacks para novos dados
Relacionamentos via dados	Dados em toda a estratégia Pesquisas para gerar mais dados e insights Comunicação focada Uso de personas Interações mais estratégicas e assertivas

FIGURA 06: CENÁRIOS E PRÁTICAS DE COMUNICAÇÃO DAS HEALTHTECHS
FONTE: ELABORADA PELO AUTOR, 2022

5.2.2 - Análise da comunicação na mídia própria: sites

Seguindo nossa tríade metodológica da pesquisa de campo, passamos para a segunda parte, que consiste na análise da comunicação das duas *healthtechs* - Doctoralia e Alice - na chamada

mídia própria. Para Lusk (2014), tal conceito engloba os canais criados, nutridos e otimizados pela própria organização, e que recebem investimentos como tempo e esforço para crescerem exponencialmente ao longo do tempo. Canais proprietários são locais para realizar campanhas, promoções de conteúdo de qualidade e boca a boca para alimentar outras estratégias, compreendendo os sites, blogs, *e-commerce* e aplicativos, por exemplo. A mídia própria faz parte dos três elementos do Marketing⁵², segundo o autor, ao lado da chamada mídia paga - que impulsiona, por meio de investimentos financeiros, canais de terceiros como Google, publicidade nas plataformas digitais, marketing de influência e *retargeting*⁵³ - e da mídia espontânea, que abarca toda a comunicação feita de modo orgânico, como as menções, *reviews* e compartilhamentos espontâneos e que geram boca a boca para influenciar, de modo não-pago, que terceiros descubram e se engajem com uma organização e seus conteúdos.

Martha Gabriel, em entrevista para Dias (2022), ressalta que, com as mudanças na política de proteção de dados pessoais, as organizações estão cada vez mais forçadas a investir em mídia própria e na captura de informações importantes em seus canais proprietários para personalizar suas ações estratégicas. Um planejamento de comunicação com cada vez mais foco na atração dos públicos por meio de seus desejos e da criação de relacionamentos sólidos. Em outro trabalho, a autora (2010) reforça que o conteúdo proprietário ou presença própria amplia os pontos de contato e as experiências com os consumidores em espaços fora dos chamados jardins murados⁵⁴ (PENTEADO, 2018; BALHES 2020) das grandes plataformas digitais da rede. Isto posto, tais canais se configuram como importantes espaços estratégicos para o trabalho de relacionamento e visibilidade das organizações, uma vez que tudo que é compartilhado ali pode ser controlado, mensurado e moderado por elas. A mídia própria precisa contemplar os interesses do público-alvo para que gere atração e retenção (CAMARGO, 2013), constituindo um importante pilar nas estratégias de comunicação de qualquer organização contemporânea, especialmente por estar fora do controle e dos limites algorítmicos das plataformas digitais.

A partir de tal discussão, escolhemos intencionalmente analisar os sites proprietários das duas

⁵² Disponível em <http://johnlusk.net/2014/01/20/define-paid-owned-earned-media/> Acesso em 03 de novembro de 2022.

⁵³ Ação estratégica e online de lembrar o consumidor de seu interesse inicial por um produto ou serviço, e levá-lo de volta para comprar.

⁵⁴ O conceito, do inglês *walled gardens*, delinear espaços digitais fechados e sobre as regras das plataformas da rede. Neles, por exemplo, a mensuração e a utilização dos dados dos públicos é totalmente controlado por regras e algoritmos específicos.

healthtechs entrevistadas por nós, Doctoralia e Alice, com o objetivo de identificar pontos de comunicação que possam indicar a captura de dados dos públicos para que eles sejam trabalhados e convertidos em pacientes. Optamos por tais espaços em detrimento dos aplicativos de cada uma, por estes exigirem dados de cadastro como membros ou clientes para acesso e uso de suas funcionalidades. Assim, não conseguimos acessá-los por não sermos usuários de nenhuma das duas empresas. Para Sampaio (2022), é na mídia própria que as organizações têm a oportunidade de fortalecer sua autoridade no segmento em que atuam, facilitando a decisão de compra de um bem ou serviço, fortalecendo seu *branding*⁵⁵ e oferecendo conteúdos educativos para a compressão do seu modelo de negócios e dos seus diferenciais e ofertas.

Um ponto que já vale destacar para nossa análise são os chamados *zero party data*⁵⁶ (SLOANE, 2022), conceito que se refere a dados coletados por estratégias que incluem questionários, aplicativos e anúncios para rastrear e obter informações sobre terceiros, seus hábitos on e offline, solicitando-os diretamente a eles. Por meio de tal coleta, que ocorre nas mídias proprietárias das organizações, elas personalizam suas estratégias podendo, também, oferecer recompensas, pontos de fidelidade e outras vantagens para estimular a participação dos usuários e aumentar suas plataformas de dados organizacionais, onde eles são combinados com mais dados para serem transformados em mais personalização de serviços ou produtos. Para a *Brand Publishing* Brasil (2021), por conta das preocupações com privacidade e a LGPD⁵⁷, o consentimento do público-alvo, ao interagir com uma organização por um questionário, enquetes ou *quizzes*, constitui a forma mais legítima de coletar informações sobre ele, reforçando as estratégias de mídia própria das organizações que se tornam *publishers* de conteúdo. Tais dados - entregues de forma intencional e consciente - giram em torno de micro experiências interativas para criar um conjunto de informações relevantes de terceiros que atendam aos requisitos de regulamentações e políticas de dados, para serem combinados com mais dados, possibilitando ajustes em campanhas, mais segmentação e maiores resultados em conversão, por exemplo. Marcondes (2021) reforça que nos encontramos em um mercado em transformação para um patamar mais elevado e também

⁵⁵ De modo geral, o branding é uma estratégia de comunicação que cria conexões conscientes e inconscientes, que serão cruciais para que o cliente escolha, no momento de decisão de compra, um produto ou serviço de determinada organização.

⁵⁶ Conceito introduzido pela consultoria Forrester em 2018, que versa sobre dados que o usuário compartilha de maneira proativa e proposital.

⁵⁷ Lei de Geral de Proteção de Dados (13.709/2018), em vigor desde 2020, que tem como principal objetivo proteger os direitos fundamentais de liberdade e de privacidade da pessoa natural.

mais justo no trato com os dados para, também, permitir a criação de mensagens cada vez mais assertivas e relevantes para o público consumidor.

No site da Doctoralia⁵⁸, é possível encontrar, logo que o acessamos, o CTA (*call to action*) “Agende sua consulta”, que convida os usuários a marcarem uma consulta com um dos especialistas credenciados pela organização, via atendimento presencial ou teleconsulta. Para tal, é necessário adicionar nome e especialidade do profissional ou serviço de interesse, ao lado da localidade do paciente. Por CTA, a Resultados Digitais (2020) compreende toda chamada para ação presente em sites, emails ou anúncios, orientando o usuário sobre o que deve ser feito: clicar, preencher, comentar, curtir etc. No geral, todo *call-to-action* se encontra em links, botões ou espaços determinados, com cores em destaque e explorando verbos no imperativo como “acesse”, “comente”, “curta”, “clique”, “preencha” e similares. Souza (2018) complementa que todo CTA é uma ferramenta estratégica para gerar *leads* em espaços digitais e, no caso da Doctoralia a ação sugerida é de levar o futuro paciente a encontrar um profissional ou serviço que atenda sua demanda de saúde em determinado momento. Um passo a passo da jornada de experiência do usuário vem logo abaixo com opções tais como “Encontre especialistas”, “Marque consultas”, “Receba lembretes” e “Avalie o serviço”: um conjunto de verbos também no imperativo que, ao nosso ver, além utilizar ranqueamento de serviços e conteúdo gerado pelo usuário (CGU) em forma de depoimentos, expõe parte importante dos serviços da *healthtech* para instigar interessados a saberem mais sobre a organização por meio de um CTA de cliques, permitindo a ela coletar *zero party data* para ações estratégicas e futuras conversões (figura 07). Para a Salesforce (2021), tais tipos de dados são muito importantes pois, no lugar de indicar o que a pessoa fez ou onde ela esteve, eles apontam o que ela quer comprar ou fazer.

⁵⁸ Disponível em <https://www.doctoralia.com.br/>, acesso em 05 de novembro de 2022.

Agende agora sua consulta
Mais de 700 mil especialistas de saúde estão prontos para te ajudar

No local Teleconsulta

nome, especialidade, serviço p. ex. São Paulo

Ginecologista · Psiquiatra · Ortopedista - traumatologista · Psicólogo · Dermatologista ·
Endocrinologista · Oftalmologista · Cardiologista · Urologista · Neurologista · Dentista · Nutricionista ·
[Mais](#)

Encontre especialistas
Busque por especialistas de saúde em sua região. Filtre por planos de saúde, tratamentos ou disponibilidade.

Marque consultas
Escolha o profissional, dia e horário que desejar, agendando sua consulta em até dois minutos. Sem complicação.

Receba lembretes
Confirmamos tudo imediatamente pelo email informado e, antes da consulta, um lembrete será enviado via celular.

Avalie o serviço
Após a consulta você poderá deixar sua opinião sobre o serviço. Tudo isso de forma gratuita, simples e rápida.

FIGURA 07: CTA PRINCIPAL E JORNADA DE EXPERIÊNCIA DO SITE DA DOCTORALIA
FONTE: SITE DOCTORALIA, 2022

Não há nenhuma aba para blog e conteúdo próprio no menu do site oficial da *healthtech*, localizado no cabeçalho. Porém, funcionalidades como “Especialistas” e “Exames” se encontram ao lado de 3 CTAs que nos parecem bastante relevantes e estratégicos como ponto de contato com usuários, tais como:

1. Segurança de dados: nesta seção, a organização informa e explica a seus clientes e futuros consumidores que seus dados estão seguros com a *healthtech*, e que eles mesmos são os donos destes dados, protegidos por criptografia⁵⁹. Em uma página inteira dedicada ao tema, a Doctoralia afirma por escrito que nunca vende ou compartilha dados, que “leva a privacidade muito a sério”, e que garante a proteção da informação para todos os seus membros. Para os profissionais da saúde, ela ressalta que sua base de dados e as informações das agendas se encontram completamente separadas e seguras. No rodapé da página, um CTA instiga aos que ainda têm dúvidas sobre a temática de tratamento e gestão

⁵⁹ A criptografia é um conjunto de técnicas para proteger uma informação de modo que apenas o emissor e receptor consigam compreendê-la. É utilizada em comunicações digitais, como troca de mensagens ou pagamentos online.

informacional a contatar a organização por meio de um botão que, ao ser clicado, abre uma mensagem de e-mail. Casagrande e Cirne (2021) ressaltam que, demonstrar cuidado e atenção com o fluxo de dados dentro de uma organização é um valor institucional cada vez mais estimado por consumidores que exigem empresas cada vez mais responsáveis. Para a segurança da informação, a tríade tecnologia, processos e pessoas requer atenção e sinergia para minimizar o risco reputacional das organizações e evitar o dano à confiança e transparência entre elas e todos os seus *stakeholders*. Peck (2021) frisa que ética e reputação andam de mãos dadas, e que em uma sociedade digital, de relações baseadas em dados, surge também a cobrança por uma ética digital⁶⁰, que na prática é uma ética dos dados. Por ter uma seção e uma página inteira dedicada a falar sobre a segurança dos dados de seus profissionais e pacientes, podemos entender que a Doctoralia visa manter atributos como reputação e transparência frente a eles, trabalhando seu ativo reputacional como uma organização de confiança, respeito e conformidade com a LGPD. Se pensamos em uma *healthtech*, com suas relações construídas praticamente 100% sobre dados e modulando comportamentos, a ética digital está ainda mais ligada à confiabilidade de sua atuação e à uma reputação também de dados, elementos-chave para sua estratégia e sobrevivência em um mundo hiperconectado. Um mar de novas oportunidades, mas também de deveres e responsabilidades amparados por leis e políticas de privacidade diversas.



FIGURA 08: SEGURANÇA DE DADOS DO SITE DA DOCTORALIA
FONTE: SITE DOCTORALIA, 2022

2. Pergunte ao Especialista: nesta seção, a Doctoralia tira dúvidas sobre saúde e bem-estar dos usuários, sejam eles pacientes ou não, com seus especialistas. Um formulário permite enviar, de forma anônima, uma pergunta a um médico ou psicólogo, escolhendo a

⁶⁰ De acordo com o Gartner Group, a ética digital é o sistema de valores e princípios de uma empresa nas interações digitais com diversos atores, sejam eles individuais ou coletivos.

especialidade e adicionando um e-mail, para onde será enviada a resposta que também é postada no site. Com tal estratégia, a *healthtech* faz uso de mais um CTA importante para capturar dados “de nível zero”⁶¹, principalmente de futuros pacientes via correio eletrônico, monitorando seus principais anseios em relação à saúde por meio das informações coletadas na prestação de tal serviço. Bambrila (2012) nos lembra que saber o que público quer é algo que faz parte de ações de comunicação e marketing há décadas: institutos de pesquisa, por exemplo, promovem estudos para conhecer a preferência de uma determinada amostra com captação e análise de dados quanti e quali. No entanto, em um ecossistema de organizações digitais, monitorar tais desejos e exigências passa a constituir-se como um pilar medular para estratégias comunicacionais de sucesso, que por meio de todo tipo de interação com seus públicos pode ser capaz de identificar tendências, oportunidades e até mesmo crises (TERRA E RAPOSO, 2020b). Para a Doctoralia, os emails capturados nesta seção específica, com um serviço gratuito de respostas em até 48h, parecem visar aumentar sua base de dados para, potencialmente, pautar novas estratégias de comunicação para conversão de *leads* em possíveis consumidores.

⁶¹ Tradução nossa para *zero party data*.

Pergunte ao especialista

Tire suas dúvidas sobre saúde com os melhores especialistas.

- ✔ Você receberá várias respostas
- ✔ Geralmente em 48 h
- ✔ Serviço gratuito



Pergunte aqui!

Escreva aqui sua dúvida...

- A sua pergunta será publicada de forma anônima.
- Faça uma pergunta de saúde clara, objetiva seja breve.
- A pergunta será enviada para todos os especialistas que utilizam este site e não para um profissional de saúde específico.
- Este serviço não substitui uma consulta com um profissional de saúde. Se tiver algum problema ou urgência, dirija-se ao seu médico/especialista ou provedor de saúde da sua região.
- Não são permitidas perguntas sobre casos específicos, nem pedidos de segunda opinião.
- Por uma questão de saúde, quantidades e doses de medicamentos não serão publicadas.

Especialização

Selecionar ▼

Escolha a especialidade dos profissionais que podem responder sua dúvida

Digite seu e-mail

Iremos utilizá-lo para o notificar sobre a resposta, que não será publicada online.

Você aceita [os termos de uso](#), bem como declara ciência do conteúdo da [política de privacidade](#).

Enviar

FIGURA 09: “PERGUNTE AO ESPECIALISTA”
FONTE: SITE DOCTORALIA, 2022

3. Inscrever-se: Com foco estratégico de conversão dos *leads* em clientes - objetivo final de todo CTA (RESULTADOS DIGITAIS, 2020) - sejam eles pacientes, profissionais de saúde ou clínicas e hospitais - incentivar o registro ou a inscrição dos públicos é provavelmente o mais básico dos CTAs, mas parece possuir papel estratégico para a captura de dados da *healthtech* na parte final da jornada de experiência do usuário no site. Em trabalho anterior, classificamos o digital como mediador principal do relacionamento entre os públicos e as organizações contemporâneas por meio de estratégias de modulação de comportamentos, compartilhamento de informação e mercantilização das experiências de interação na rede em forma de dados (RAPOSO, 2018) para transformar curiosos e interessados em um produto ou serviço em consumidores.

Acessando o site oficial⁶² da nossa segunda entrevistada, a Alice, é possível encontrar CTAs de simulação de planos com um total de seis botões “Simule aqui” por toda a página, que prometem uma demonstração de opções e valores diversos, sem necessidade de fornecer RG, CPF e com a compra 100% online e segura. Tal atividade exige, no entanto, dados como e-mail, CEP, idade, nome e telefone dos usuários, e nos parece que constituem um dos principais pontos de contato para a captura de dados de futuros consumidores na *homepage*. Identificando-se como “Sua Gestora de Saúde. Porque plano de saúde já não é mais suficiente”, a *healthtech* também publica depoimentos de seus “membros” como forma de trabalhar sua reputação por meio do CGU, frisando que 4,9 é a nota média de avaliação dos serviços do chamado “time de saúde”. Tal estratégia reforça que o trabalho das organizações “no mundo interativo e digital se torna, assim, um processo de cooperação no qual elas facilitam o processo de decisão do consumidor e este contribui com o aumento de seus valores no mercado e sua visibilidade na rede” (TERRA, SAAD E RAPOSO, 2019, p. 11).

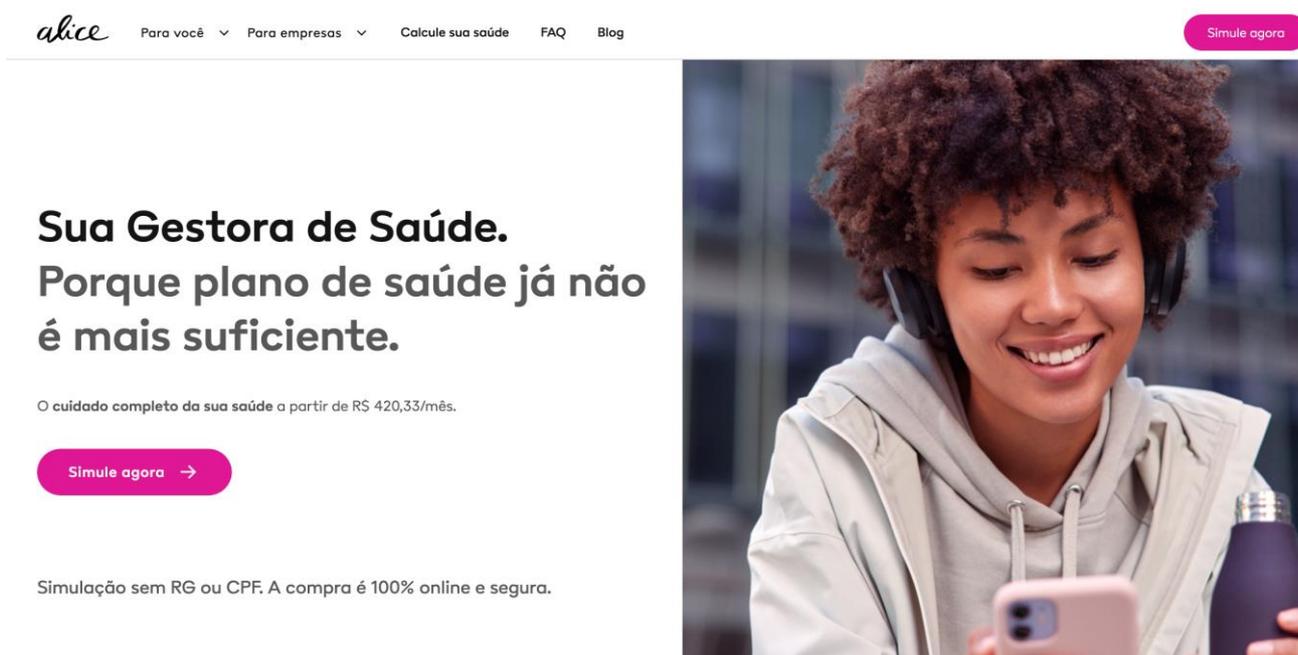


FIGURA 10: PÁGINA PRINCIPAL DO SITE DA ALICE
FONTE: SITE ALICE, 2022

A partir de tal dinâmica, podemos pensar os públicos compostos por usuários-mídia (TERRA, 2011), pessoas comuns que produzem, compartilham e avalizam conteúdos na rede, neste caso

⁶² Disponível em <https://www.alice.com.br/>, acesso em 05 de novembro de 2022..

como membros influenciadores da *healthtech*, participando, potencialmente, do processo de decisão dos futuros consumidores da Alice e da gestão de seus serviços de saúde. Um boca a boca digital e estrategicamente publicizado, neste caso, na mídia proprietária da organização, que visa influenciar a visão e a decisão dos demais públicos da rede por meio de mecanismos de endosso, avaliação e ranqueamento, ao mesmo tempo em que *zero party data* possam coletados a todo momento. Terra (2015b) expõe que tais influenciadores funcionam como um tipo de mercado intermediário entre as organizações, seus produtos e a opinião pública digital, que agora vai além dos tradicionais proprietários detentores de poder, como a imprensa, por exemplo, impulsionando a comunicação e todas as relações criadas por meio dela. A autora complementa que:

Em uma economia baseada em atenção comum, os relevantes podem se destacar por seus conteúdos e por serviços semelhantes aos usuários e podem influenciar por tais usuários na decisão de compra ou de empatia em relação às organizações. O contexto midiático digital se torna indispensável para os mercados de consumo, tanto em termos de questões relacionadas às reputações, quanto em termos de questões relacionadas às reputações, isto é, que falam sobre elas nas redes sociais digitais. (p. 05)

As chamadas FAQs⁶³ parecer ser um importante ponto de contato com os usuários do site da Alice e reúnem as dúvidas mais comuns de clientes e possíveis consumidores de uma organização sobre seu funcionamento, produtos e/ou serviços. Elas objetivam otimizar a estratégia de atendimento, ao mesmo tempo em que reduzem o tempo e o esforço do usuário, por exemplo, para tomar uma decisão favorável à compra (SILVA, 2022). Tal agilidade no relacionamento entre as organizações e seus públicos colabora não só no relacionamento entre eles, mas também para que os times de atendimento e de vendas trabalhem em total sinergia. As FAQs devem se manter em constante evolução com base nos maiores interesses e dúvidas de clientes e interessados nas organizações, sendo parte importante do planejamento estratégico da comunicação destas (*ibid*).

Terra e Raposo (2020c) ressaltam que a transformação dos relacionamentos entre organizações e públicos parte de um contexto de ruptura e reconfiguração fomentado pelo digital e seu padrão de imediatismo, agilidade e interatividade. Para eles, automatizar tais pontos de contato organizacionais com consumidores é, também, criar percursos potencialmente mais rápidos e assertivos, com menos custos e mais eficiência operacional e estratégica, especialmente quando pensamos num cenário pós-pandêmico e em empresas

⁶³ Sigla do inglês *Frequent Asked Questions*, ou Perguntas Respondidas Frequentemente, (tradução nossa).

digitais, como as *healthtechs*. No caso da Alice, uma caixa com um formulário é aberta automaticamente ao acessar a seção de FAQs, perguntando ao usuário se ele encontrou todas as respostas que estava procurando, configurando, ao nosso ver, mais um relevante CTA para captura de respostas e dados de nível zero para aumentar a base de *leads* e levar, possivelmente, à conversão. Silva (2022) reforça que, além das vantagens já mencionadas, uma página de perguntas mais frequentes é capaz de otimizar a experiência de consumo, com suporte 24h por dia, encurtando a jornada de compra de produtos e serviços das organizações.

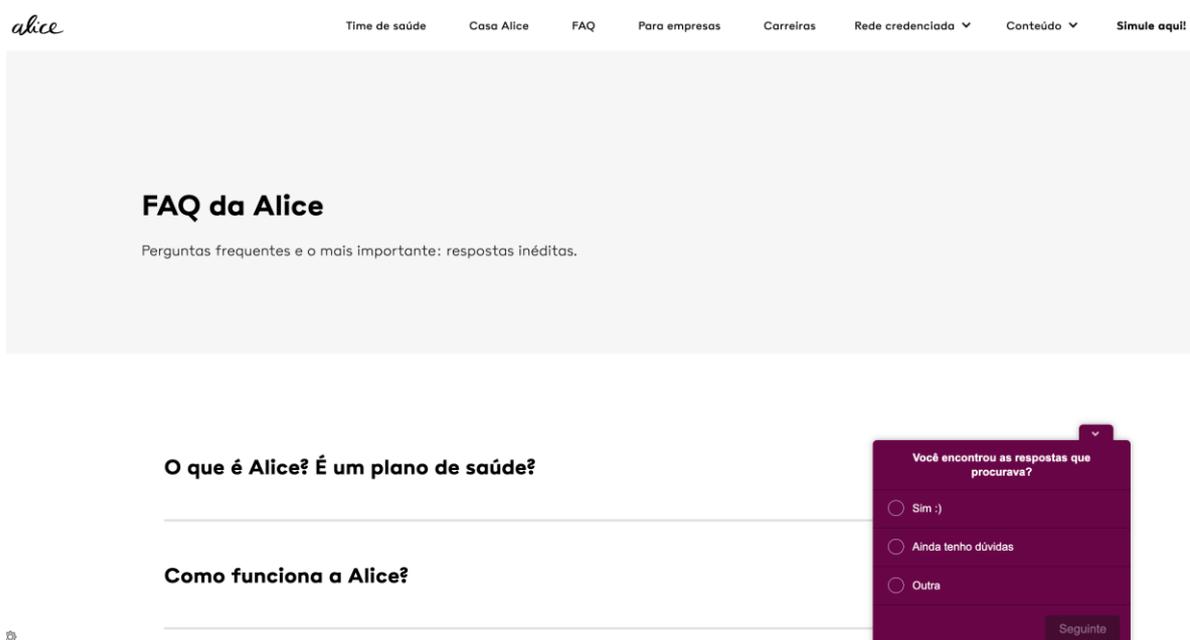


FIGURA 11: FAQs DO SITE DA ALICE
FONTE: SITE ALICE, 2022

A assinatura de newsletter da Alice constitui, em nosso entendimento, mais um ponto de contato e captura de dados para construção de relacionamento com futuros clientes com mais proximidade, e pode ser mensurada com métricas digitais específicas. Seus conteúdos versam sobre temáticas relacionadas à saúde, bem-estar e qualidade de vida. Outro importante recurso encontrado na página inicial da *healthtech* é o blog “Alice me disse”, que se encaixa também nas conceituações de mídia própria (CAMARGO, 2013; GABRIEL, 2010, GABRIEL, 2022; LUSK, 2014; SAMPAIO, 2022) que trabalhamos anteriormente. Destarte, Terra (2008) diz que tais canais permitem uma comunicação direta entre as organizações e seus públicos, de modo bilateral e informal, via relacionamento, endosso reputacional e também diálogo, visando interagir e externalizar o trabalho comunicacional na rede. Tal formato, pode

funcionar como local para *feedbacks*, relacionamento com a imprensa, posicionamento estratégico e até mesmo ouvidoria ou SAC digital⁶⁴, fortalecendo relações importantes para as organizações por meio do conteúdo especializado.

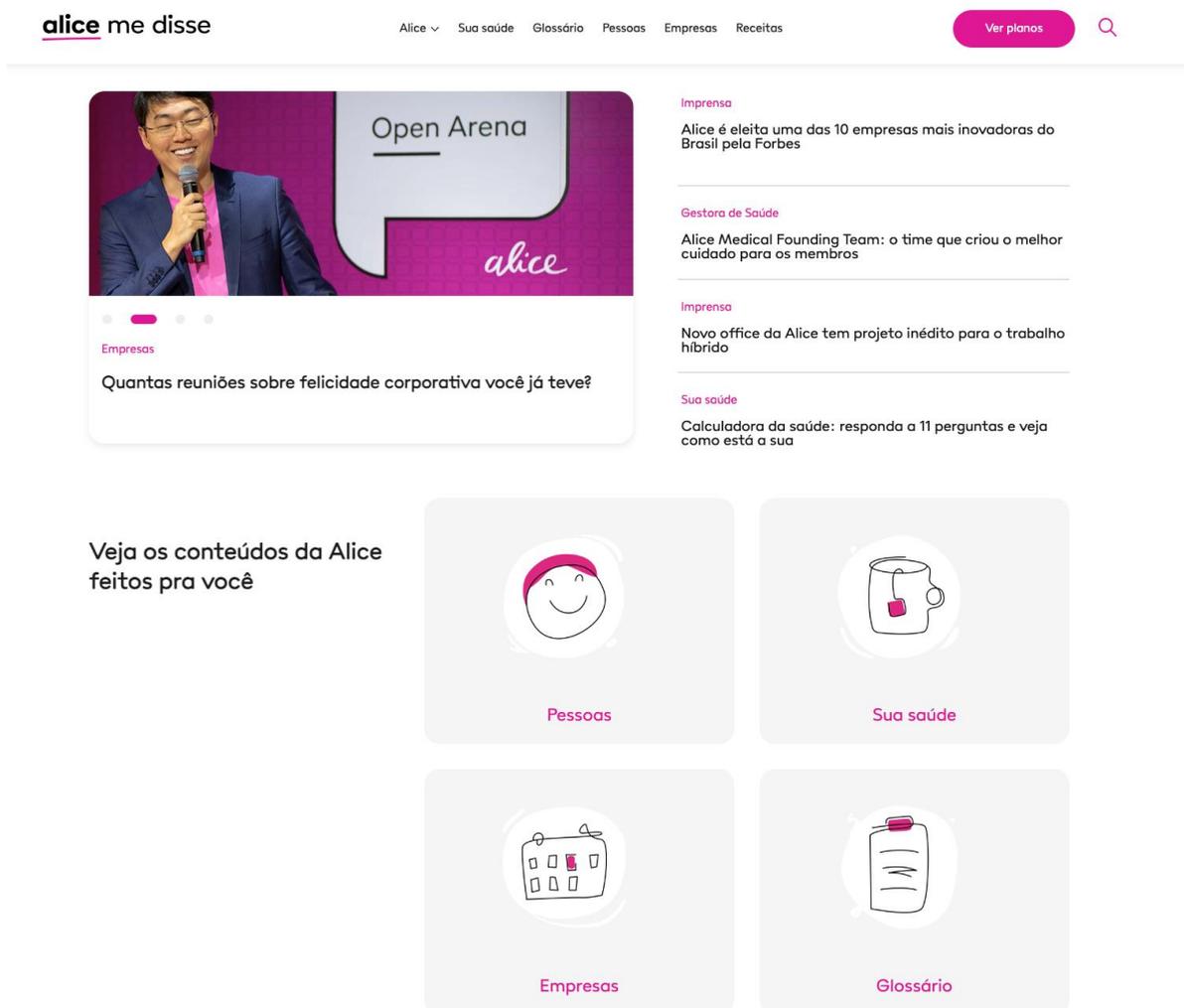


FIGURA 12: BLOG “ALICE ME DISSE”
FONTE: SITE ALICE, 2022

Um sistema de recomendação via comunicação interativa, direta e segmentada por assunto. No blog da Alice, é possível encontrar quatro pilares principais de conteúdo: 1. Pessoas, que traz depoimentos e histórias de membros, trabalhando, assim como a outra entrevistada, CGU e usuários mídia (TERRA, 2011); 2. Sua saúde, com informações sobre vida e bem-estar com receitas e planilhas para registro e controle de atividades esportivas; 3. Empresas, com artigos sobre bem-estar e saúde corporativos; e 4. Glossário, com tudo que é preciso saber sobre a

⁶⁴ Tipo de atendimento digital pelo qual empresas atendem e interagem com seus públicos por meio de dúvidas, reclamações ou sugestões.

healthtech. Ao final de cada conteúdo informativo, um botão com o CTA, “Descubra a melhor solução de saúde para você e sua empresa” leva o usuário para a página de simulação de planos com dados de contato, possivelmente para captura de mais *leads* para sua base de dados. Para Siqueira (2021), o trabalho com blogs, que tem sua difusão em meados dos anos 2000, ainda é uma estratégia bastante relevante para as organizações, pois geram autoridade e colaboram com o processo de venda; ajudam no ranqueamento do Google, educando os públicos-alvo sobre a importância de um produto ou serviço; e servem como ponto de contato com novos *leads*, para gerar tráfego de modo gratuito e 100% controlável e mensurável. Tudo isso, ao mesmo tempo em que operacionalizam o rastreamento e a coleta de *zero party data* para bases de dados estratégicas.

Sendo uma mídia proprietária da Alice, podemos pensar também que é uma estratégia fora das plataformas da rede e de seus "muros", na qual ela tem 100% de controle de todo o contato com potenciais consumidores, membros e curiosos, assim como seus dados e tudo que possa ser ali analisado, quantificado e transformado em novas ações de comunicação e relacionamento. Uma maneira de atuar estrategicamente fora do atual controle algorítmico da rede e de suas regras próprias e ainda opacas por meio da produção de conteúdo técnico e de interesse em seu segmento, que não só tem potencial de atrair e fidelizar, mas também trabalhar atributos como visibilidade, relacionamento reputação e, também, influência (TERRA, 2021). Todos os ativos de extremo valor para o trabalho comunicacional das organizações nas ambiências da rede, que ganha ainda mais importância estratégica e de negócio com a coleta de informações para a materialização de mais comunicação, baseada em dados de nível zero.

5.2.3 - Análise da comunicação na plataforma digital, Instagram

Completando nossa tríade metodológica da pesquisa de campo, chegamos à etapa de análise da comunicação via postagens dos perfis oficiais de ambas *healthtechs*, Doctoralia e Alice, na plataforma Instagram. Nossa escolha se dá de acordo com estudo feito pela Opinion Box, na qual D'Ângelo (2022) aponta que o Brasil é o segundo país em número de usuários na rede da Meta, perdendo apenas para os Estados Unidos. A pesquisa mostra também que mais de 90% dos ouvidos entram na plataforma pelo menos uma vez ao dia, e 82% deles seguem suas marcas favoritas, com 55% do total de entrevistados utilizando o Instagram para conversar diretamente com essas empresas. O estudo ressalta ainda que quase 60% deles avaliam os

anúncios na rede como relevantes, e 42% deste número já compraram algo a partir de publicidade na plataforma. O estudo Mídias Sociais 360°, da FAAP (2022), corrobora nossa escolha ao reforçar que as organizações têm tido um crescimento exponencial no número de seguidores no Instagram, devido à criação de conteúdos cada vez mais assertivos, especialmente após a pandemia da covid-19, e que a forma de interação mais forte com usuários na plataforma ainda é a curtida nas postagens.

Como metodologia para esta etapa do trabalho, utilizaremos a análise de conteúdo qualitativa que, para Bardin (1977), é caracterizada por um conjunto de instrumentos metodológicos que se aplicam a discursos extremamente diversificados. Para a autora, tal modalidade não rejeita toda e qualquer forma de quantificação, e possibilita testes quantitativos como, por exemplo, a aparição de índices similares em discursos semelhantes, caso seja esse o escopo da pesquisa. A inferência é realizada na presença de um determinado índice ou unidade de análise - tema, palavra, personagem - em cada comunicação individual. Assim, uma análise de conteúdo não deixa de ser uma análise de significados, pois se ocupa de uma descrição objetiva, sistemática e quantitativa do que pode ser extraído das comunicações e de sua interpretação (*ibid.*).

Para Vilela Junior e Carvalho (2011), a análise de conteúdo não deve ser confundida com análise de discurso, uma vez que esta busca compreender os discursos do sujeito para além do óbvio, enquanto aquela possui como objeto de estudo o registro em si, presente em um texto, um vídeo ou um documento, por exemplo. Para eles, a análise de conteúdo é uma ferramenta muito importante para estudos socioantropológicos via procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição dos conteúdos das mensagens analisadas. Ander Erg (1978) nos lembra que estabelecer uma unidade de análise é condição *sine qua non* para tal metodologia, e consiste em escolher um elemento básico para analisar que seja relativo a um conjunto de palavras-chave ou a proposições sobre determinado assunto que sirvam aos objetivos de pesquisa. Em nosso caso, com um recorte intencional de uma amostra de publicações das duas organizações no Instagram, entre os meses de agosto, setembro e outubro de 2022, selecionaremos unidades de análise ou índices compostos por palavras ou verbos que tragam algum indicativo de ação (CTAs) ou interação com os públicos. Tal escolha se justifica uma vez que, potencialmente, tal estratégia serve à captura de dados dos usuários para *insights* e novas ações de comunicação e relacionamento das *healthtechs*, e são parte essencial da nossa pesquisa. Para Dreyer e Terra (2022), a interação pode ser entendida como uma via de mão

dupla entre as organizações e seus públicos por meio do estímulo à participação e à interatividade com seus conteúdos planejados estrategicamente para tal. E para que essa relação seja criada e, mais importante, estabelecida, o diálogo é peça fundamental de tal dinâmica, sendo a dialogia compreendida, assim, como um pressuposto para a interação.

Jenkins (2009) distingue dois termos importantes: 1. interatividade, sendo o modo pelo qual as TICs foram criadas e programadas para responder aos *feedbacks* dos usuários; 2. participação, constituindo um tipo de ação moldada por protocolos sociais e culturais, mais limitada e com menos controle pelas organizações. Para o autor, elas se encontram, de certo modo, cada vez mais dependentes de processos de interação e de engajamento dos públicos para a validação e divulgação de seus conteúdos em uma rede saturada de informações e com plataformas controlando o modo como eles são vistos e consumidos. Isto posto, unir o que uma organização fala ao que seus consumidores pedem, por meio de suas interações e dos dados coletados a partir delas, pode ser considerado, de acordo com Saad (2008) bastante estratégico, uma vez que este é um processo que transforma ações em vantagem de mercado pela informação e pelos dados advindos dela. A interação, assim, pode ser compreendida como um recurso intrínseco ao digital, pois é nele que seu potencial de desenvolvimento se dá por completo, com uma variedade de recursos técnicos que permitem que ela aconteça (DREYER E TERRA, 2022). A seguir, analisaremos o conteúdo do recorte de postagens de cada *healthtech*, tendo, como índice comum para nossa investigação, qualquer indicação de CTA ou de interatividade com os públicos. Elas foram divididas em categorias para facilitar nossa interpretação.

1. Postagens da Doctoralia

De agosto a outubro de 2022, de acordo com nosso critério de potencial de interação, foram selecionadas dez postagens no perfil oficial⁶⁵ brasileiro da organização no Instagram. A partir de conteúdos informativos em sua maioria, observamos, de algum modo, estímulos à interatividade ou ação do público para que dados sejam gerados e coletados para estratégias de comunicação e relacionamentos com a Doctoralia, como identificamos a seguir:

⁶⁵ Disponível em https://www.instagram.com/doctoralia_br/ Acesso em 20 de novembro de 2022.

Tipo de conteúdo	Assunto	Interação	Link
Informativo	Telemedicina	Agendar teleconsulta	https://www.instagram.com/p/Cgu3MDvIm2Y/
Informativo	Agendamento online	Acessar link ou app	https://www.instagram.com/p/ChS1UMIF8eZ/
Informativo	Aplicativo	Acessar link na bio	https://www.instagram.com/p/ChakgyhFuNb/
Informativo	Depoimento de usuário	Acessar link ou app	https://www.instagram.com/p/Chcf4VNu-Pp/
Informativo	Agendamento digital	Acessar site ou app	https://www.instagram.com/p/ChncIEZIsOR/
Entretenimento	Tipos de paciente	Comentar post	https://www.instagram.com/p/Ch8DzunuHZj/
Informativo	Telemedicina	Agendar teleconsulta	https://www.instagram.com/p/CiQnLqfOqbs/
Informativo	Depoimento de usuários	Baixar app	https://www.instagram.com/p/Ci3RNFMOY7X/
Informativo	Benefícios da fisioterapia	Acessar link na bio	https://www.instagram.com/p/CjTuMYvMeMm/
Informativo	Depoimento de usuário	Acessar site	https://www.instagram.com/p/Cj_XgwfOate/

FIGURA 13: POSTAGENS COM POTENCIAL DE INTERAÇÃO DO INSTAGRAM DA DOCTORALIA
 FONTE: ELABORADA PELO AUTOR, 2022

2. Postagens da Alice

De agosto a outubro de 2022, filtrando também pelo critério de potencial interativo via CTA, foram selecionadas um total de doze postagens no perfil oficial⁶⁶ da *healthtech* no Instagram. Com conteúdo informativo ou de entretenimento, elas também trazem estímulos à ação dos

⁶⁶ Disponível em <https://www.instagram.com/alicesaude/> Acesso em 20 de novembro de 2022.

públicos para que eles interajam com a Alice e, assim, informações relevantes possam ser capturadas para criação e desenvolvimento de estratégias de comunicação e relacionamento, como identificamos a seguir:

Tipo de conteúdo	Assunto	Interação	Link
Informativo com uso de influenciador	Atendimento online	Usar o app	https://www.instagram.com/p/ChLIOZEDgI/
Informativo com uso de influenciador	Atendimento online	Acessar app ou site	https://www.instagram.com/p/ChVULSRAY3V/
Informativo	Calculadora da saúde	Comentar e acessar link na bio	https://www.instagram.com/p/Ciah4NIO6bi/
Informativo com uso de influenciador	Calculadora da saúde	Comentar e acessar link	https://www.instagram.com/p/Cia-GsbJxDe/
Informativo com uso de influenciador	Calculadora da saúde	Comentar	https://www.instagram.com/p/CigJLq6Dkzo/
Informativo	Dia do cliente	Comentar	https://www.instagram.com/p/CiiTzunDbmt/
Informativo	Hábitos diários	Comentar	https://www.instagram.com/p/CixXTruuKTi/
Entretenimento	Acordar cedo	Marcar @ de terceiro	https://www.instagram.com/p/CjF98elOu_Q/
Entretenimento	Casa Alice	Pergunta para comentar	https://www.instagram.com/p/CjTSdFXOC_5/
Informativo	Saúde mental	Pergunta para comentar	https://www.instagram.com/p/CjVi6i-uqy7/
Informativo	Atendimento sem fila	Comentar	https://www.instagram.com/p/CjqDugquZ5G/
Informativo	Hábitos para treinar	Pergunta para comentar	https://www.instagram.com/p/CkHILxeOXxc/

FIGURA 14: POSTAGENS COM POTENCIAL DE INTERAÇÃO DO INSTAGRAM DA ALICE
 FONTE: ELABORADA PELO AUTOR, 2022

Analisando-se as postagens curadas em nosso recorte, podemos perceber como o caráter informativo se sobressai em ambas as *healthtechs*, e é sempre acompanhado de algum tipo de pedido de interação, em sua maioria, acesso a links ou *download* dos aplicativos proprietários da Doctoralia e da Alice. Oliveira (2022) reforça as organizações como atores sociais que necessitam de processos interativos com a sociedade por meio de uma construção de sujeitos que compartilham interesses, transformando os públicos em interlocutores a partir de relações estabelecidas via interação. Os conteúdos da Doctoralia, apesar de mais tradicionais e comerciais, informam e ao mesmo tempo pedem algum CTA para, provavelmente, transformar as ações dos públicos em dados visando manter ou convertê-los em clientes. Para a Accenture (2019), consumidores de todo o mundo, incluindo os do Brasil, aceitam cada vez mais compartilhar seus dados com as organizações em troca de personalização de conteúdo por meio de dicas, alertas ou benefícios criados exclusivamente para eles. Uma grande oportunidade para a melhoria da jornada de consumo, das experiências e também para o estreitamento de valores com os públicos, para trazer maior relevância para as organizações e seus produtos/serviços. Para a empresa global, o grande objetivo estratégico é antecipar desejos, para criar cada vez mais engajamento e incorporar a inovação em seus modelos negócios e na comunicação.

Informações sobre a telemedicina também aparecem com destaque em alguns dos conteúdos da Doctoralia, pontuada, a partir de Huertas (2022) como uma das atuais tendências de atuação das *healthtechs*, ainda em estágio embrionário para o tamanho que deve alcançar nos próximos anos com a integração total dos serviços de saúde mundiais ao digital. Depoimentos de usuários são também bastante utilizados nas postagens selecionadas da *healthtech* para, como Terra e Raposo (2020b) sinalizaram, se legitimarem e conseguirem mais interações e participação dos usuários de modo midiaticizado. "Midiaticizam-se os relacionamentos, as estratégias e, também, a comunicação feita com seus públicos, agora transpostos em um ambiente de visibilidade e engajamento" (p.03) que traz, também, a interação como principal objetivo estratégico para o trabalho de relacionamento. Para Dreyer (2021), é por meio dela que a intensidade da relação com as organizações pode ser definida e mensurada em diferentes níveis, que podem estar interconectados ou sobrepostos para efetivar relações de comunicação. Tudo isso tendo a reputação como consequência direta do modo como toda a interação acontece.

Quando passamos para as postagens selecionadas da Alice em nossa amostra, podemos

observar, com maior destaque, conteúdos também de cunho informativo, com destaque para temas voltados ao atendimento digital da *healthtech*, e a um novo recurso chamado de "Calculadora da Saúde". O uso de influenciadores digitais como parte das estratégias digitais também pode ser percebido com certa frequência, e os potenciais interativos ligados a ações imperativas para os usuários comentarem as postagens - o famoso engajamento - são bastante presentes. Para Tamura e Karhawi (2020), o termo, sob o ponto de vista de uma organização, se traduz na intensidade de participação ou conexão de um indivíduo com ações de comunicação, visando envolvimento e comprometimento dos públicos estratégicos. Elas acreditam também que engajar é tocar pessoas no campo moral, fazendo despertar não só escolhas conscientes, mas também ações práticas. As autoras complementam que:

Se engajamento está em voga com tamanha força, nos resta entender: para que queremos engajar pessoas em ambientes corporativos? Entre os benefícios mais citados pelas organizações em seus relatórios, balanços sociais e políticas, a busca pelo engajamento colabora com a capacidade de uma empresa em responder a desafios e gerenciamento de riscos, facilita a construção e o estreitamento de relacionamentos e parcerias, propicia a preparação de decisões estratégicas e operacionais, possibilita o desenvolvimento e expansão de mercados e oportunidades, amplia a consolidação da reputação de uma marca, apoia a melhoria da governança organizacional e favorece perspectivas diversas que colaboram na expressão da criatividade e da inovação (p. 06).

Poderíamos, então, pensar o engajamento como parte mister da interação, em especial nas ambiências digitais? Dreyer e Terra (2022) reforçam que interagir é também relacionar-se e atender ao público no digital, e tais atividades são fundantes para a existência de uma organização em tal ecossistema. Assim, é possível, então, compreender que todo CTA ou estímulo à interação feito nos posts do nosso recorte da Alice, por meio do fomento ao comentário, buscam, além da captura de dados de nível zero, dialogia e engajamento, princípios basilares e estratégicos para qualquer atividade de comunicação contemporânea, especialmente das organizações. "A interação é, não apenas um índice positivo para o dono do conteúdo, como também para o algoritmo das plataformas entender o grau de envolvimento da audiência com um determinado perfil e/ou postagem" (DREYER E TERRA, 2022, p. 06).

CAPÍTULO 06 - CONCLUSÕES E APONTAMENTOS PARA O FUTURO

6 – Conclusões e apontamentos para o futuro

6.1 Abordagens teóricas caras sob o prisma da comunicação das *healthtechs*

Na introdução da nossa tese, resgatamos nossa primeira tentativa (RAPOSO, 2018) de uma ousada adaptação do Mapa das Mediações (figura 01) de Barbero (2001) no contexto de uma comunicação de dados e algoritmos das organizações. Nosso objetivo não é nem nunca foi criticar ou apontar erros em uma abordagem comunicacional de tamanha importância ao campo. O que nos propusemos foi tentar visualizar como tal mapa funcionaria em um ecossistema comunicacional digital e de plataformas. Isto posto, a partir de todo nosso percurso teórico e metodológico neste trabalho, pensamos ser possível mais uma breve tentativa de apropriação desta leitura comunicacional, agora sob o contexto do trabalho de comunicação estratégica das *healthtechs*.

A socialidade poderia ser entendida como todo o comportamento datafocado e interativo dos públicos das *healthtechs*, se envolvendo em mecanismos de rastreamento e captura de dados que visam, estrategicamente, aumentar seu envolvimento em conversas e produtos comunicacionais voltados à saúde e ao bem-estar. Como consequência, são gerados cada vez mais dados, em especial *zero party data*, e mais insumos para novos CTAs e novas formas de dialogia, interação e engajamento, fomentando um ciclo de relacionamento e conteúdo digital otimizado pela conectividade e oportunizado pela troca, pelo envolvimento e também pela participação. A ritualidade das *healthtechs*, por sua vez, poderia ser vista pela ótica de seus rituais e novas práticas de comunicação ligadas aos dados. Isso vale tanto para os profissionais quanto para as organizações, agora dotados de uma visibilidade plataformizada, e datafocada, que cria novas relações simbólicas e de poder entre os agentes envolvidos a partir de uma lógica numérica. Um conhecimento transversal e um novo contrato social e simbólico que promovem o envolvimento ritualístico dos públicos pela esfera do consumo, atrelado ao relacionamento e ao diálogo em um contexto de bem-estar e a saúde hiperconectados.

A tecnicidade se constituiria nos meios para o trabalho de comunicação das *healthtechs* em um cenário de plataformas, sites e aplicativos próprios, que possuem a captura de dados e a geração de *leads* qualificados como estruturais para a manutenção e funcionamento de tais locais como estratégicos para o relacionamento com os públicos. Por meio de processos de captura de atenção e responsividade, a comunicação cria outras formas de valor e se torna essencialmente ligada à inteligência de negócio, em uma dinâmica pautada por interação,

performance e personalização de produtos e serviços de saúde. São novos fluxos de atenção e consumo orientados pela técnica com objetivos estratégicos de racionalizar o complexo e agenciar mais análises comportamentais e mais conversas. Por fim, a institucionalidade poderia ser compreendida como o comportamento midiático do consumidor como pilar central das estratégias de comunicação das *healthtechs*, buscando sua participação e a conexão pelo conteúdo conectado, criado e modulado especialmente para ele. Destarte, os públicos - e seus desejos e comportamentos - podem ser entendidos como parte da força motriz das ações dessas organizações, em um contexto que exige novos formatos, novos conhecimentos, uma nova mentalidade dos profissionais e, também, uma comunicação cada vez mais focada, mais estratégica e que potencializa diálogos e relacionamentos reformulados por eles mesmos. Isto posto, com uma socialidade, cada vez mais interativa e dataficação, uma ritualidade plataformizada, uma tecnicidade de performance e de fluxos de atenção e de dados, e uma institucionalidade midiática e participativa, as *healthtechs* se consolidam como organizações que trabalham o bem estar e a saúde visibilizados e também dataficionados, tornando a comunicação parte mister nos processos estratégicos, de negócios e de vendas, em um ecossistema cada vez mais midiático e de influência.

Outro aporte teórico que utilizamos neste trabalho são as três dimensões da Comunicação Organizacional de Baldissera (2009b), que delinea a organização comunicada - como ela quer ser vista; a comunicante - como ela dialoga e se relaciona; e a organização falada - como ela é vista e percebida. Terra, Saad e Raposo (2019) já fizeram uma tentativa de releitura de tais dimensões teóricas sob o prisma de uma sociedade de algoritmos e dados e, após nossa discussão e análise nesta tese, aliando a teoria à nossa pesquisa de campo, seria possível mais uma breve adaptação desta classificação, agora sob o contexto de práticas e estratégias das *healthtechs*? Se sim, pensamos que a organização comunicada se encontraria em nos sites e também nos blogs e em todos os conteúdos interativos dessas organizações nas plataformas digitais. Todos otimizados pela conectividade e estrategicamente criados com base no comportamento do consumidor para rastrear e coletar dados deste para mais informação comunicacional personalizada. A organização falada, por sua vez, poderia ser entendida pelas avaliações e depoimentos de usuários amplamente utilizados pelas *healthtechs* para legitimar e visibilizar sua atuação - e reputação - por meio do endosso de produtos e serviços digitais de bem-estar e saúde. Por fim, a organização comunicante poderia ser compreendida por toda interação e CTAs intencionalmente criados para seus públicos com escopo de atração e

retenção, agenciando processos interacionais e relacionamentos em qualquer das ambiências da rede.

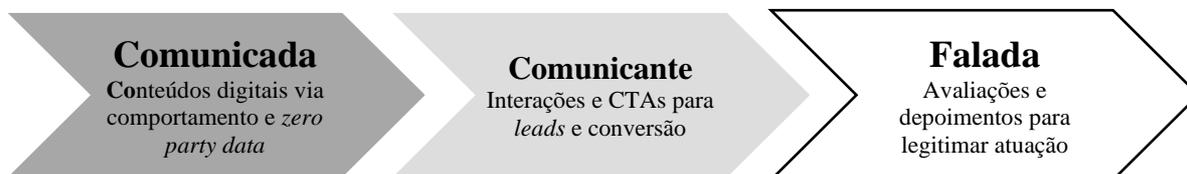


FIGURA 15: TRÊS DIMENSÕES DA COMUNICAÇÃO DAS HEALTHTECHS
 FONTE: ELABORADA PELO AUTOR COM BASE EM BALDISSERA (2009B)

6.2 Respostas à nossa pesquisa

Nossa pesquisa visou, primordialmente, desvelar e refletir sobre a comunicação das organizações aliada ao *Big Data* e a padrões e *insights* dos rastros da rede. Quisemos buscar compreender, de forma crítica, se essas práticas constituem uma realidade comunicacional contemporânea de organizações e profissionais, em especial no setor da saúde. A partir do nosso *corpus*, as *healthtechs*, podemos afirmar que sim, por serem startups de bases digitais e, também, por nossa descoberta do *zero party data* como insumo mister de suas estratégias de comunicação, fidelização e conversão dos públicos em clientes e pacientes. Não conseguimos mensurar tais atividades no que diz respeito à sua eficácia, o que seria imprescindível para uma conclusão mais assertiva em nosso trabalho, mas diante do que pudemos coletar e avaliar, é possível afirmar que tais organizações da saúde parecem estar mais aptas - ou mais adaptadas - ao trabalho da transformação de toda a massa digital de dados coletada em ações de comunicação e estratégias para seus públicos.

Nosso problema de pesquisa consistia em buscar compreender de que modo e em que medida as *healthtechs* fazem uso de dados em sua comunicação e, a partir de nossa coleta, análise e descobertas, é possível (re)afirmar aqui que os dados perpassam por toda a estratégia comunicacional de tais organizações, moldando produtos, serviços e relacionamentos com base em pesquisas e coleta de informações estratégicas que incluem hábitos e desejos de seus públicos. A respeito de nossas hipóteses - 1. Organizações digitais ou transformadas digitalmente trabalham sua comunicação e estratégias de visibilidade, reputação e relacionamento por meio de dados; 2. Novas posturas de comunicação surgem para as organizações que fazem uso estratégico de dados, promovendo novas práticas organizacionais; 3. O uso de dados, em especial nas organizações do setor da saúde, possui

papel estratégico capaz de trabalhar não só a presença digital destas, mas também atributos como influência no mercado em que elas atuam.⁴ *Healthtechs* são organizações que trabalham sua comunicação e processos de relacionamentos com seus públicos por meio do uso estratégico de dados - acreditamos termos confirmado todas, com ressalva para a de número três, que fala da influência no mercado pelo uso de dados. Tal condição foi brevemente citada por nossos dois entrevistados, demonstrando sua importância, mas não pode ser provada pelo que coletamos, carecendo de mais estudos e mais profundidade para que seja possível confirmá-la.

Respondendo ao nosso objetivo geral - compreender de que modo as *healthtechs* fazem uso de dados também em sua comunicação - entendemos que os processos de comunicação dessas organizações incorporam novos formatos, novas linguagens, novas plataformas (e suas respectivas regras), assim como a constante avaliação da estratégia digital, em uma comunicação cada vez mais complexa e de contexto. As práticas já institucionalizadas pelas *healthtechs* no trabalho comunicacional incluem ainda a incorporação da comunicação como elemento estratégico, transversal e de negócios. Dos nossos objetivos específicos, acreditamos ter atingido os quatro propostos em nossa tese: 1. Identificar e caracterizar as práticas de comunicação de tal segmento; 2. Analisar como a comunicação de tais organizações faz uso de dados para a criação de estratégias de relacionamento no ambiente digital; 3. Verificar e compreender as etapas da comunicação mais importantes para a comunicação do nosso corpus, buscando encontrar também possíveis novas práticas que compoñham o conjunto de ações de tais empresas; 4. Compreender atual panorama da comunicação na área da saúde e nas *healthtechs* no Brasil, a partir dos resultados de campo em cruzamento com a teoria.

Um dos nossos grandes desafios neste trabalho se relaciona à metodologia escolhida e à tentativa de triangulação das informações obtidas por nossa investigação e procedimentos metodológicos. Esta foi uma das limitações que encontramos no decorrer da coleta e da análise de dados, que não foram comparados em cada etapa, mas sim em relação às similaridades e às possíveis inferências que pudemos construir por meio da associação com nosso arcabouço teórico. Além disso, por ser uma pesquisa essencialmente qualitativa, buscamos priorizar a profundidade no lugar da quantidade, ao decidirmos o número de organizações analisadas e também de participantes entrevistados, mesmo se tratando de um objeto efêmero, mutante e afetado por diversas variáveis mercadológicas e sociais. Apesar disso, no campo teórico do nosso objetivo, nossa tese cumpriu seu papel ao oferecer aportes e conceitos para a discussão

da comunicação por meio dos dados “na saúde” do Brasil, em especial nas *healthtechs*. Acreditamos que logramos também na expansão da compreensão do papel do digital e de sua presença comunicacional central na contemporaneidade, fazendo uso de dados para promoção do consumo de novos bens e serviços ligados à saúde e ao bem-estar conectados. Nos objetivos práticos, colaboramos com novas conexões e com a atualização da *práxis* de comunicação em rede para organizações e profissionais do campo, em contextos não só já estabelecidos como também mandatários como hiperdigitalização e dataficação comunicacionais e organizacionais.

6.3 Descobertas importantes e conexões para o futuro

Para os próximos anos no Brasil, Victor Asseituno, presidente da Sami, umas das *healthtechs* mais importantes do país, disse em entrevista (SAÚDE BUSINESS, 2022) que o mercado seguirá avançando em progressão geométrica com cada vez mais investimentos não só em aportes, mas também em inovações. Ele reforça, como já mencionamos, que um dos protocolos que deve ser firmado e se expandir significativamente é a telemedicina, se fortalecendo e suprimindo demandas de um público cada vez mais digital no que diz respeito ao bem-estar e à saúde. Dentre outras tendências para o setor, Victor ressalta ainda: 1. a maturidade digital, não só das *healthtechs*, mas também dos consumidores, que vão se acostumar cada vez mais a ter a tecnologia como mediadora da saúde, criando ambientes virtuais e jornadas de consumo mais maduras também; 2. Fusões e aquisições, com startups e empresas consolidadas do setor se unindo para transformar e integrar toda a experiência dos pacientes de forma mais holística, assertiva e barata; 3. Estímulo à mudança de comportamento, com as *healthtechs* trabalhando mais a saúde que a doença, educando seus consumidores com novos produtos e serviços para o bem estar não só físico, mas também mental e emocional.

O estudo *Latin America: Future of Healthtech*, da Latitud (2022) destaca que, mesmo depois de enfrentar uma pandemia tão grave, a América Latina ainda apresenta um amplo leque de oportunidades para o crescimento exponencial das *healthtechs*, indo muito além da telemedicina e da saúde mental, dois dos grandes pilares dessas organizações durante a crise da covid-19. Um ponto importante também reforçado pela pesquisa é que, historicamente, essa é uma região com aceleração do crescimento da população idosa e com grandes carências no setor público de saúde, o que abre espaço para que as *healthtechs* não só ganhem mais

terreno, mas também criem soluções por meio da tecnologia, impulsionando também novos hábitos de consumo por meio de ideias criativas para problemas sociais e desafios regionais juntos de investimentos cada vez maiores. Como oportunidades, o estudo enfatiza ainda o crescimento do monitoramento remoto de pacientes, do uso de *Big Data* e inteligência artificial, da Internet das Coisas, e a interoperabilidade de dados, dispositivos vestíveis e realidade virtual para cirurgias e procedimentos médicos.

Após todo nosso percurso teórico e metodológico, optamos por dividir nossas conclusões sobre as atividades das *healthtechs* em dois importantes pilares que pautaram toda nossa análise crítica e pesquisa de campo, e que são medulares para compreendermos mais do modo como elas se comunicam e se relacionam com seus públicos: Comunicação e Dados.

No que diz respeito à Comunicação:

- A. Práticas e rotinas intrínsecas ao uso de dados: no contexto das *healthtechs*, a comunicação possui um papel estratégico de geração dos chamados *leads* qualificados para conversão destes em clientes, pacientes ou membros. Podemos perceber aqui como os processos comunicacionais e interacionais, além de totalmente inerentes às ambiências da rede, se conectam também ao modelo e aos objetivos de negócio dessas organizações, podendo ser capazes de aumentar a geração de valor e a competitividade de mercado das *healthtechs* com novas dinâmicas de fluxos de atenção e dialogia.
- B. Estratégias de comunicação mais robustas e com uma miríade de conteúdos e temas ofertados: a captura de atenção e de rastros dos usuários por meio da coleta de dados de nível zero é uma das principais atividades comunicacionais das *healthtechs*. Elas oferecem formatos específicos, tais como cadastros e formulários que visam estrategicamente a interação e o agenciamento do comportamento dos públicos em suas mídias proprietárias e nas plataformas digitais. Temáticas como telemedicina e facilidade no agendamento e atendimento digitais são bastante utilizadas junto de algum CTA. para levar a processos internacionais e de relacionamento via comentários ou acessos aos sites e aplicativos próprios, por exemplo.
- C. Comunicação por dados cada vez mais dinâmica e em tempo real: as *healthtechs* fazem uso de uma grande variedade de formatos de conteúdo sobre saúde e bem-estar, com uma narrativa em tom educativo sobre seus produtos e serviços para, além de coletar dados do

público, gerar, de forma estratégica, confiança e reputação para além do diagnóstico e do tratamento de doenças. Uso de testemunhos, FAQs, receitas, questionários, perguntas a especialistas, assinaturas de newsletters e conteúdos em blog predominam na comunicação dessas startups, reforçando não só o papel do digital como peça-chave de comunicação, mas também de inteligência estratégica para o negócio como um todo.

- D. A transformação digital alterou a comunicação como um todo: em tal contexto, e em especial após a pandemia da covid-19, práticas e rotinas das *healthtechs* se tornaram ainda mais ágeis, os times ficaram maiores e mais diversos, e ganharam, além de mais importância, mais responsabilidades e demandas, como o conhecimento da literacia digital e exigências de flexibilidade e adaptação constantes em um cenário tão mutante quanto o da saúde. Após a maior crise do século 21 no setor, o digital acelerou tudo e não só ampliou como fomentou e suportou as estratégias de comunicação das organizações, em especial da saúde e bem-estar. Profissionais como médicos e enfermeiros também foram afetados e se viram frente a um novo escopo de trabalho - o da influência digital - para se atualizarem e conversarem com novos públicos, em novos formatos e novas plataformas, tendo o digital como central e como agenciador de tais processos para construção de reputação e conexões pela via da interação,
- E. Práticas comunicacionais com dados ganham mais relevância e mais força: no contexto das *healthtechs*, a comunicação está completamente dataficação, transversal e plataformizada em sites, aplicativos e plataformas da rede. O trabalho das equipes se encontra cada vez mais correlacionado com outras áreas e perfis diversos, e os profissionais são demandados a criar cada vez mais uma comunicação de contexto, monitorada, correlacionada com a concorrência, e que esteja completamente adaptada ao contexto informacional e midiático contemporâneos. Outras demandas dos times dessas organizações incluem a compreensão de novos formatos e novas plataformas, além da mentalidade de fazer as perguntas certas e levantar hipóteses importantes e estratégicas para uma comunicação que se conecte cada vez mais com os públicos, ao mesmo tempo em que coleta e analisa todo o comportamento deles, a partir de uma lógica responsiva e de construção de confiança para além dos serviços de saúde tradicionais.

Sobre os dados e as *healthtechs*:

- A. Influência dos dados na comunicação é cada vez maior: os dados são os responsáveis por

moldar todo o negócio e as estratégias das *healthtechs*, e isso inclui a comunicação, que também se torna cada vez mais proativa e *data driven*, fazendo uso de recursos como personas, geolocalização e segmentação por faixas etárias para personalizar produtos voltados à saúde e ao bem-estar. O uso de ferramentas e métricas digitais são parte importante da estratégia comunicacional dessas organizações para construção de confiança e otimização de processos estratégicos de comunicação.

- B. O comportamento do consumidor molda toda a comunicação das *healthtechs*: a partir de uma dinâmica de captura de atenção e de dados dos públicos, o fator comportamental destes - seus anseios, dúvidas, críticas ou sugestões - passa a orientar e agenciar as atividades estratégicas de comunicação destas organizações por meio da coleta de informações. O uso de recursos como conteúdos com CTAs, criados estrategicamente com base no comportamento das audiências, é também capaz de fomentar uma compreensão cada vez mais acurada e real do que vende, do que funciona e do que não funciona para as *healthtechs*, reorganizando conversas e relacionamentos por meio dos dados.
- C. Dados constroem influência e relacionamentos: na comunicação das *healthtechs*, tudo pode ser - e é - datafocado e mensurado. Criar relacionamentos com base em interações e conexões cada vez mais estratégicas e assertivas está no cerne do trabalho comunicacional dessas organizações, no qual os dados perpassam por todas as etapas do processo estratégico com os públicos. Até a segurança de dados é capaz de ajudar na construção de reputação e de influência, gerando também confiança no tratamento das informações coletadas, de acordo com a legislação vigente, para legitimar e impulsionar a atuação dessas organizações como agentes de influência e de comunicação.

Diante do que foi descoberto e discutido em nossa tese, não nos espanta que toda a comunicação das *healthtechs* seja midiaticizada, datafocada e plataformizada, uma vez que são organizações digitais, e tais condições podem ser consideradas como de base e pertencentes a uma rede que assim opera. Tais pilares moldam e são moldados por qualquer atividade que perpassa pelo digital, seja ela social, cultural ou até mesmo econômica ou política. Em nossa opinião, o diferencial - e que se consolida - são produtos e serviços de saúde e bem-estar cada vez mais adaptados e embalados - por meio da comunicação e de suas práticas, linguagens e formatos - em configurações de consumo dinâmicas e adaptadas a uma sociedade líquida, impermanente e com mais e mais voz de seus atores, em especial os públicos, que se

encontram no centro das estratégias das organizações de tal ecossistema. Tudo ocorre tendo a interação - um pressuposto primordial e ao mesmo tempo complexo das ambiências da rede - como principal insumo para toda a comunicação, que trabalha o relacionamento e a dialogia por meio de conteúdos otimizados pela conexão e pela responsividade.

Embora as organizações analisadas neste trabalho sejam *healthtechs*, compreendemos que são modelos emergentes e que possuem propostas de valor diferentes. Ainda assim, acreditamos que cumprem nosso objetivo de analisar e entender a fundo como elas se comunicam com seus públicos e como os dados fazem parte de tais práticas. A partir disso, é possível perceber, sem dúvidas, como o digital colabora na consolidação da comunicação como parte cada vez mais estratégica e do negócio das organizações contemporâneas, especialmente quando falamos de *healthtechs* e de produtos, em sua maioria digitais, ligados ao bem-estar e à saúde. Práticas comunicacionais, em tal contexto, estão cada vez mais aliadas aos processos de compra e venda, com ofertas para além do tratamento e diagnóstico de doenças. Buscando captar não só atenção e interesse dos usuários na rede, mas também convertê-los em clientes ou pacientes por meio de estratégias pautadas pela interatividade e com CTAs em toda a comunicação e tipos de mídia: própria, paga e espontânea. Por serem startups e possuírem a tecnologia no centro de todos os seus processos e práticas - e isso inclui as comunicacionais - os dados são elementos-chave para sua atuação e diferenciação no mercado. Agilidade, análises, criação e materialização de *insights* afetam e ajustam também a comunicação, que passa a ter o *zero party data* como matéria-prima central para suas estratégias e para ações cada vez mais customizadas e mensuradas.

Tal contexto modifica também a atuação dos profissionais do campo, em especial os que trabalham em organizações da saúde como as *healthtechs*, que passam definitivamente a fazer parte de times diversificados e com um conjunto de rotinas transversais e cada vez mais estratégicas e dataficadas, com conhecimento profundo não somente do contexto midiático, mas também de novas possibilidades de formatos, linguagens e locais também estratégicos para a comunicação. O comportamento do público se torna o combustível que alimenta a engrenagem do que se comunica, e também de quando, onde e de que forma, dataficando, transversalmente, tudo que possa ser tocado pela comunicação, e todos os seus produtos e subprodutos. "O dado é a mensagem" em um contexto de *healthtechs* e estratégias comunicacionais que visam construir não só relacionamento, imagem e reputação, mas também confiança e influência corporativa em um setor tão crucial como a saúde,

especialmente após a pandemia. Nosso trabalho não esgota tal temática, e traz mais questões do que respostas, abrindo espaço para mais estudos sobre startups, saúde, bem-estar e comunicação contemporânea.

Isto posto, faz-se necessário salientar aqui nossa dificuldade em encontrar bibliografia e autores na academia, em especial nacionais, que discutam de modo crítico e atual a comunicação e a transformação digital, a plataformização e a dataficação da comunicação contemporânea. Muitas vezes estivemos restritos aos mesmos pensadores, sendo necessário recorrer a trabalhos estrangeiros, de outros campos como o jornalismo, ou de nossa autoria em parceria com terceiros, para buscar sustentação, conexão e argumentação teórica em língua portuguesa. Outras vezes, mesmo encontrando contribuições em outro idioma, em temáticas como transformação digital, por exemplo, não foi possível, até a data de conclusão desta tese, encontrar o elo de tal tema, extremamente importante na contemporaneidade, com a comunicação, e em especial, das organizações. Para a parte das nossas análises de campo, foi preciso recorrer a *hubs* nacionais de conteúdo sobre marketing digital, pois também nada havia na academia publicado em português, até a conclusão deste trabalho, sobre tópicos caros à nossa discussão, tais como *zero party data*, *leads* e coletas de dados pela comunicação como estratégia.

Neste sentido, tal constatação nos leva a compreender as oportunidades de discussão e de estudo para o campo da Comunicação relacionado a tais temáticas, e valida nosso esforço de trabalhar uma pesquisa de caráter exploratório para abrir possíveis vertentes de estudo e buscar uma visão mais atualizada do panorama contemporâneo da comunicação, não só do setor do bem-estar e da saúde, mas do ecossistema de dados, plataformas e estratégias digitais já em operação e consolidação. Um novo mundo de possibilidades para discussão acadêmica sobre o campo em uma configuração digital aparentemente sólida e alicerçada, mas que necessita urgentemente de mais análises críticas, mais produções acadêmicas e mais espaço nos congressos e revistas brasileiras para atualização dos estudos de Comunicação, especialmente quando comparados ao que já parece ser uma realidade no mercado.

7- Referências

ABDELAAL, Mariam Helmy Ismail; KATHER, Mohamed; ZAKI, Mohamed. **Digital Business Transformation and Strategy: What Do We Know So Far?** 2017. Disponível em https://www.researchgate.net/figure/Digital-Transformation-Perspectives-in-the-Literature_fig1_322340970 Acesso em 10 de setembro de 2021.

ACCENTURE. 2019 Global Financial Services Consumer Study. **Site Accenture**. Disponível em <https://www.accenture.com/acnmedia/pdf-95/accenture-2019-global-financial-services-consumer-study.pdf> Acesso em 24 de novembro de 2022.

ADOBE. O gerenciamento de dados do cliente define o futuro digital. **MIT Sloan Management Review Brasil**, 2022. Disponível em <https://mitsloanreview.com.br/post/o-gerenciamento-de-dados-do-cliente-define-o-futuro-digital> Acesso em 02 de novembro de 2022.

AGUIAR, Adriana. Como usar de dados para basear o trabalho de Relações Públicas. **Blog Rock Content**. Disponível em <https://rockcontent.com/blog/rp-baseado-em-dados/> Acesso em 30 de outubro de 2022.

ALICE. **Site oficial**. Disponível em <https://www.alice.com.br/> Acesso em 05 de novembro de 2022..

ANAHP, Associação Nacional dos Hospitais Privados. **Lições da Pandemia - Perspectivas e Tendências**, 2021. Disponível em <https://conteudo.anahp.com.br/licoes-da-pandemia-perspectivas-e-tendencias-abril2021> Acesso em 26 de maio de 2022.

ARRUDAS, Mariana. **O que significa Health Tech?** Blog da AUSPIN, Agência USP de Inovação, outubro de 2020. Disponível em <http://www.inovacao.usp.br/o-que-significa-health-tech/> Acesso em 27 de maio de 2022.

ÁVILA, Tiago. **Conheça o cenário das healthtechs no Brasil e no mundo**. Blog Píxeon, outubro de 2020. Disponível em <https://www.pixeon.com/blog/healthtechs-no-brasil/> Acesso em 27 de maio de 2022.

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação Organizacional e imagem-conceito: sobre gestão de sentidos no ambiente digital. In: RUÃO, Teresa; NEVES, Ronaldo; ZILMAR, José (orgs). **Comunicação Organizacional e os Desafios Tecnológicos: estudos sobre a influência tecnológica nos processos de comunicação das organizações**. CS Edições, 2017. Disponível em http://www.lasics.uminho.pt/ojs/index.php/cecs_ebooks/article/view/2736 Acesso em 09 de janeiro de 2021.

_____. Comunicação Organizacional na perspectiva da complexidade. In: **Revista ORGANICOM**, ano 6, Edição Especial, Números 10 e 11, 2009A. P. 115-120. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139013/134361> Acesso em 04 de dezembro de 2020

_____. **Reflexões sobre Comunicação Organizacional e Relações Públicas: Tensões, Encontros e Distanciamentos. de Pesquisas em Comunicação**. Evento componente do XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. Trabalho apresentado no DT3 Relações Públicas e Comunicação Organizacional, IX Encontro dos Grupos/Núcleos de Pesquisas em Comunicação, evento componente do XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação., de 04 a 07 de Setembro de 2009B. Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2009/resumos/R4-1906-1.pdf> Acesso em 12 de dezembro de 2020.

_____; SÓLIO, Marlene Branca. **O complexus Comunicação-Cultura- Administração**. Trabalho apresentado no XXVII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação (INTERCOM), em Porto Alegre/RS, 2004. Disponível em http://www.eca.usp.br/associa/alaic/revista/r4/art_01.pdf Acesso em 10 de janeiro de 2021.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Editora Edições 70, 1977.

BAUMAN, Zygmunt. **Globalização: as consequências humanas**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1999.

BARICHELLO, Eugenia Maria Mariano da Rocha. Visibilidade e Legitimidade na Atual Ecologia Midiática. **Estudos em Comunicação** no 25, vol. 2, 2017, p. 99-108. Disponível em https://www.researchgate.net/publication/321985487_Visibilidade_e_Legitimidade_na_Atual_Ecologia_Midiatica Acesso em 15 de março de 2019.

_____; STASIAK, Daiana. Midiatização e Comunicação Organizacional. **Inovcom - Revista Brasileira de Inovação Científica em Comunicação**, Vol. 2, No 1, p. 50-58 - 2007. Disponível em https://www.academia.edu/16330679/Midiatiza%C3%A7%C3%A3o_e_Comunica%C3%A7%C3%A3o_Organizacional Acesso em 10 de novembro de 2020.

BRAND PUBLISHING BRASIL. Zero-Party Data: entenda para onde aponta o futuro da coleta de dados. **Brand Publishing Brasil**, 2021. Disponível em <https://brandpublishing.com.br/zero-party-data/> Acesso em 12 de novembro de 2022.

BOARINI, Margareth. A audiência revelada: o big data acentua os desafios profissionais. In: Dreyer, Bianca; Terra, Carolina Frazon; Raposo, João Francisco. **Comunicação Organizacional: práticas, desafios e perspectivas digitais**. São Paulo: Summus Editorial, 2021, p. 126-140.

_____. *Vida Data Driven*. 10 Tendências de Comunicação, Influência e dados. **Relatório do grupo de pesquisa Influcom**, 2021 (b), p. 53-58. Disponível em <https://casperlibero.edu.br/wp-content/uploads/2021/12/Report-tendencias-InfluCom-2021.pdf> Acesso em 02 de novembro de 2022.

_____. **Techquest: guia de verbetes da comunicação disruptiva do século XXI**. Tese de doutorado (PUC-SP), 2020. Disponível em <https://sapientia.pucsp.br/handle/handle/23704> Acesso em 30 de março de 2022.

BROCKENSHIRE, Geoff. **Healthcare trends that are shaping 2020**. Blog Board of Innovation, 2020. Disponível em <https://www.boardofinnovation.com/blog/healthcare-trends-that-are-shaping-2020/> Acesso em 27 de maio de 2022.

CAMARGO, Camila Porto de. Mídia paga, orgânica e própria: como elas determinam o sucesso ou fracasso nas mídias sociais?, **iMasters**, 2013. Disponível em <https://imasters.com.br/midia-e-marketing-digital/midia-paga-organica-e-propria-como-elas-determinam-o-sucesso-ou-fracasso-nas-midias-sociais> Acesso em 05 de novembro de 2022.

CARAH, Nicholas. Algorithmic brands: A decade of brand experiments with mobile and social media. **New Media & Society**, Vol 19, Issue 3, 2017. Disponível em <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1461444815605463> Acesso em 20 de dezembro de 2020.

CASAGRANDE, Morgana; CIRNE, Renato. Proteção de dados e reputação, **Exame**, 2021. Disponível em <https://exame.com/bussola/protecao-de-dados-e-reputacao/> Acesso em 05 de novembro de 2022.

CORDEIRO, Marina. O que é um lead? Aprenda como qualificar, gerenciar e nutrir os visitantes do seu site e transforme-os em fiéis compradores. **Rock Content blog**, novembro de 2020. Disponível

em <https://rockcontent.com/br/blog/o-que-e-lead/> Acesso em 28 de outubro de 2022.

CORREA JR, Dirceu. Evolução da cultura de dados nas organizações em direção ao conteúdo espontâneo do Big Data. In: Scheid, Diana; Machado, Jones; Pérsigo, Patrícia M. (Orgs). **Tendências em Comunicação Organizacional - Temas emergentes no contexto das organizações**. FACOS, UFSM, 2019, p. 90-104.

CURVELLO, João José Azevedo. A Comunicação Organizacional como fenômeno, como processo e como sistema. **Revista Organicom**, V.6, N. 10/11 (2009), p. 109-114. Disponível em <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139012/134360> Acesso em 04 de janeiro de 2021.

D'ÂNGELO, Pedro. Pesquisa sobre o Instagram no Brasil: dados de comportamento dos usuários, hábitos e preferências no uso do Instagram. **Blog Opinion Box**, 2022. Disponível em <https://blog.opinionbox.com/pesquisa-instagram/> Acesso em 19 de novembro de 2022.

DEL CARMEN, Gabriela. **15 healthtechs que estão revolucionando a saúde para ficar de olho em 2021**. Forbes Tech, 2021. Disponível em: <https://forbes.com.br/forbes-tech/2021/07/16-healthtechs-que-estao-revolucionando-a-saude-para-ficar-de-olho-em-2021/#foto2> Acesso em 27 de maio de 2022.

DELLOITTE. **Perspectivas globais do setor de saúde 2022**. Disponível em <https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/life-sciences-and-healthcare/articles/global-health-care-outlook.html> Acesso em 27 de maio de 2022.

DE LUCA, Cristina. Nunca foi tão importante ser data-driven e customer centric. **The Shift**, 2020. Disponível em Acesso em <https://theshift.info/hot/nunca-foi-tao-importante-ser-data-driven-e-customer-centric/> 15 de novembro de 2021.

DESIDERIO, Mariana. Metaverso: o plano de Zuckerberg para dominar o futuro da internet. **Revista Exame** (2021). Disponível em <https://exame.com/negocios/metaverso-o-plano-de-zuckerberg-para-dominar-o-futuro-da-internet/> Acesso em 01 de abril de 2022.

DIAS, Vanessa. Entrevista Martha Gabriel. **Blog da Rock Content**, 2022. Disponível em <https://rockcontent.com/br/blog/entrevista-martha-gabriel/> Acesso em 03 de novembro de 2022.

DISTRITO. **Distrito Healthtech Report 2022**. Disponível em <https://materiais.distrito.me/mr/healthtech-report> Acesso em 31 de agosto de 2022.

DOCTORALIA. **Site oficial**. Disponível em <https://www.doctoralia.com.br/> Acesso em 05 de novembro de 2022..

DOMINICI, Piero. A complexidade da comunicação. A comunicação da complexidade. **Revista MatriZes**, V. 14. No 2, maio/agosto de 2020. Disponível em <https://www.revistas.usp.br/matrizes/article/view/179724> Acesso em 06 de janeiro de 2021.

DOWNING, Tamra; HENDERSON, Chris. Connected care: re-shaping the lives of diabetes patients. **Blog Board Innovation**, 2022. Disponível em https://www.boardofinnovation.com/blog/connected-care-innovation/?utm_campaign=By-Weekly%20Newsletter&utm_medium=email&_hsmt=211349909&_hsenc=p2ANqtz--9H2M5pTVxKqK7dgVgIUY-bk6VRj1VGV9kx0njkjVLaWKL5qYWzfaShAcl99MAMaQvGR54m2ZTRc3uSlSr28IJvG1JJDg&utm_content=211262310&utm_source=hs_email Acesso em 16 de maio de 2022.

DREYER, Bianca Marder; TERRA, Carolina Frazon; RAPOSO, Joao Francisco. **Perspectivas**

Digitais na Comunicação Organizacional. São Paulo: Summus Editorial, 2021.

_____. **Teoria e prática de relações públicas: Uma metodologia para diagnosticar, construir e obter resultados com os relacionamentos.** São Paulo: Summus, 2021.

_____; TERRA, Carolina Frazon; SAAD CORRÊA, Elizabeth; RAPOSO, João Francisco. **Do usuário mídia ao sujeito dados: um percurso teórico-metodológico para a compreensão dos públicos em comunicação organizacional diante da digitalização das organizações.** XXX Encontro Anual da Compós, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo - SP, 27 a 30 de julho de 2021. Disponível em https://www.academia.edu/71870007/DO_USU%C3%81RIO_M%C3%8DDIA_AO_SUJEITO_DA_DOS_um_percurso_te%C3%B3rico_metodol%C3%B3gico_para_a_compreens%C3%A3o_dos_p%C3%ABlicos_em_comunica%C3%A7%C3%A3o_organizacional_diante_da_digitaliza%C3%A7%C3%A3o_das_Organiza%C3%A7%C3%B5es Acesso em 29 de outubro de 2022.

_____. **Relações Públicas na contemporaneidade: contexto, modelos e estratégias.** São Paulo: Summus, 2017.

_____; SAAD CORRÊA. A gestão da comunicação organizacional na sociedade digitalizada: existem modelos em tempos de mídias sociais? **VIII Simpósio Nacional da ABCiber**, 2014. Disponível em <https://docplayer.com.br/9972273-A-gestao-da-comunicacao-organizacional-na-sociedade-digitalizada-existem-modelos-em-tempos-de-midias-sociais-1.html> Acesso em 02 de setembro de 2021.

DRSKA, Moacir. A Transformação Digital chegou ao “Brasil real”. Mas poucos estão prontos pra ela. **Neoffeed**, 2021. Disponível em <https://neoffeed.com.br/blog/home/a-transformacao-digital-chegou-ao-brasil-real-mas-poucos-estao-prontos-para-ela/> Acesso em 07 de dezembro de 2021.

DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação.** São Paulo: Editora Atlas, 20005.

ANDER EGG, Ezequiel. **Introducción a las técnicas de investigación social: para trabajadores sociales.** Buenos Aires: Editora Humanitas, 1978

ESTEVANIN, Mayanna; SAAD Elizabeth. **Sujeito dados: apontamentos para a discussão do jornalismo no cenário Big Data.** XXVII Encontro Anual da Compós, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte - MG, 05 a 08 de junho de 2018. Disponível em https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as_sdt=0,5&cluster=18185457291289444244 Acesso em 07 de janeiro de 2021.

FAAP. **Mídias Sociais 360°** (JAN/FEV/MAR 2022). Disponível em https://www.faap.br/nimd/pdf/MS360FAAP_2022-07-100822.pdf Acesso em 19 de novembro de 2022.

FRAGOSO, Suely; RECUERO, Rachel; AMARAL, Adriana. **Métodos de pesquisa para internet.** Porto Alegre: Sulina, 2011, p. 27-52.

FRANÇA, Fábio. **Públicos - como identificá-los em uma nova visão estratégica.** 3 ed. São Caetano do Sul, Yendis, 2012.

FRANKIEWICZ, Becky; CHAMORRO-PRESUMIC, Tomas. Digital Transformation is about talent, not technology. **Harvard Business Review** (2020). Disponível em <https://hbr.org/2020/05/digital-transformation-is-about-talent-not-technology> Acesso em 01 de Abril de 2022.

FUCHS, Christian; CHANDLER, David. **Digital objects, digital subjects: Interdisciplinary Perspectives on Capitalism, Labour and Politics in the Age of Big Data**. University of Westminster Press, 2019.

GABRIEL, Martha. Covid-19: crises, Darwinismo digital e o novo normal. **Grupo Idea** (2020). Disponível em <http://www.ideaonline.com.br/conteudo/covid-19-criises-darwinismo-digital-e-o-novo-normal-por-martha-gabriel.html> Acesso em 01 de abril de 2022.

_____. **Marketing para o Livro Digital**. Disponível em <https://www.slideshare.net/marthagabriel/marketing-para-o-livro-digital-by-martha-gabriel> Acesso em 03 de novembro de 2022.

GENOVESI, Carolina. Dados e experiência: é hora de repensar sua estratégia. **MIT Sloan Management Review Brasil**, 2022. Disponível em <https://www.mitsloanreview.com.br/post/dados-e-experiencia-e-hora-de-repensar-sua-estrategia> Acesso em 02 de novembro de 2022.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GO Ad. **Health & Pharma: digitalização de serviços e combate à desinformação**, agosto de 2020. Disponível em <https://goadmedia.com.br/insights/healthpharma-digitalizacao-de-servicos-e-combate-a-desinformacao/> Acesso em 15 de abril de 2022.

HARARI, Yuval Noah. **21 lições para o século 21**. 1a edição. São Paulo: Companhia das Letras, 2018.

_____. **Homo Deus**. 1a edição. São Paulo: Companhia das Letras, 2016.

HELMOND, Anne. A plataformização da web. Em: **Métodos Digitais: teoria e prática**. Lisboa: ICNOVA, 2019, p. 49-72. Disponível em https://www.icnova.fcsh.unl.pt/wp-content/uploads/sites/38/2020/02/ICNOVA_MetodosDigitais-compactado.pdf Acesso em 03 de janeiro de 2021.

HORTELIO, Marina. **Como as Healthtechs estão mudando a cara dos planos de saúde**. The Shift, fevereiro de 2022. Disponível em <https://theshift.info/hot/como-as-healthtechs-estao-mudando-a-cara-dos-planos-de-saude/> Acesso em 27 de maio de 2022.

HUERTAS, Carolina. 4 tendências de healthtech para 2022. ProXXIa. Disponível em <https://www.meioemensagem.com.br/home/arquivo/noticias/2022/03/22/4-tendencias-de-healthtech-para-2022.html> Acesso em 24 de novembro de 2022.

INFOBASE. **Marketing por Dados: influência modifica os negócios**, 2019. Disponível em <https://infobase.com.br/infografico-marketing-por-dados-influencia-modifica-os-negocios/> Acesso em 02 de novembro de 2022.

ITFORUM. **4 dicas para implementar a alfabetização de dados na empresa**, 2019. Disponível em <https://itforum.com.br/noticias/4-dicas-para-implementar-a-alfabetizacao-de-dados-na-empresa/> Acesso em 02 de novembro de 2022.

JENKIS, Henry; GREEN, Henry; FORD, Sam. **Cultura da Conexão: criando valor e significado por meio da mídia propagável**. São Paulo: Aleph, 2014.

KARHAWI, Issaaf. Influenciadores digitais: o Eu como mercadoria. In: Saad, Elizabeth e Silveira, Stefanie. **Tendências em Comunicação Digital**, ECA/USP, 2016. Disponível em https://www.academia.edu/30032427/Influenciadores_digitais_o_Eu_como_mercadoria Acesso em

15 de julho de 2020.

_____. Notas teóricas sobre influenciadores digitais e Big Brother Brasil: visibilidade, autenticidade e motivações. **Revista E-Compós**, v,24, 2021. Disponível em https://www.academia.edu/44249280/Notas_te%C3%B3ricas_sobre_influenciadores_digitais_e_Big_Brother_Brasil_visibilidade_autenticidade_e_motiva%C3%A7%C3%B5es Acesso em 29 de abril de 2021.

KUNSCH, Margarida M. Kröhling. Comunicação Organizacional Integrada na perspectiva estratégica. In: FÉLIX, Joana Darc Bicalho (org). **Comunicação Estratégica - A visão de 23 autores em 5 países**. São Paulo: Rede Integrada Editora, 2020. Disponível em <https://repositorio.uniceub.br/jspui/handle/prefix/14422> Acesso em 08 de janeiro de 2021.

_____. Comunicação Organizacional: contextos, paradigmas e abrangência conceitual. **Matrizes**, V. 8, número 2, jul./dez. 2014, p. 35 a 61. Disponível em <https://www.revistas.usp.br/matrizes/article/download/90446/93218/0> Acesso em 02 de dezembro de 2020.

_____. Comunicação organizacional na era digital: contextos, percursos e possibilidades. **Revista Signo y Pensamiento**, vol. XXVI, número 51, julio-diciembre 2007, p. 38 a 51. Disponível em <http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/signoypensamiento/article/viewFile/3714/3379> Acesso em 01 de dezembro de 2020.

_____. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. In: MARCHIORI, Marlene. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006, p.167-190.

_____. KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4º ed. São Paulo: Summus, 2003.

LATITUD. Latin America: Future of Healthtech. **Blog Latitud**, 2022. Disponível em <https://www.latitud.com/en/blog/healthtech-latam-tech-report> Acesso em 15 de dezembro de 2022

LOPES, Maria Immacolata Vassalo de Pesquisa em Comunicação. São Paulo: Edições Loyola, 2010.

MAGALHÃES, Marina. E quando todo poder emanar dos dados? Uma entrevista sobre *datacracia* com Derrick de Kerckhove. Revista do Programa de Pós-graduação em Comunicação da UFJF, v. 12, n. 3, p. 15-23, set./dez. 2018. Disponível em <https://periodicos.ufjf.br/index.php/lumina/article/view/21567> Acesso em 05 de março de 2020.

MARCONDES, Pyr. O que é Zero-Party Data e o desafio das marcas para fugir do Third-Party. **Meio & Mensagem**, 2021. Disponível em <https://www.meioemensagem.com.br/home/arquivo/blog-do-pyr/2021/08/03/o-que-e-zero-party-data-e-o-desafio-das-marcas-para-fugir-do-third-party.html> Acesso em 12 de novembro de 2022.

_____. Hiper-Digitalização: o novo vírus que nossa indústria terá que enfrentar. **Meio & Mensagem** (2020). Disponível em <https://www.proxixima.com.br/home/proxixima/blog-do-pyr/2020/04/24/hiper-digitalizacao-o-novo-virus-que-nossa-industria-tera-que-enfrentar.html> Acesso em 02 de abril de 2022.

MARTÍN-BARBERO, Jesus. **Pistas para entre-ver meios e mediações. Dos meios às mediações**. Rio de Janeiro: Ed. UFRJ. Prefácio à 5ª edição castelhana, 2001, p. 11 a 21.

_____. Uma aventura epistemológica. **MATRIZES**, São Paulo, 2, out. 2009. Disponível em:

<<http://www.matrizes.usp.br/ojs/index.php/matrizes/article/view/27>>. Acesso em: 15 Nov. 2020.

_____. Uma aventura epistemológica. **MATRIZES**, São Paulo, v. 2, n. 2, 2009.

MARTINO, Luiz Mauro de Sá. **Métodos de pesquisa em comunicação: Projetos, ideias, práticas**. São Paulo: Editora Vozes, 2018.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓFILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2016

MCLUHAN, Marshall. **Understanding Media: the extensions of man**. Berkley: Gingko Press, 2015.

MEIRELES, Gustavo. O mercado de saúde pós-pandemia. **MIT Sloan Management Review Brasil**, dezembro de 2020. Disponível em <https://mitsloanreview.com.br/post/o-mercado-de-saude-pos-pandemia> Acesso em 26 de maio de 2022.

MELO, Karla de. Cultura *data driven* para a Comunicação Corporativa. **Aberje**, 2021. Disponível em <https://www.aberje.com.br/coluna/cultura-data-driven-para-a-comunicacao-corporativa> Acesso em 01 de novembro de 2022.

MODA, Aline. Dados, experimentação e criatividade: como combinar esses 3 elementos em meio à crise. **Think With Google**, 2020. Disponível em <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/pt-br/estrategias-de-marketing/dados-e-mensuracao/como-agencias-podem-combinar-dados-experimentacao-e-criatividade-em-meio-a-criese/> Acesso em 15 de setembro de 2020.

MOURA, Cinara. Complexidade e transversalidade: uma proposta para pensar a comunicação digital. In: SAAD, Elizabeth. **Caminhos da Comunicação: tendências e reflexões sobre o digital**. Curitiba, Appris Editora: 2020, p. 33-48.

MORIN, Edgar. O paradigma complexo. In: **Introdução ao Pensamento Complexo**. Porto Alegre, Sulina: 2011.

NEVES, Afonso Carlos. Conceito Ampliado de Saúde em tempos de pandemia. **Revista Politéica**. São Paulo, v. 9, n. 1, pp. 78-95, 2021.

OLIVEIRA, Ivone Lourdes de. A comunicação organizacional no brasil: virada epistemológica. In: KUNSCH, M. M. K.; LIMA, F. P. e OLIVEIRA, A. S. **Comunicação organizacional e relações públicas: 15 anos da Abrapcorp**. Salvador: EDUFBA; São Paulo: ABRAPCORP, 2022.

OLIVEIRA, Tania Modesto Veludo de. Amostragem não probabilística. **Revista Administração On Line**, São Paulo, v.2, n. 3, jul/ago/set de 2001. Disponível em: https://pesquisa-eaesp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/veludo_-_amostragem_ao_probabilistica_adequacao_de_situacoes_para_uso_e_limitacoes_de_amstras_por_conveniencia.pdf Acesso em 09 de setembro de 2022.

ORÉFICE, Giovana. Transformação digital é foco do top level. **Meio & Mensagem**, 2021. Disponível em <https://www.meioemensagem.com.br/home/arquivo/noticias/2021/05/31/transformacao-digital-e-foco-do-top-level-de-empresas.html> Acesso em 22 de novembro de 2021.

ORGANIZATION, World Health – Constitution of the World Health Organization (1946). Disponível em <https://apps.who.int/gb/bd/PDF/bd47/EN/constitution-en.pdf> Acesso em 11 de maio de 2022.

PAZ, Samyr. Entre ciborgues e quimeras: públicos e relações sociotécnicas em relações públicas. In: Scheid, Diana; Machado, Jones; Pérsigo, Patrícia M. (Orgs). **Tendências em Comunicação Organizacional - Temas emergentes no contexto das organizações**. FACOS, UFSM, 2019, p. 79-89.

PECK, Patricia. Ética dos dados e reputação. **Meio & Mensagem**, 2021. Disponível em <https://www.meioemensagem.com.br/home/arquivo/opiniaio/2021/06/18/etica-dos-dados-e-reputacao.html> Acesso em 05 de novembro de 2022.

PRIMO, Alê; MATOS, Ludmila; MONTEIRO, Maria Clara. **Dimensões para o estudo de influenciadores digitais**. UFBA, 2021. Disponível em <https://repositorio.ufba.br/handle/ri/34395> Acesso em 23 de março de 2022.

POUPART, Jean et al. **A pesquisa qualitativa. Enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis, Vozes: 2008, p. 127 a 352.

PORTIOLLI, Caroline. Dados apoiam o papel dos profissionais de comunicação e marketing. **Blog Knewin**, 2020. Disponível em <https://www.knewin.com/blog/dados-em-comunicacao-e-marketing/> Acesso em 01 de novembro de 2022.

PWC. A evolução das startups no setor de saúde: Análise 2021-2022. **Site PWC**, 2022. Disponível em <https://www.pwc.com.br/pt/estudos/setores-atividade/saude/2022/a-evolucao-das-startups-no-setor-de-saude.html> Acesso em 22 de novembro de 2022.

RAPOSO, João Francisco. **Governança algorítmica e publicização das marcas: estudo de casos sob o paradigma da propagabilidade no ambiente numérico do Facebook**. Dissertação de mestrado do PPGCOM da ECA/USP. Disponível em https://www.academia.edu/38329754/Governan%C3%A7a_algor%C3%ADmica_e_publiciza%C3%A7%C3%A3o_das_marcas_estudo_de_casos_sob_o_paradigma_da_propagabilidade_no_ambie%nt_e_num%C3%A9rico_do_Facebook_Algorithmic_governance_and_brand_publicization_case_studies_under_the_paradigm_of_propagability_in_the_numerical_environment_of_Facebook Acesso em 29 de novembro de 2020.

RECUERO, R. *Redes sociais na internet*. 2. ed. Porto Alegre: Sulina, 2014.

RESULTADOS DIGITAIS. 15 exemplos de Call-to-Action de sucesso para inspirar suas estratégias de Marketing Digital. **Site Resultados Digitais**, 2020. Disponível em <https://resultadosdigitais.com.br/marketing/exemplos-de-call-to-action/> Acesso em 05 de novembro de 2022.

RHODEN, Valmor; ANDRES, Fernanda Sagrillo. Comunicação Dirigida Digital: uma discussão sobre Big Data e Relações Públicas. **Signos do Consumo**, São Paulo, v.12, jan/jun. 2020, n.1, p 04-13. Disponível em <https://www.revistas.usp.br/signosdoconsumo/article/view/162843> Acesso em 29 de março de 2021.

SAAD, Elizabeth. Comunicação Organizacional e transformação digital: novos cenários, novos olhares. In: Dreyer, Bianca; Terra, Carolina Frazon; Raposo, João Francisco. **Comunicação Organizacional: práticas, desafios e perspectivas digitais**. São Paulo: Summus Editorial, 2021, p. 13-23.

_____. A comunicação das organizações diante de públicos, esfera pública e opinião pública: como as plataformas sociais digitais se encaixam nisso? **Organicom**, ano 17, n. 33, 2o semestre de 2020a Disponível em <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/175986> Acesso em 04 de fevereiro de 2021.

_____. Empresas informativas e a CULTURA de dados — uma via para sobrevivência. Medium, 2020b. Disponível em <https://medium.com/@bethsaad/empresas-informativas-e-a-cultura-de-dados-uma-via-para-sobreviv%C3%Aancia-38af93bf50b7> Acesso em 05 de dezembro de 2021.

_____. Experiências e desafios para a pesquisa nas ambiências digitais. In: SAAD, Elizabeth. **Caminhos da Comunicação: tendências e reflexões sobre o digital**. Curitiba, Appris Editora: 2020c, p. 21-32

_____. Sociedade digitalizada: “plataformização” das relações e uma privacidade zerada”. **Jornal da USP**, 2019. Disponível em https://jornal.usp.br/artigos/sociedade-digitalizada-plataformizacao-das-relacoes-e-uma-privacidade-zerada/?fbclid=IwAR0YWg3YYKxHcQW986UCHz_6DcJNFLiC7Pnz8OTVdpcDfpOqo8UYDDp3DVM Acesso em 19 de novembro de 2020.

_____. Comunicação digital: uma questão de estratégia e relacionamento com os públicos. **Organicom**. Numero 2, ano 3, 2o semestre de 2005, p. 94 a 111. Disponível em <http://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/138900> Acesso em 05 de dezembro de 2020.

SALESFORCE. Cookies e First-party Data: O que são? **Blog Salesforce**. Disponível em <https://www.salesforce.com/br/blog/2021/06/cookies-e-first-party-data.html> Acesso em 12 de novembro de 2022.

SAMPAIO, Daniel. Conheça os diferentes tipos de mídias digitais e seus benefícios. **Cortex Portal**, 2022. Disponível em <https://www.cortex-intelligence.com/blog/comunicacao/os-diferentes-tipos-de-midias-digitais-e-seus-beneficios> Acesso em 05 de novembro de 2022.

SANTAELLA, Lúcia. Desafios da ubiquidade para a educação. **Revista Ensino Superior Unicamp**, Especial Novas Mídias e Ensino Superior. Disponível em https://www.revistaensinosuperior.gr.unicamp.br/edicoes/edicoes/ed09_abril2013/NMES_1.pdf Acesso em 12 de abril de 2021.

SANTOS, Márcio Carneiro dos. A dataficação de um campo de conhecimento: como algoritmos, números e abordagens quantitativas estão mudando a comunicação. **Organicom**, ano 16, número 31, 2o semestre de 2019, p. 145 a 157. Acesso em 06 de janeiro de 2021.

SANTOS, Eric. O que é um Lead? Entenda para que serve a gestão de Leads e como o seu negócio ganha com isso. **Resultados Digitais**, março de 2021. Disponível em <https://resultadosdigitais.com.br/marketing/leads/> Acesso em 28 de outubro de 2022.

SAÚDE BUSINESS. As principais tendências para as healthtechs no Brasil no próximo ano. **Site Saúde Business**, 2022. Disponível em <https://www.saudebusiness.com/healthtechs/principais-tendencias-para-healthtechs-no-brasil-no-proximo-ano> Acesso em 15 de dezembro de 2022.

SCHEID, Daiane; MACHADO, Jones; PÉRSIGO, Patricia Milano (orgs.). **Estrato de Verbetes - Dicionário de Comunicação Organizacional**. Disponível em: https://www.academia.edu/41205637/DICION%C3%81RIO_EstratO_de_verbetes. Santa Maria: FACOS, UFSM, 2018. Acesso em 15 de abril de 2022.

SCHNAIDER, Amanda. A chegada do 5G: o que muda para as healthtechs. **Meio & Mensagem**, 2022. Disponível em <https://www.meioemensagem.com.br/home/proxima/2022/09/14/5g-healthtechs.html> Acesso em 01 de novembro de 2022.

SCOLARI, Carlos. **Hipermediaciones: Elementos para una Teoría de la Comunicación Digital Interactiva**. Barcelona: Gedisa Editorial, 2008.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria A. Trajetórias teórico-conceituais da Comunicação Organizacional. **Revista Famecos**, no. 31, dezembro de 2006.

SEGATTO, Christiane. Órfãos dos planos de saúde fazem número de healthtechs dobrar. **Jornal Estado de São Paulo**, 10 de julho de 2022.

SILVA, Daniel Reis. Dinâmicas da desmobilização: a criação de entraves aos processos de formação e movimentação de públicos. **Anais do XXVIII Encontro Anual da Compós**, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre - RS, 11 a 14 de junho de 2019. Disponível em

http://www.compos.org.br/biblioteca/trabalhos_arquivo_AYPRNO61ZRVEKBA01XLP_28_7310_2_02_2019_12_55_59.pdf Acesso em 13 de abril de 2021.

_____. Públicos, plataformas e algoritmos: tensões e vulnerabilidades dos públicos na sociedade contemporânea. In: Dreyer Bianca; Terra, Carolina Frazon; Raposo, João Francisco. **Comunicação Organizacional: práticas, desafios e perspectivas digitais**. São Paulo: Summus Editorial, 2021, p. 93-106

SILVA, Douglas. Como fazer um FAQ otimizado para a estratégia de atendimento? **Blog da Zendesk**, 2022. Disponível em <https://www.zendesk.com.br/blog/como-fazer-faq/> Acesso em 06 de novembro de 2022.

SIMEONE RODRIGUES, Márcio. As organizações e a vida incerta dos públicos. In: Marques, Angela Cristina Salgueiro; Lourdes Oliveira, Ivone de; Lima, Fabia Pereira. **Vertentes Conceituais e Metodológicas**, volume II. PPGCOM - UFMG, 2017, p. 119-129.

SIQUEIRA, André. Por que criar um blog, **Site Resultados Digitais**, 2021. Disponível em <https://resultadosdigitais.com.br/porque-criar-um-blog/> Acesso em 10 de novembro de 2022.

SLOANE, Garrett. Zero-party data e as novas estratégias para captar dados dos consumidores. **Meio & Mensagem**, 2022. Disponível em <https://www.meioemensagem.com.br/home/midia/2022/08/23/zero-party-data-dados.html> Acesso em 12 de novembro de 2022.

SNAQ. **Healthtech**, abril de 2020. Disponível em <https://conteudo.snaq.co/lp-report-healthtech> Acesso em 25 de maio de 2022.

SODRÉ, Muniz. **A ciência do comum**. Petrópolis: Vozes, 2014.

SOUZA, IVAN. O que é CTA: tudo que você precisa saber para alcançar resultados usando Calls To Action. **Rock Content Blog**, 2018. Disponível em <https://rockcontent.com/br/blog/o-que-e-cta/> Acesso em 05 de novembro de 2022.

STUMPF, Ida Regina C. Pesquisa bibliográfica. IN: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Editora Atlas, 20005, p. 51-61

SUN, Violeta; SANDES-GUIMARÃES, Luisa Veras de; ARAUJO, Marcelo Henrique. Transformação digital e o cenário da telessaúde no Brasil: reflexões sobre a pandemia COVID-19. **Revista Panorama Setorial da Internet**, numero 1, março de 2022, Ano 14, p. 01-11. Disponível em <https://cetic.br/media/docs/publicacoes/6/20220509121129/psi-ano-14-n-1-a-transformacao-digital-nos-sistemas-de-saude.pdf> Acesso em 18 de maio de 2022.

TAMURA, Natália de Campos; KARHAWI, Issaaf. "Isso aumenta o engajamento!": Notas teóricas

sobre os usos da palavra engajamento em contextos de comunicação corporativa e digital. **43º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – INTERCOM**, 2020. Disponível em https://www.academia.edu/44703994/Isso_aumenta_o_engajamento_Notas_t%C3%B3ricas_sobre_os_usos_da_palavra_engajamento_em_contextos_de_comunica%C3%A7%C3%A3o_corporativa_e_digital?email_work_card=title Acesso em 24 de novembro de 2022.

TERRA. **Healthtechs chegam para mudar a forma de cuidados com a saúde física**. Setembro de 2022. Disponível em <https://www.terra.com.br/noticias/healthtechs-chegam-para-mudar-a-forma-de-cuidados-com-a-saude-fisica,bb72569577f9012f5a607b5d884e528eq5uv2gza.html> Acesso em 10 de setembro de 2022.

TERRA, Carolina Frazon.. Brandpublishers: organizações como produtoras de conteúdo e influenciadoras digitais. In: Dreyer, Bianca; Terra, Carolina Frazon; Raposo, João Francisco. **Comunicação Organizacional: práticas, desafios e perspectivas digitais**. São Paulo: Summus Editorial, 2021, p.154-166.

_____; RAPOSO, João Francisco. Dataficação das Relações Públicas: *predictive PR* e decisões fundamentadas em dados. **XV Congresso de la Asociación Latinoamericana de Investigadores de la Comunicación (ALAIC)**, 2020 (a). Disponível em https://www.academia.edu/44520489/Dataficação_das_Relaciones_P%C3%BAblicas_predictive_PR_e_decis%C3%B5es_fundamentadas_em_dados Acesso em 30 de outubro de 2022.

_____; RAPOSO, João Francisco. Mídiaatização, Plataformização e Dataficação da Comunicação Organizacional Apontamentos sobre a comunicação contemporânea no contexto das organizações **XIV Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas - Bauru/SP** - 2020(b). Disponível em https://abrapcorp2.org.br/site/manager/arq/9e0RJNL0IP_TEMPLATE-COM-AUTORIA_GT6_2020.pdf Acesso em 30 de outubro de 2022.

_____. Robôs, assistentes virtuais e chatbots: faz sentido automatizar a Comunicação Organizacional? **Blog Com+**, 2020(c). Disponível em <http://www.commais.org/2020/09/robos-assistentes-virtuais-e-chatbots-faz-sentido-automatizar-a-comunicacao-organizacional/> Acesso em 06 de novembro de 2022.

_____; SAAD, Elizabeth; RAPOSO, Joao Francisco. **Comunicação Organizacional em tempos de algoritmos e hiperconexão digital**. XXVIII Encontro Anual da Compós, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre - RS, 11 a 14 de junho de 2019. Disponível em https://www.academia.edu/39629511/COMUNICA%C3%87%C3%83O_ORGANIZACIONAL_EM_TEMPOS_DE_ALGORITMOS_E_HIPERCONEX%C3%83O_DIGITAL_ORGANIZATIONAL_COMMUNICATION_IN_THE_ERA_OF_ALGORITHMS_AND_DIGITAL_HYPERCONNECTI_ON Acesso em 01 de novembro de 2019.

_____. Relacionamentos nas mídias sociais (ou relações públicas digitais): estamos falando da mídiatização das relações públicas? **Organicom**, ano 12, numero 22, 1o semestre de 2015 (a), p. 103 a 117. Disponível em <http://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139271> Acesso em 03 de dezembro de 2020.

_____. Usuário-mídia: uma nova figura influenciada para a Comunicação Organizacional? **XIV Ibercom "Comunicação, Cultura e Mídias Sociais"**, 20159b). Disponível em https://www.researchgate.net/publication/298214063_Usuario-midia_uma_nova_figura_influenciadora_para_a_Comunicacao_Organizacional Acesso em 06 de novembro de 2022.

_____. **A comunicação organizacional em tempos de redes sociais online e usuários- mídia.** XXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação - Curitiba/PR - 4 a 7 de setembro de 2009. Disponível em https://www.academia.edu/18590801/A_comunica%C3%A7%C3%A3o_organizacional_em_tempos_de_redes_sociais_online_e_de_usu%C3%A1rios-m%C3%ADdia Acesso em 06 de janeiro de 2020.

_____. **Blogs de empresas: a bola da vez da comunicação corporativa digital? Anais do II Congresso da Abrapcorp, Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e Relações Públicas,** 2008. Disponível em https://www.abrapcorp2.org.br/anais2008/gt3_frason.pdf Acesso em 10 de novembro de 2022.

THE SHIFT. **Saúde em tempo real cresce e aparece.** Disponível em <https://theshift.info/hot/saude-em-tempo-real-cresce-e-aperece/> Acesso em 27 de maio de 2022.

THOMPSON, John B. A interação mediada na era digital. **Revista MatrizEs** V. 12, N.3, setembro a dezembro de 2018, p. 17 - 44. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/matrizes/article/download/153199/149813/> Acesso em 19 de dezembro de 2020.

TRINDADE, Eneus. **Mediações e Mdiatizações do Consumo.** XXXVII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Foz do Iguaçu, PR – 2 a 5/9/2014. Disponível em <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2014/resumos/R9-0253-1.pdf> Acesso em 04 de dezembro de 2020.

_____. PEREZ, Clotilde. **Das mediações comunicacionais a mediação comunicacional numérica no consumo: uma tendência para pesquisa.** PROPESQ 2018 - IX Encontro Nacional de Pesquisadores de Publicidade e Propaganda, p. 112 a 127. Disponível em <https://drive.google.com/file/d/1bl36eL4r290CCh3jnwFO806K4TewqDPR/view> Acesso em 27 de novembro de 2020.

_____. _____. **O lugar do sujeito consumidor entre mediações e mdiatizações do consumo: uma perspectiva latino- americana.** XXV Encontro Anual da Compós, Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 7 a 10 de junho de 2016. Disponível em <http://www3.eca.usp.br/sites/default/files/form/biblioteca/acervo/producao-academica/002773893.pdf> Acesso em 27 de novembro de 2020.

TUCHOLKE, Kara Xenia. **Big Data Must be Humanized to Fully Benefit Companies.** **BVMW**, 2020. Disponível em https://www.bvmw.de/fileadmin/suborganization/Nuernberg/Jehnes_Edgar/BVMW_intern/Corona/WhitePaper_valvisioconsulting_Humanizing_Big_Data.pdf Acesso em 20 de novembro de 2020.

VAN DIJCK, Jose. **Seeing the forest for the trees: Visualizing platformization and its governance.** *New Media & Society, Sage Journals* (2020). Disponível em <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1461444820940293> Acesso em 02 de fevereiro de 2021.

_____. **A Sociedade da Plataforma: entrevista com José van Dijck.** **DigiLabour.** Disponível em <https://digilabour.com.br/2019/03/06/a-sociedade-da-plataforma-entrevista-com-jose-van-dijck/> Acesso em 18 de dezembro de 2020.

VILELA JUNIOR, Guanis de Barros; CARVALHO, Anderson dos Santos. **Análise de Conteúdo.** Disponível em https://www.researchgate.net/publication/345501484_Analise_de_Conteudo Acesso em 19 de novembro de 2022.

UBIPARIPOVIC, Matkovic; MARIC, Mirjana; TUMBAS, Pere. Critical factors of digital transformation success: A literature review. **Information Technology**, 2020. Disponível em https://www.ses.org.rs/uploads/ubiparipovic_et_al_201109_72304_427.pdf Acesso em 15 de setembro de 2021.

WAISBORD, Silvio. De la simplicidad a la complejidad: lecciones inconclusas de la pandemia para comunicación y salud pública. **Revista ALAIC**, 19 (35), 2021, p. 30-37. Disponível em <https://revista.pubalaic.org/index.php/alaic/article/view/656> Acesso em 15 de março de 2022.

WIENCIERZ, Christian; ROTTGER, Ulrike. Big Data in Public Relations: A Conceptual Framework. **Public Relations Journal**, v2, issue 3 (May 2019). Disponível em https://www.researchgate.net/profile/Christian-Wiencierz/publication/333220279_Big_Data_in_Public_Relations_A_Conceptual_Framework/links/5ce2a51e458515712eb6f53e/Big-Data-in-Public-Relations-A-Conceptual-Framework.pdf Acesso em 30 de março de 2022.

ZHANG, Caixia; ZHANG, Bo. Interpretation of Big Data in Communication. **IEE**, 2020. Disponível em <https://ieeexplore.ieee.org/document/9103849> Acesso em 15 de abril de 2021.

ZEEV. Afinal, qual a diferença entre Digitalização, Digitização ou Transformação Digital? **Blog Zeev**. Disponível em https://blog.zeev.it/digitalizacao-digitizacao-ou-transformacao-digital/?fbclid=IwAR0v2HCQN12ncGWpUos73aOMjwxiEZ8dPzEh3_ZeynjlketNR3wGbqMC8kg Acesso em 09 de abril de 2022.

ZENDESK. Leads: o que são e como gerar para a sua empresa? **Blog da Zendesk**, outubro de 2022 Disponível em <https://www.zendesk.com.br/blog/leads/> Acesso em 28 de outubro de 2022.

8. Apêndice A - Entrevistas

1. **DOCTORALIA:** Pedro Filizzola - Head de MKT Brasil e Chile.

1. **Conte um pouco das rotinas de comunicação de uma healthtech.** Hoje a Doctoralia é um *marketplace* que conecta profissionais de saúde com o paciente. A gente atua na operação Brasil, cuidando de Chile e Peru. Meu papel é a geração de leads qualificados para a equipe comercial de profissionais de saúde interessados em adquirir o nosso software. Somos um healthtech, ou seja, uma empresa de tecnologia, que vende uma solução de visibilidade e que ajuda os especialistas de saúde a cuidar de toda a jornada do paciente. **Então vocês são b2b, é isso?** Exatamente. Quando a gente fala de *marketplace*, existe uma teoria que é o “*chicken egg problem*”, que é o problema do ovo da galinha. Pacientes para ter especialistas e especialistas para ter pacientes. É claro que enquanto marketing a gente sempre fica em contato com o paciente, mas hoje tem uma outra área na Doctoralia que cuida da aquisição de pacientes. Minha responsabilidade hoje é muito mais comunicar a proposta de valor para especialistas de saúde. Estamos falando de médicos de diversas especialidades, e também de clínicas e hospitais, para que eles possam se interessar pela nossa plataforma, pela nossa proposta de valor, e aí sim levantar a mão. E o que isso quer dizer: demonstrar o interesse em adquirir nosso produto. E aí, num processo de *inbound sales*, a gente passa esse chamado lead qualificado para a equipe comercial, que vai fazer o que sabe fazer de melhor que é negociar e vender. Então hoje, minha responsabilidade, minha principal diretriz, é gerar esses *leads* qualificados que vão ser convertidos em vendas. Então estou falando de meta de geração de MQLs (*Marketing Qualified Leads*) e a conversão deles em receita.

2. **E aí eles passam a fazer parte do rol de, digamos assim, prestadores de serviços, da Doctoralia?** Não. Quem adquire nosso produto são os especialistas. O paciente não paga nada. Então se você quiser marcar uma consulta com um especialista de saúde, você vai entrar na Doctoralia e pesquisar lá. Aquele especialista pagou para estar ali naquele *marketplace*, enquanto perfil premium, pois nós temos o perfil básico. O perfil

premium ele tem uma série de benefícios que vai fazer com que aumente as chances dele ser achado pelos pacientes. É b2b, mas quase se assemelha ao b2c, porque a gente vende para clínicas e redes de clínicas, que é um b2b se aproximando mais do *enterprise*. São três produtos em três países, com a operação no Chile um pouco mais forte que a do Peru. Meus times compõem as equipes de Brasil, e do lado de b2b *enterprise*, são outros produtos. Além disso, tem a área de anúncios, que é *cross* e atende a todas as operações, e a área de Relações Públicas. Hoje já são 23 pessoas atuando com esses três produtos.

3. Como é trabalhar a saúde em tempo real, pela via da comunicação/marketing?

Vamos ver se eu entendi a pergunta. A saúde é um dos principais, senão o principal, pilar das nossas vidas. Estar numa startup de projeção global e de crescimento exponencial é muito gratificante. Nosso propósito é tornar a experiência da saúde mais humana, reduzindo o tempo de dor do paciente. Então é algo realmente bem nobre. A saúde vai atingir cerca de 10% do PIB brasileiro. Então é algo que tem crescido e a gente tem visto o tanto que as startups de saúde, as healthtechs, tem tido cada vez mais relevância no mercado, inclusive levantando rodadas de investimento em um momento que está difícil conseguir dinheiro pela crise, guerra etc. Por que? Porque a saúde não tem crise, as pessoas vão cuidar da saúde custe o que custar. No nosso caso, desde a pandemia a gente vem tendo um crescimento exponencial. A gente lançou uma ferramenta gratuita de telemedicina, que agora foi regulamentada pelo CRM. A telemedicina na primeira consulta, que pra gente foi uma baita vitória. Desde que começamos em abril de 2021 foram 4 mil consultas de telemedicina. Quando a gente comemorou o marco de 2 anos foram 2 milhões, então, 2 milhões de vidas foram transformadas, então acreditamos muito na tecnologia para tornar a saúde mais acessível. A gente tem visto tantos depoimentos, benefícios e cases de sucesso de clientes que a gente está solucionando um problema real. A jornada de buscar um especialista de saúde é essa. Eu acordo com uma mancha na pele e vou procurar o que isso quer dizer, e vou tentar marcar um dermatologista o quanto antes. Como funcionava no passado? Você ligava pra sua mãe, pra sua tia e ela abria aquela caderneta verde pra procurar o especialista de saúde de confiança da família. Hoje você procurar no google, e se você fizer isso, você vai achar a D como primeiro link,

porque a gente está muito bem posicionado. Lá você vai poder pesquisar especialistas na sua cidade, na sua região, com preço, ver todas as informações - preço, depoimento etc. - e sem precisar pegar o telefone, agendar uma consulta. A gente costuma brincar nas nossas redes sociais que “precisei pegar o telefone pra marcar uma consulta como faziam os astecas”. Porque é o que a gente realmente acredita que as coisas vão ficar cada dia mais dinâmicas. A Doctoralia acaba cuidando dessa jornada. O cuidado do paciente não é exclusivo do consultório: tem uma etapa antes e uma etapa depois. A nossa tecnologia acaba atuando em todas essas etapas da jornada.

4. **Como vocês chegam, além do Google, até os públicos de interesse?** Nosso papel enquanto marketing está mais ligado aos profissionais de saúde. Temos nossos canais orgânicos, ranqueados no google, e o próprio paciente acaba puxando a demanda dos especialistas. Mas a gente não foge muito dos canais tradicionais: anúncios, redes sociais, onde o marketing adquire uma base e a gente trabalha nessa base pra poder gerar... temos aplicativo próprio.
5. **Como os dados que interessam a vocês podem influenciar nas estratégias de visibilidade e interação dos públicos de interesse, que são os profissionais de saúde? Como isso orienta ou não o que vocês fazem aí na Doctoralia?** Primeiro, os dados que são usados pelos doutores, via *analytics* que a gente tem no nosso produto. Então sim, a gente disponibiliza pros especialistas, para as clínicas e hospitais uma série de dados para que eles possam melhor moldar o seu negócio, como taxa de no show, quantas ligações não foram atendidas... para que eles possam mexer as alavancas e melhor moldar o seu negócio, seja consultório ou clínica. A gente trata o paciente como cliente, faz questão que o especialista de saúde possa ter essa percepção. Porque o cliente tem seus anseios, suas características, seu perfil... A partir do momento que o especialista consegue enxergar o paciente com cara de cliente, ele passa a tratar essa jornada do cliente de uma forma muito mais focada e direcionando suas ações para agregar valor à essa experiência. Então sim, a gente disponibiliza esses dados para os especialistas para que eles possam tomar as melhores decisões. Todos os dados são “anonimizadas”, ou seja, são anônimos, porque a gente trabalha muito forte com a LGPD, pois é uma pauta muito importante e presente, e a gente é regulamentado também pela lei europeia, pois a Doctoralia faz parte de um grupo

européu. Nasceu na Polónia, expandindo por 13 países e importamos o nome da operação espanhola. Aqui no Brasil puxamos o crescimento do grupo como um todo, somos uma das principais operações em todos os países do mundo. Mas como que os dados fazem parte do nosso dia a dia? Eu sou um profissional que construí minha carreira toda pautada por dados, e acredito que a gente só consegue melhorar o que a gente consegue medir. Se for pra discutir opiniões, me desculpe, mas prefiro a minha. A gente sempre direciona o que a gente vai fazer por: quais são as métricas que a gente consegue analisar, porque se a gente diversifica demais e tem dados demais, a gente acaba se perdendo. A gente trabalha taxa de abertura, taxa de cliques, número de *leads* qualificados por canal, ROI sobre campanhas... Enfim, são algumas das que a gente olha no dia-a-dia... mas principalmente o funil por canal, porque ali a gente consegue mexer as alavancas para entender o que está funcionando ou não. Então a gente tem uma meta, em cima de um funil invertido, construída com expectativa de crescimento da companhia, qual tíquete médio, quantos vendedores a gente tem, qual a taxa de conversão e quantos *leads* qualificados os vendedores precisam receber para bater suas metas. A partir disso, eu, enquanto head de marketing, monto minha estrutura aqui de pessoas e recursos para poder garantir que aqueles *leads* qualificados sejam gerados, em todos os produtos. Não posso gerar todos os *leads* de um produto porque temos custos direcionados por operação aqui. E a partir disso a gente “quebra” nossas metas de X mil levantadas de mãos por canal. E aí eu sei que cada canal tem que gerar um determinado número de *leads* qualificados por mês. Eu vou analisando isso diariamente, tem os compilados semanais e eu consigo moldar melhor minha estratégia futura. Dessa forma passo a ser muito mais proativo que reativo. Temos muita consciência do investimento por canal, do retorno do investimento por canal, e qual o impacto do esforço que estamos fazendo.

- 6. De que modo o fator comportamento dos públicos pesa na aplicação desses dados na comunicação?** 100%, 200%, porque nosso trabalho é comunicar a proposta de valor, para a persona correta e no canal mais adequado. Tudo que a gente precisa saber é qual a nossa persona, e a partir disso a gente vai moldando qual é nossa estratégia de conteúdo. Porque o jogo hoje é o da atenção. Se não conseguir prender a atenção do seu público alvo, você vai ser mais do mesmo, sem conectar aquilo que você está vendendo - que no nosso caso é um produto bom, que resolve um problema real - com

aquele potencial anseio. As pessoas compram por três motivos: para ganhar algo, para deixar de perder alguma coisa ou para reduzir o risco de alguma coisa. E a gente precisa saber onde essa pessoa está, qual é o tipo de conteúdo que lá está consumindo, para garantir esse entendimento e essa conexão, que são fundamentais. A gente trabalha muito também com marketing de conteúdo, que não é só blog... Gosto de uma frase que diz que marketing de conteúdo é como primeiro encontro: se você falar sobre você, não vai ter o segundo. É preciso entender as dores dos especialistas para criar uma estratégia de conteúdo que conecte. Comportamento é tudo!

- 7. Na sua opinião, como a transformação digital mudou o setor da saúde e a comunicação dos produtos da saúde?** Foi uma mudança radical. Eu vim de uma startup de tecnologia, que trabalha com educação e depois lançou uma unidade de negócios focada em transformação digital. E a gente viveu muito a realidade de transformação das empresas. A briga hoje não é mais do grande contra o pequeno, e sim, do rápido contra o lento. A gente sabe que a tecnologia é um meio para que você consiga responder mais rápido ao seu público que está cada vez mais digital em um mercado que está cada vez mais volátil e dinâmico. E você precisa adequar sua oferta de valor ao modo com que as pessoas estão consumindo conteúdo, conhecimento e produtos. A pandemia foi um catalisador, porque o médico passou muitas vezes ter que atuar à distância, porque o usuário/paciente não queria ir ao hospital, principalmente no início. Então o médico teve que se adaptar, e você vê hoje médicos celebridades no Instagram, compartilhando conteúdos super relevantes. E a gente vê os pacientes também, muitos deles (a gente tem dados sobre isso) que não querem mais visitar um consultório, pois é mais fácil abrir um computador ou um celular e fazer uma consulta, especialmente uma primeira consulta. Então os médicos tiveram que entender que esse é o cenário e que esse é o comportamento do consumidor nesse cenário pra se adaptar. E a Doctoralia está muito nesse contexto, porque a gente tem ferramentas que ajudam, utilizando o digital, a garantir essa jornada do paciente.
- 8. Você acredita que o uso de dados do marketing/comunicação pode alterar a influência das comunicações, no setor da saúde?** “Dados são os novos petróleo”, já dizia aquela famosa frase. Então se você não trabalha com dados, você não está conseguindo pilotar sua companhia da melhor forma possível. A gente lida com

clínicas que são relevantes em suas regiões e que ainda marcam consultas com papel e caneta. E o que a gente faz é melhorar a vida e a rotina dessas clínicas, com um software que vai dar pra elas vantagens competitivas frente aos seus concorrentes, porque ele vai poder digitalizar toda a jornada e poder ter mais informações, que são esses dados, pra poder melhor tomar as suas decisões. No nosso caso tudo é pautado por dados, a gente não toma uma decisão sem ter a certeza de que aquilo está funcionando. É lógico que um momento ou outro a gente pode ir pelo *feeling*. Mas como a gente contorna isso? Como que a gente acaba não direcionando a empresa pela decisão de quem está sentado no topo da pirâmide hierárquica? Provando por A+B que aquele é o caminho; mostrando dados e informações e a partir deles a gente vai tendo certeza das hipóteses e construindo nossa jornada de crescimento.

9. **Então você acredita nos dados como agentes de influência?** Quando a gente fala de dados, é um tripé: primeiro você levanta os dados, depois você analisa e depois você toma decisões. Só pelos dados não quer dizer nada, e só levantar os dados também não quer dizer nada. Levantar os dados e analisar, ok, você já deu um prazo a frente. Agora, se você não tomar as decisões com base neles, não vale de nada.
10. **Quais os processos de comunicação hoje mais e menos importantes, na sua opinião?** A gente analisa os MQLs por semana. Por que a semana do mês anterior deu menos que a outra? Comparar os dados com performance, com sazonalidades é fundamental, pq você traça uma meta. Tipo entender porque uma certa mensagem que a gente disseminou não foi legal, a galera não abriu.
11. **O que existe nas rotinas que o profissional precisa fazer hoje e que antes não precisava?** As coisas da comunicação e do marketing e do mercado mudam muito rápido, e você precisa estar conectado. O marketing sempre foi muito reativo e agora está muito ligado à engenharia e ao processo comercial. A venda começa ali, coisa que antes não acontecia. É ali que é gerada demanda para que o departamento comercial possa converter, e para isso os dados são “os “ aliados para que esse *leads* possam ser gerados e qualificados.
12. **Alguma interação direta do seu time com TI?** Mais com produtos. Nós somos a

boca do funil, com informações valiosas e relevantes para desenvolvimento de produtos. A gente gera, vende produtos, embala, vende e passa pro cliente. Esse fluxo tem que ser constante, para que a gente possa coletar feedbacks e usar nas campanhas e munir os times com dados relevantes.

2) ALICE: Daniela Bertocchi - CCO

1. Conte um pouco das rotinas de comunicação de uma healthtech. Vamos por partes, precisamos entender quais dados estamos falando, Dados de prontuário, dados clínicos, a gente não pode usar tá. Não sei se no Brasil tem alguma discussão sobre isso, acho que não. Tem algumas discussões sobre Open Health como Open Banking, que é você ser dono dos seus dados clínicos e poder levar eles pra onde/quem você quiser. E não eles ficarem com um consultório ou um hospital. Você ser dono dos seus dados. Hoje a farmácia sabe o que você compra, e essas informações são riquíssimas. Imagina: sabe tudo que você compra de medicamentos, sabe suas doenças etc. Um tipo de informação super sensível e relevante. Esse tipo de dado dentro da Alice é anonimizado, que vão para hospitais parceiros etc., mas com eles a gente não faz nada, porque tem LGPD etc. Tirando esse tipo, os dados clínicos, estamos falando então de dados de usuários, que são os comuns: um email, um número de celular, etc. A Alice, nesse caso, tem um time de vendas próprio (não são corretores como nas operadoras tradicionais). A gente se considera gestora, pois fazemos a gestão de saúde dessas pessoas, por meio dos funcionários, que explicam como isso é feito e são nossos vendedores. São eles que captam e-mails, celulares etc., por meio de mecanismos de marketing de performance, como redes sociais, anúncios, etc. Uma máquina que roda digitalmente nas redes, que faz a captura desses dados, desses potenciais clientes, desses leads, e faz com que essas informações cheguem até esses funcionários, que vão explicar para as pessoas que têm interesse em serem membros da Alice (a gente chama de membros; não chama de pacientes nem de doentes, porque pra gente são pessoas que querem cuidar da sua saúde). Então existe essa circulação de dados nesse sentido, por meio de produção de conteúdo com ebooks de receitas, de nutrição de culinária. São maneiras de ofertar informações e essas pessoas se cadastrarem para receber mais informações da Alice, permitindo que a gente entre

em contato (o chamado *inbound*, mas também tem o *outbound*...). Tem uma série de formas da gente ter contato com esses usuários para que eles forneçam, sempre com consentimento, esses dados em troca de alguma coisa ou porque querem saber mais sobre a empresa. Mas não há nenhum tipo de informação que ultrapasse os limites do que é permitido.

2. Sobre as rotinas de Comunicação na healthtech, trabalhando a saúde em tempo real pela comunicação. Os maiores desafios de comunicação em uma startup - e isso vale pra todas, não só pra Alice, é que uma startup não é uma empresa pequena, e sempre cria um produto ou modelo de negócio novo, que desafia o status quo. E isso sempre traz obrigatoriamente significa trazer uma disrupção ou mudança de comportamento, trazendo algo diferente. Por isso é natural que as pessoas não estejam acostumadas com aquele produto, com aquela novidade, e não entendam muito bem como aquilo funciona. É só a gente lembrar como foi o começo do uso de deslocamento por aplicativos, do uso de streaming na TV: todas essas novidades, em seu início, elas sempre causam um estranhamento até que isso vire um comportamento normal. E no caso do setor de saúde também: as pessoas estão acostumadas hoje com um plano tradicional e não gostam dos planos de saúde, assim como não gostam dos bancos. Elas têm um ranço, elas acham que é muito ruim e estão acostumadas a ir direto para o que a gente chama de atendimentos secundário, que são os especialistas. Elas são chamadas de sinistro, elas não são pessoas, e tem todo um tipo de comportamento e de sistema. Então explicar para as pessoas - é o desafio da comunicação e do marketing - construir uma história, uma narrativa e deixar claro o que é um modelo novo, que traz a possibilidade de focar na saúde e não na doença; que você não precisa saber o que um neurologista ou reumatologista faz; que você pode ser acompanhado por um time de saúde; que você pode ter constantemente um médico, um nutricionista, um preparador físico do seu lado, que eles vão te acompanhar pra te manter saudável e não precisar ir pro hospital. Explicar isso é o maior desafio; o maior desafio quando a gente pensa em apresentar algo diferente, que não é igual ao que já existia, é criar uma categoria nova, explicar o que é esse produto novo, explicar porque ele é bom... Quem trabalha com comunicação e startup tem que conseguir apresentar, de uma forma bastante clara, que dor que está solucionando das pessoas e como é possível que

isso seja algo que realmente vai funcionar. Você não tem um lastro de 100 anos, você não tem como provar que isso já funciona, como em uma empresa de 100/150 anos, não tem essa confiança, é tudo muito novo. A literatura diz que é preciso pelo menos entre seis e dez anos de idade de uma startup para formar esse comportamento e isso se tornar algo comum. Então você precisa se utilizar muito de exemplos, de depoimentos dos primeiros usuários, aqueles *early adopters*, você precisa expor muito eles na comunicação. Que existe um novo jeito de se pensar o mundo, um novo jeito de se deslocar, de alugar casa, de assistir TV, de fazer as coisas. Esses primeiros usuários são muito importantes para abrir a cabeça dos outros, e com o tempo outros *players* parecidos vão surgindo e isso vai criando um pouco mais de confiança. E a comunicação está muito atrelada ao produto e ao uso do produto e ao endosso que a mídia vai dando. O PR é muito importante para ir validando e criando a confiança que as pessoas querem. “Se sair no jornal é porque é confiável.” Vai saindo na mídia, as pessoas vão ficando mais confiantes que aquela empresa está indo bem, que eu posso ir lá comprar o produto dela. Lembrando que tem uma diferença grande em tomar uma decisão em ter um cartão de crédito de uma startup e comprar um plano de saúde, que é uma decisão mais difícil. As primeiras startups do Brasil estavam desafiando sistemas complexos, mas com tomadas de decisões do usuário um pouco mais simples. Quando a gente pensa no sistema de saúde, são decisões mais difíceis de serem tomadas. Então a comunicação tem um papel crucial na construção dessa nova categoria, na construção e consolidação desse novo comportamento na sociedade. Se a gente não tem um bom pilar de comunicação a gente não consegue realmente consolidar essa proposta de fazer as coisas de uma maneira diferente, que é o valor, e resolver as dores das pessoas, que elas nem imaginavam que poderiam ser resolvidas dessa forma. **É um trabalho educacional também, né Dani, De educar as pessoas?** Exatamente; Um papel educacional de mostrar isso. A gente sabe na Alice, por exemplo, que focar na atenção primária, como a gente faz no SUS e na Inglaterra, é um modelo de sucesso, pois boa parte das queixas você acaba resolvendo na atenção primária. Hoje, com a pandemia, a gente sabe porque não é bom ir para um hospital, que não é um lugar pra se frequentar. idealmente gente devia ter um médico de família e poder resolver as coisas sem os hospitais. Mas por aqui temos uma visão que é preciso fazer muitos exames, muitos procedimentos para manter a saúde. Mas

para isso é preciso acompanhamento contínuo. Manter-se saudável hoje é constantemente alimentar hábitos mais saudáveis e não pensar nisso quando a gente está doente e sair correndo pra fazer uma cirurgia, por exemplo. Então é preciso usar a comunicação para ajudar a desconstruir algumas ideias que há muito tempo a gente vem nutrindo pra conseguir substituir por algumas outras.

3. O quanto os dados podem influenciar ou não as estratégias de relacionamento e visibilidade desses públicos de interesse da Alice e por que?

Eles são bastante importantes, são cruciais, pois no nosso caso a gente atua em SP, então vê todos os dados com geolocalização; a gente vê bastante dados por faixas etárias... Então tudo que a gente puder obter, em termos de dados, a gente busca para definir as nossas ações. Eles são extremamente relevantes para nossa atuação: classe social, etc., e mesmo as questões mais qualitativas, pra gente entender *awareness* de marca (se a gente tem ou não tem)... o que tiver disponível que possa contribuir para nossa definição de estratégia, a gente usa. É bastante *data driven* nossa estratégia.

4. De que forma o relacionamento com esses públicos é impactado pela comunicação com o uso desses dados?

A partir do momento que a gente define as personas com as quais a gente quer conversar e interagir, a gente já desenha uma comunicação focada nessas personas. Então os dados eles vêm pra nos ajudar a encontrar e fazer a construção para interagir de uma forma mais interessante e assertiva com o público que a gente está procurando. Por exemplo, a gente identificou um público vegetariano e vegano que busca a Alice; muitas pessoas entre 27 e 35 anos. Essas informações são muito importantes pra nos ajudar a melhorar a forma de comunicação com essas pessoas. Ao mesmo tempo que eles ajudam a definir a estratégia, eles ajudam também a melhorar a nossa comunicação. Os dados entram no antes, no meio e no depois desse processo nosso; é algo bem longitudinal. Trabalhamos com os dados a todo momento. Fazemos muitas pesquisas com nossos membros, para gerar mais dados também e não só aquilo que a gente consegue vindo de processos automáticos. Isso complementa nossas estratégias de comunicação e permeia muitas das nossas decisões.

5. De que modo o fator comportamento do consumidor influi na aplicação desses dados na comunicação?

Bastante, ele tem um peso muito importante. Temos uma área de Behaviorismo, que estudamos o comportamento das pessoas,

como elas tomam decisões, principalmente em relação à saúde. Hoje em dia todo mundo sabe o que é preciso para ficar saudável; não podemos dizer que é um problema de falta de informação. As pessoas sabem que é preciso fazer exercício físico, se alimentar bem, dormir bem. Não é uma questão sem solução, mas mesmo assim a gente sabe que existe uma dificuldade para se manter uma rotina saudável. Muita gente ainda fuma, e agora existe a moda do cigarro eletrônico... Que as poucas pesquisas científicas já apontam que ele faz muito mal à saúde, então existe uma parte de comportamento muito interessante. E como a missão da Alice é tornar a vida das pessoas mais saudável, tornar o mundo mais saudável, precisamos provar que isso é possível. E a maneira de provar que alguém está mais saudável é com dados e evidências científicas. Por exemplo: alguém que opera o joelho. O plano tradicional encerra a missão dele ali, resolvendo o problema no joelho com a cirurgia. Para a Alice, a gente precisa provar que ela está saudável. Por isso, rodamos um questionário para, por exemplo, mensurar aquela dor de zero a dez. Precisamos saber também se aquela pessoa está conseguindo andar e mais indicadores, mais dados, que provem que ela está OK. toda a empresa é muito focada na questão dos dados, que não passam só pela comunicação e por suas estratégias. Quando falamos na área de comportamento, é muito importante compreender como elas vivem, o que elas fazem, etc. entender esses dados é muito importante, inclusive para vender mais, e para a gente aprender a se comunicar mais com as pessoas, que ainda tem muita desconfiança dos planos tradicionais. A parte de dados e de análise comportamental é muito transversal para entender as pessoas e tem como objetivo também compreender como a gente consegue engajar mais pessoas nas jornadas de saúde e no processo de ficar mais saudável de cada um, que é algo bastante individual.

6. Na sua opinião, como a transformação digital impactou a comunicação das organizações que trabalham a saúde hoje e por que? A pandemia mudou tudo, na minha opinião: mudou radicalmente todas as dimensões que a gente tem hoje de comunicação no geral, em todas as empresas, e nas de saúde, elas tiveram que ter um posicionamento muito mais frontal, muito mais aberto, mais presente e visível para a sociedade, elas ficaram muito mais expostas. Quem trabalha com comunicação em empresas de saúde tem hoje que ficar muito mais presentes alertas; são empresas muito demandadas. Os times de comunicação, pelo que eu

tenho observado no âmbito da saúde, cresceram, tiveram que se fortalecer para atender a quantidade de demandas não só de imprensa mas também internas de um público interno que precisa estar alinhado com uma comunicação que circula, além da demanda externa de imprensa, por exemplo. É uma comunicação bem mais demandada, que precisa estar fortalecida, com estratégias mais robustas. No geral, quem está no campo da saúde nunca se viu numa situação de exposição tão grande. Quando a gente olha para um recorte do digital, eu acredito que essas equipes têm hoje uma obrigação de trabalhar com toda o ferramental; não tem como estar fora disso. É preciso saber tirar proveito para poder ampliar, expandir e fortalecer suas estratégias, se apropriando dessas questões tecnológicas. É um pouco disso que eu vejo.

7. Na sua opinião, quais as novas práticas e posturas da comunicação de quem trabalha com dados, e a importância disso para a comunicação hoje, em especial em um healthtech. O que eu observo é que o setor de saúde me parece um setor mais conservador e fechado nas suas comunicações. Quando eu falo que, por conta da pandemia, ele é colocado em um lugar de alta exposição, somando-se a isso o fato que é exigido, tanto da sociedade quanto dos públicos, uma postura moderna, de digitalização e de conhecimento das plataformas, de domínio delas, a impressão que eu tenho é que ele não se sente totalmente confortável nesse lugar. Primeiro, porque há um peso da própria pandemia, segundo que é uma obrigação de ter que fazer uma comunicação para além daquilo que ele já está acostumado, e ainda ter um domínio de um tipo de comunicação - a digital - que ele não está acostumado. Quando comparamos com empresas que são digitais, elas conseguem navegar com bem mais facilidade dentro disso. O que eu vejo é que esses times estão, apesar disso, se sair muito bem, mesmo com todos os desafios. Eles estão se reinventando, dentro de um contexto adverso (e talvez seja isso que impulsiona), se expandindo, criando novas formas de comunicação, porque o contexto atual exige isso. Quando vemos enfermeiros e médicos e equipes de comunicação fazendo TikTok, por exemplo, e dando um jeito de se comunicar, é possível perceber que alguma coisa está sendo feita dentro dessa área. Existe algo acontecendo dentro do setor e das empresas da saúde, que sempre foram altamente rigorosas, austeras e fechadas, porque de repente você vê a comunicação sendo alterada, com coisas diferentes acontecendo e times cada vez maiores. Minha avaliação é muito positiva,

porque eu falo bastante com os times de comunicação e marketing de várias instituições mais tradicionais e eu vejo que eles estão se reinventando, estão criando coisas novas. É um sopro de novidade, que me parece o chacoalhão da pandemia, pois não há mais espaço para não saber lidar com dados ou com redes sociais. Isso é indiscutível hoje, não é possível mais não ter estratégia, por exemplo, para as plataformas digitais. Se você não tem, vai ter que contratar. Foi um avanço muito grande, porque obrigou as organizações da saúde a se virar. O tema principal hoje no mundo é saúde, é saúde mental, e a comunicação deu um *boost* na minha percepção.

8. Na sua opinião, quais são as práticas/etapas mais e menos importantes do trabalho com dados na comunicação? Saber montar uma estrutura para ter dados recorrentes, captando dados com consistência, e não de vez em quando. Saber fazer as perguntas certas, com os dados certos e constantemente. O que eu acho que “quebra muito as pernas” e já quebrou bastante as minhas e eu percebi que pode acabar com uma estratégia, é ter dados isolados de vez em quando. Isso não permite ver um panorama maior. Você pega um dado X e toma ele como uma verdade sobre alguma coisa. E quando você tem dados, que podem ser poucos, mas são frequentes, você é capaz de enxergar a realidade um pouco melhor. A primeira coisa que eu gosto de fazer, é tentar estruturar um *dashboard*, tentar estruturar alguma coisa para que eu consiga receber informações/dados com consistência ao longo do tempo. É muito difícil uma empresa ter todos os dados que precisa, é uma utopia. Mas se for possível determinar meia dúzia de informações que você precisa ter ao longo do tempo, é possível levantar hipóteses interessantes e desenvolver uma base para compreender mais sobre seu público, a imprensa ou algo que você tem que entender. No caso de PR, é preciso entender onde você sai, qual é a notícia, como os concorrentes se comportam ou não, quais os comentários negativos e positivos, quais os temas mais e menos falados... Conseguir ter um time que tenha essa mentalidade de fazer as perguntas certas, às perguntas-chave, e ter o monitoramento e o recebimento desses dados dentro de uma estrutura, faz toda a diferença seis meses ou um ano depois nas suas estratégias de comunicação.

9. De que modo o uso estratégico dos dados na comunicação pode tornar uma organização mais influente e por que? Não tenho dúvidas que sim, porque quando a gente fala de influência, me vem à mente a questão de conseguir os clientes

chamados promotores, os embaixadores de marca, e chegar no coração dessas pessoas não é algo simples. Não vamos conseguir isso com mil pessoas, serão meia dúzia. Os apaixonados pela Alice, por exemplo, que são os pais que tem um filho, que é uma persona nossa; os vegetarianos e veganos, que também fazem parte de uma persona nossa. Quando se pega exatamente o perfil dos embaixadores, das pessoas que mais se sentiram tocadas pela Alice e eles tem a ver com perfis que a gente mesmo desenhou, que a gente estudou, olhou os dados e conseguiu estabelecer uma conexão com essas pessoas, por meio de uma comunicação genuína e verdadeira, isso significa que elas se sentiram tocadas e movidas para serem embaixadoras da nossa marca. Isso significa que fizemos uma comunicação notável e é algo bem difícil. É preciso usar da intuição e dos dados para chegar lá. É preciso entender quem são essas pessoas, e se temos dados disponíveis, é preciso usá-los. Se existem dados que apontam “como se chegar lá”, não tenho dúvidas que isso constrói a influência de uma organização, mas isso não acontece sozinho. Não é só com dados, mas sem eles fica bem difícil.

10. Seus times que você mencionou acima são mistos? É um trabalho transversal? Sim, tem jornalistas, publicitários, gente de *business*, de marketing, são perfis bastante diversos.