

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS**  
**UNIDADE ACADÊMICA DE GRADUAÇÃO**  
**CURSO DE JORNALISMO**

**LAURA CATHARINA PERES SANTOS**

**GERENCIAMENTO DE CRISE NA PANDEMIA DO NOVO CORONAVÍRUS:**  
**Estudo de caso da Assessoria de Comunicação da Fundação Hospital**  
**Centenário de São Leopoldo**

**São Leopoldo**  
**2022**

LAURA CATHARINA PERES SANTOS

**GERENCIAMENTO DE CRISE NA PANDEMIA DO NOVO CORONAVÍRUS:  
Estudo de caso da Assessoria de Comunicação da Fundação Hospital  
Centenário de São Leopoldo**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel, pelo Curso de Jornalismo da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS).

Orientador(a): Prof.<sup>a</sup> Dra. Sabrina Franzoni

São Leopoldo

2022

Dedico este trabalho aos meus pais, irmãos e avós que sempre apoiaram as minhas escolhas e me ajudaram a chegar aonde estou hoje.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente quero dirigir os agradecimentos aos meus pais, Caren e José Augusto, que desde sempre lutaram pela minha educação e me incentivaram a abraçar todas as oportunidades que a vida me proporcionou. Também agradeço aos meus irmãos, Leonardo, Matheus e Arthur, que sempre me deram apoio e acolhimento independentemente das minhas decisões.

Exalto também meu muito obrigada à minha avó, Nelci, que nunca mediu esforços para me proporcionar conforto, carinho e amor em todos os momentos da minha vida. Meu agradecimento se estende aos meus compadres, Jéssica e André, afilhada, Flávia, padrinhos, tio e a todos familiares que contribuíram para que este momento se concretizasse.

Quero agradecer à minha orientadora Sabrina Franzoni que desde o início abraçou a ideia, me encorajou, me corrigiu, teve paciência com a minha ansiedade e teve uma didática impecável para lidar com todos os problemas que surgiram.

Meu muito obrigada às minhas amigas, aqui representadas pela Gabrielle e pela Bruna, que me apoiaram nos momentos de angústia e me encorajaram a seguir firme. Agradeço ao meu amigo Carlos que me deu suporte e muita força durante o percurso da elaboração desta pesquisa, além de ter me auxiliado com a finalização do trabalho, sou imensamente grata.

Também estendo o agradecimento às colegas e, posteriormente, amigas, representadas pela Patrícia e pela Amanda, que me apoiaram, ajudaram e defenderam durante toda a minha trajetória na faculdade. Sem vocês também não seria possível. Agradeço à minha ex-supervisora, amiga e futura colega, Aline Marques, que contribuiu para a realização deste trabalho.

Por fim, agradeço a todos e todas que no percurso tiveram algum papel para que eu não desistisse. Agradeço a Deus – em todas suas formas -, que me deu forças e conforto para que eu continuasse e corresse atrás dos meus objetivos até este momento.

Muito obrigada!

## RESUMO

Este trabalho buscou analisar o gerenciamento de crise exercido pela assessoria de comunicação do Hospital Centenário, de São Leopoldo, em 19 de janeiro a 28 de abril de 2021, período de maior crise da pandemia do novo coronavírus. Assim, se fez necessário construir um embasamento teórico referente à importância da Comunicação Pública (DUARTE, 2007; BRANDÃO, 2012; LÓPEZ, 2012) para construir uma relação transparente com a sociedade, criando um canal de informações para o público. Além disso, estudou-se as formas de funcionamento de um gerenciamento de crise em organizações (FORNI, 2020) e a relevância da comunicação para a efetividade das ações. Dissertou-se brevemente sobre a história das assessorias no Brasil (DUARTE, 2001) e sobre o papel que elas desempenham dentro das instituições (MATTA, 2017), e ainda discutiu-se o papel das assessorias de imprensa que trabalham na área da saúde (OLIVEIRA, 2013). Através do Estudo de Caso (YIN, 2001), metodologia utilizada neste TCC, foram analisados os materiais mapeados para as redes sociais pela assessoria de comunicação da Fundação Hospital Centenário, os materiais clipados e complementarmente realizada uma entrevista com a assessora de comunicação na época, Aline Marques.

**Palavras-chave:** gerenciamento de crise; assessoria de imprensa e comunicação; comunicação pública; pandemia de Covid-19.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> - Organograma de crise.....	42
<b>Figura 2</b> - Foto da Área Covid do Hospital Centenário no <i>New York Times</i> .....	44
<b>Figura 3</b> – Hospital Centenário afastou 32 funcionários .....	45
<b>Figura 4</b> - Capa do jornal <i>O Globo</i> .....	46
<b>Figura 5</b> - Bandeira preta sem cogestão em todo o RS.....	47
<b>Figura 6</b> – Tratamento não invasivo com ‘bolha de respiração’.....	48
<b>Figura 7</b> – São Leopoldo pede doação de medicamentos .....	49
<b>Figura 8</b> – Hospital Centenário de São Leopoldo suspende cirurgias eletivas .....	49
<b>Figura 9</b> – Um ano de badaladas para celebrar vitórias .....	50
<b>Figura 10</b> – Publicação Boletim Epidemiológico.....	52
<b>Figura 11</b> – Centenário amplia novamente leitos na Área Covid.....	53
<b>Figura 12</b> – Publicação sobre o atendimento pediátrico no HC.....	53
<b>Figura 13</b> – Publicação de alerta à superlotação da Área Covid.....	54
<b>Figura 14</b> – Publicação sobre esgotamento dos profissionais.....	55
<b>Figura 15</b> – Publicação sobre vacinação do primeiro paciente a ganhar alta na Área Covid .....	56
<b>Figura 16</b> - Publicação sobre audiência para tratar falta de sedativos .....	57
<b>Figura 17</b> – Publicação sobre as chamadas de vídeo .....	58
<b>Figura 18</b> – Publicação de um ano do Sino da Vitória.....	58
<b>Figura 19</b> – Publicação sobre novo tratamento .....	59
<b>Figura 20</b> – UTI Covid do Hospital Centenário opera com capacidade máxima.....	60
<b>Figura 21</b> – Hospital Centenário próximo da lotação máxima na Área Covid.....	61
<b>Figura 22</b> – Comunicado .....	62
<b>Figura 23</b> – Escola de Saúde da Unisinos empresta dois respiradores para o Hospital Centenário.....	62

## LISTA DE SIGLAS

AI	Assessoria de Imprensa
AVC	Acidente Vascular Cerebral
BRIC	Bolha de Respiração Individual Controlada
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CP	Comunicação Pública
FHC	Fundação Hospital Centenário
PROADI	Programa de Apoio ao Desenvolvimento Institucional
SUS	Sistema Único de Saúde
TCC	Trabalho de Conclusão de Curso
UPA	Unidade de Pronto Atendimento
UTI	Unidade de Terapia Intensiva

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
<b>1.1 Objetivo Geral .....</b>	<b>10</b>
1.1.1 Objetivos específicos.....	10
<b>2 COMUNICAÇÃO PÚBLICA.....</b>	<b>12</b>
<b>3 GERENCIAMENTO DE CRISE DE IMAGEM .....</b>	<b>22</b>
<b>3.1 Comunicação e a Relação com a Mídia.....</b>	<b>28</b>
<b>3.2 A assessoria de Imprensa e Comunicação.....</b>	<b>35</b>
<b>4 METODOLOGIA: ESTUDO DE CASO DO HOSPITAL CENTENÁRIO .....</b>	<b>39</b>
<b>4.1 Percurso Metodológico.....</b>	<b>40</b>
<b>4.2 Análise dos Materiais publicados pelo Hospital Centenário.....</b>	<b>41</b>
4.2.1 Organograma de Ação de Crise.....	41
4.2.2 Clipagens de Matérias.....	43
4.2.3 Postagens de Redes Social .....	51
4.2.4 <i>Releases</i> da assessoria de comunicação .....	60
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>65</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>69</b>
<b>APÊNDICE 1 – ENTREVISTA – ALINE MARQUES.....</b>	<b>72</b>
<b>APÊNDICE 2 – QUADRO DE LISTAGEM DO CLIPPING REALIZADO PELA ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO .....</b>	<b>74</b>



## 1 INTRODUÇÃO

No final de 2019, o mundo praticamente parou e os esforços voltaram-se para combater um inimigo invisível. O novo coronavírus fez com que reaprendêssemos a viver e conviver em sociedade. Neste contexto de crise de saúde pública o jornalismo teve papel fundamental, seu compromisso com a realidade dos fatos e seu papel social se fez fundamental como serviço de orientação sobre prevenção contra a covid-19, no esclarecimento de dúvidas, levantamento de dados, apuração de informações, consulta de fontes especializadas e, não menos essencial, no trabalho de checagem para desmentir as *fake news*<sup>1</sup> e consequentemente reforçar a credibilidade midiática.

As assessorias de comunicação hospitalares passaram a ser fundamentais para a construção de pautas e o compartilhamento de notícias com fontes especializadas. Esse trabalho tem o objetivo de analisar a assessoria de comunicação da Fundação Hospital Centenário, único hospital da cidade de São Leopoldo, Rio Grande do Sul.

A Fundação Hospital Centenário (FHC) é um hospital geral público que fica localizado no município de São Leopoldo, integrando a Macrorregião Metropolitana, Região de Saúde nº 07, do Vale do Sinos, no estado do Rio Grande do Sul. O nosocômio<sup>2</sup> foi inaugurado no dia 15 de fevereiro de 1931 e era administrado pelas Irmãs Franciscanas da Penitência e Caridade. Seu nome foi uma homenagem aos 100 anos da colonização de São Leopoldo e em 1990, o Hospital tornou-se uma fundação pública de direito público, através da lei 3640/1990. (HOSPITAL CENTENÁRIO, s/a, s/p).

Segundo a assessora de comunicação do Hospital Centenário, Aline Marques (2021), desde agosto de 2017 a instituição tornou-se 100% SUS, ou seja, deixou de atender convênios e passou a ter atendimentos somente da rede pública de saúde. Conforme a assessora, esse foi um momento em que o FHC definiu as suas prioridades e pôde começar a reestruturar seus atendimentos aos munícipes e demais cidadãos. Atualmente, o nosocômio é atendimento de referência para 25

---

<sup>1</sup> De acordo com Canavilhas e Ferrari (2018), a expressão *fake news*, “notícias falsas”, “são uma variedade de desinformações que inclui a correta utilização de dados manipulados, a utilização errada de dados verdadeiros, a incorreta utilização de dados falsos e outras combinações possíveis.” (CANAVILHAS; FERRARI, 2018, p. 31).

<sup>2</sup> Nosocômio é um sinônimo de hospital In.: Dicio, Dicionário Online de Português. Porto: 7Graus, 2022. Disponível em: <<https://www.dicio.com.br/nosocomio/>>. Acesso em: 28 abr. 2022.

municípios em diversas especialidades, sendo elas: Oncologia, Nefrologia, Rede AVC e Maternidade. (MARQUES, 2021, s/p)<sup>3</sup>.

A instituição possui uma divisão das unidades clínicas dos prédios administrativos, especificadas como: Administração, Recursos Humanos, Tecnologia da Informação e Contabilidade. Até a data da pesquisa para este trabalho, o Hospital tinha aproximadamente 700 funcionários entre servidores, estagiários e cargos comissionados, além de contratos com empresas terceirizadas que atendem a instituição.

Em fevereiro de 2020 a Fundação iniciou sua participação no *Projeto Lean nas Emergências*, vinculado ao Hospital Sírio Libanês, de São Paulo, em parceria com o Ministério da Saúde, através do Programa de Apoio ao Desenvolvimento Institucional do SUS (PROADI-SUS) para o triênio de 2018 a 2020. O ciclo tinha o objetivo de diminuir a superlotação de hospitais públicos e filantrópicos; e, através de encontros e atividades, indicava possíveis mudanças para se realizar dentro das instituições. (GARSKE, 2020, s/p).

Com a covid-19, a Casa de Saúde passou por uma reestruturação, criando dois hospitais dentro de um só. Segundo Marques (2021, s/p) um lado realizava os atendimentos voltados aos casos suspeitos de coronavírus (Área Covid) e outro lado seguia normalmente os fluxos de uma rotina hospitalar. A participação no *Lean nas Emergências* foi um ponto positivo, pois através dele o Hospital instaurou o Gabinete de Crise para tratar as demandas que a pandemia trouxera e demais necessidades de todas as unidades. O hospital se tornou referência para imprensa, por ter sido o único hospital da região a ter se reestruturado desta forma. (MARQUES, 2021, s/p).

Esse trabalho busca analisar e estudar a assessoria de comunicação da Fundação Hospital Centenário de São Leopoldo, no Rio Grande do Sul, no momento de uma das maiores crises sanitária que o Brasil e o mundo enfrentam: a pandemia do novo coronavírus. O problema de pesquisa desse estudo é: Pandemia e Jornalismo – de que forma a assessoria de comunicação, de uma instituição pública de saúde, realizou o gerenciamento de crise durante a pandemia de covid-19?

A assessoria de comunicação da FHC, único hospital do município de São Leopoldo, teve papel relevante durante a pandemia do novo coronavírus. A pandemia caracterizou-se por um momento de crise na saúde pública, sendo

---

<sup>3</sup> A entrevista na íntegra está disponível no Apêndice 1 deste trabalho.

importante buscar compreender as ações e explicar as atividades desenvolvidas pela assessoria de comunicação para fornecer e divulgar informações credíveis. Assim, se dá a justificativa deste trabalho.

## **1.1 Objetivo Geral**

Compreender o gerenciamento de crise exercido pela assessoria de comunicação da Fundação Hospital Centenário, durante o período de maior adversidade da pandemia do novo coronavírus.

### **1.1.1 Objetivos específicos**

- a) Fazer uma revisão bibliográfica sobre Comunicação Pública, Gerenciamento de Crise e Assessoria de Imprensa;
- b) Mapear os materiais desenvolvidos e publicados pela assessoria da Fundação Hospital Centenário nos primeiros meses de 2021;
- c) Analisar as demandas e entrevistar a assessoria de comunicação da Fundação Hospital Centenário.

Este Trabalho de Conclusão de Curso está organizado em cinco capítulos, incluindo a introdução. No capítulo 2 temos as teorias de Jorge Duarte (2007), Elizabeth Pazito Brandão (2012) e Juan Camilo López (2012) sobre a Comunicação Pública e o papel que ela exerce na sociedade. Nesse contexto, busca-se compreender a importância da comunicação feita para os públicos de interesse, tendo o conhecimento de onde está inserida, para quem ela é realizada e a forma que precisa ser externada.

No terceiro capítulo temos as ideias de João José Forni (2020) que explica e exemplifica as ações que devem ser tomadas para o gerenciamento efetivo de crises. Além de compartilhar a forma de relação que as assessorias de comunicação devem cultivar com a imprensa e os usuários. Neste capítulo, brevemente, utilizamos a definição de Nelson Traquina (2008) sobre o que é notícia.

Também, para contextualizar, neste mesmo capítulo apresentamos brevemente a história da assessoria de imprensa e comunicação no Brasil, através de Jorge Duarte (2001) e a relação das assessorias com as instituições em

momentos de crise, contado com as ideias de Camila Alves Matta (2017). No final deste capítulo é apontado o papel que as assessorias de imprensa vinculadas a instituições de saúde desempenham, através do trabalho de Vânia Alves de Oliveira (2013).

O quarto capítulo traz a metodologia utilizada para a análise empírica deste trabalho, o Estudo de Caso. O período de análise abrange os meses de janeiro a abril, sendo mapeadas as redes sociais da assessoria de comunicação da Fundação Hospital Centenário, os materiais clipados e realizada uma entrevista com a assessora de comunicação na época, Aline Marques.

No capítulo 5 estão as considerações finais, seguidas das referências bibliográficas. Este Trabalho de Conclusão de Curso possui, ainda, um Apêndice com integra da entrevista realizada com a assessora de comunicação do Hospital Centenário.

## 2 COMUNICAÇÃO PÚBLICA

Segundo Jorge Duarte (2007) e Elizabeth Pazito Brandão (2012) o conceito de Comunicação Pública (CP) surgiu vinculado à comunicação organizacional e/ou governamental. Durante a Ditadura Militar, as comunicações governamentais eram autoritárias e usadas como forma de controlar a informação recebida pela população. No Brasil, será somente com o processo de redemocratização e com o retorno da democracia, com mudanças na imprensa e o fim da censura, que a Comunicação Pública realmente começa a se consolidar. Para Duarte (2007), essa mudança vai se dar aliado ao entendimento da população como parte importante do Estado e de tudo que acontece envolvendo o mesmo.

Nesse ambiente, a Comunicação Pública (CP) torna-se uma das idéias mais vigorosas, não apenas para aqueles que atuam no terceiro setor e no governo, mas também no ensino de comunicação, no setor político e até mesmo na área privada. A comunicação, sabe-se, é energia que dá vida às organizações; por isso, administrá-la, na área privada, é essencial para a eficiência e até sobrevivência num ambiente altamente instável, volátil e crítico. No ambiente de interesse público, há responsabilidade maior, do atendimento ao direito do cidadão de ter capacidade de agir em seu próprio interesse e na viabilização das demandas coletivas nas mais diversas áreas. (DUARTE, 2007, p.2).

Como explica Duarte (2007), na citação acima, é no ambiente público que a responsabilidade aumenta, pois é necessário garantir que o cidadão possa ter a capacidade de intervir em favor do seu próprio interesse e que com isso viabilize as demandas coletivas que viabilizem o pleno exercício da cidadania.

Para o autor a Comunicação Pública é a interação e o fluxo de informações relacionados aos temas de relevância coletiva. No caso, a CP tem o objetivo de dar visibilidade, principalmente, aos cidadãos e seus interesses, acima das questões partidárias e governamentais em si.

São diversas as informações que envolvem a Comunicação Pública. Para Duarte (2007) essas informações são separadas em grupos e categorias de interesses, sendo eles: institucionais; de gestão; de utilidade pública; de prestação de contas; de interesse privado; mercadológicos; e dados públicos.

A CP vai muito além de passar apenas a informação. Para Duarte (2007, p.2) “[...] fazer comunicação pública é assumir a perspectiva cidadã na comunicação envolvendo temas de interesse coletivo.”. Ou seja, a comunicação pública deve

agregar todas as esferas da sociedade e, principalmente, aquilo que seja de interesse da população e que seja relevante no dia a dia, além de compreender o que é necessário no ambiente público. “A existência de recursos públicos ou interesse público caracteriza a necessidade de atendimento às exigências da comunicação pública.” (DUARTE, 2007, p.3).

No seu relacionamento com a estrutura pública, parece óbvio que o cidadão deve possuir informação consistente, rápida e adaptada às suas necessidades. O público precisa saber quando pagar impostos, onde e quando buscar uma vacina, como discutir as políticas públicas, conhecer as mudanças na legislação, como usufruir de seus direitos e expressar sua opinião. Para Duarte (2007, p. 4), o cidadão “[...] precisa ser atendido, orientado, ter possibilidade de falar e saber que prestam atenção ao que diz.”. Assim, para o autor, é espantoso como a comunicação de muitas instituições ainda tenda a ser limitada à publicidade e à divulgação – ou seja, predomine o viés do emissor: “Pensar em qualificar a comunicação, para muitos, ainda é aumentar o aparato tecnológico, o número de fontes de emissão de informação, investir em bombardeio de informação persuasiva.” (DUARTE, 2007, p. 4).

Desta forma, a comunicação pública está completamente ligada à sociedade, sendo, também, moldada por ela; é uma relação entre troca de interesses, informações e conhecimento. Duarte (2007) explica que a simples existência de informação não necessariamente significa comunicação eficiente. “Ela pode ser inútil, manipulada, mal-compreendida ou não chegar no momento adequado.” (DUARTE, 2007, p.4). Ou seja, sem essa relação intrínseca com a sociedade a informação não tem a eficácia necessária para chegar à população.

Nas relações estabelecidas, de acordo com Duarte (2007), a imprensa é um espaço importante para se relacionar com a população, pois ela dissemina, debate e dá espaço para assuntos públicos. Contudo, dentro de sua escolha editorial, com seus próprios critérios de seleção de notícias, o que por vezes vai em outra linha de comunicação, divergindo daquela narrada pela CP.

Um dos principais atores no campo da comunicação pública é a imprensa. Ela estabelece espaço público indispensável de informação, debate e formação da opinião na democracia contemporânea. É otimismo, entretanto, imaginar que imprensa livre seja suficiente para a viabilização do acesso pleno à informação ou concretização da mediação social. [...] A autorregulação da linha editorial faz com que alguns poucos atores pré-selecionados estabeleçam o debate substantivo no noticiário, e tornem o

público simples destinatário da troca de mensagens já mediada. A imprensa pode e deve ser livre, mas não oferece comunicação a todos, nem na emissão nem na recepção – e não atua na perspectiva de participação e formação de consensos, até mesmo porque, além de fórum de debate, também é integrada, em grande medida, por atores privados comprometidos com seus próprios interesses. (DUARTE, 2007, p. 4-5).

O autor salienta que a CP deve ser planejada, respeitando as diferenças do público e não excluindo quaisquer que sejam as dúvidas que possam surgir, sendo fundamental já estar estabelecido como regra a transparência e a veracidade das notícias compartilhadas. De acordo com Duarte (2007), toda a criação de informações e formas de acesso dadas às notícias fazem parte do conceito de comunicação pública “[...] à ampliação de redes sociais que permitam maior ligação entre os agentes públicos, os grupos de interesse e o cidadão.” (DUARTE, 2007, p.5).

Gerar comunicação de qualidade é mais do que aumentar a quantidade e potência das mensagens. Implica criar uma cultura de comunicação que perpassa todos os setores envolvidos com o interesse público, o compromisso do diálogo em suas diferentes formas e de considerar a perspectiva do outro na busca de consensos possíveis e de avançar na consolidação da democracia. (DUARTE, 2007, p.5).

Desta forma, Duarte reforça que a quantidade não está ligada à qualidade e, para o autor, a qualidade é mais importante na hora de agregar uma cultura e diversos grupos de interesse na comunicação. Por isso a importância de criar uma rede de ideias e diferentes formas de diálogos para abraçar esses públicos.

Quanto maior for a quantidade de canais, a diversidade de informações e a simplicidade no acesso, melhor será o alcance e a relação com o público. Por isso, é importante que a Comunicação Pública seja muito bem planejada e executada. Para Duarte (2007), é a função exclusiva dos profissionais públicos de comunicação conhecer e entender seu público-alvo para fazer com que a informação circule de forma efetiva. Para construir o conhecimento destes interessados, é importante colocar em prática canais que estreitam a relação e possam servir de fonte de pesquisa aos agentes públicos.

Segundo Duarte (2007), além da imprensa e daqueles, de fato, interessados no conteúdo, deve-se levar em consideração como público, ainda, o grupo interno; formadores de opinião; atores sociais e políticos; e sociedade em geral. Em princípio, a CP é voltada e tem comprometimento ao interesse público, por isso a

importância de ela ser conduzida por governos, pois, assim é possível ter uma administração transparente e que qualifique os canais de comunicação a todos os interessados.

Governos podem ajudar no estabelecimento de padrões adequados de comunicação na sociedade por meio da formalização e adoção de múltiplas políticas públicas que orientem os processos de interação e troca de informações de interesse coletivo. Política pública, aqui, é o conjunto integrado, explícito e duradouro de definições, parâmetros e orientações, organizadas em um corpo coerente de princípios de atuação e normas aplicáveis aos processos ou atividades de comunicação. É um instrumento de comunicador que induz à participação, ao debate e a institucionalização de procedimentos adequados ao atendimento do interesse coletivo. (DUARTE, 2007, p.6).

De mesmo modo, Brandão (2012) caracteriza a Comunicação Pública como uma comunicação criteriosa e programada, que tem como objetivo construir um relacionamento com o público e a imagem das instituições públicas ou privadas. Com isso, o termo Comunicação Pública compreende-se como algo voltado ao setor público. Para a autora, a CP ainda é um elemento em construção e que abrange diversas áreas da comunicação.

Com esta acepção, a comunicação pública tem como objetivo primeiro o mercado, visando atingir os diversos públicos das corporações com o intuito de vender - seja uma imagem, seja um produto, seja uma ideia, seja uma fé - e obter lucro financeiro, pessoal, em status ou poder. Para isso, utilizar-se-á de todo o arsenal de instrumentos e tecnologias de comunicação de massa, de grupo e interpessoal, complementado com técnicas de pesquisas diversas (opinião pública, mercado, clima organizacional etc.), bem como de todo o conjunto de conhecimentos e técnicas das áreas de Marketing e de Comunicação Organizacional. (BRANDÃO, 2012, p.3).

A Comunicação Pública, quando voltada aos níveis governamentais, estabelece uma comunicação de interesse à cidadania, ou seja, para tudo aquilo que o Estado realiza e é de interesse público. Instituições governamentais devem utilizar dos meios de comunicação para compartilhar e levar as informações que dizem respeito à população. De acordo com Brandão (2012) a comunicação governamental pode ser entendida com CP quando exerce tais funções já citadas e, ainda, engajem a um debate político acerca dos interesses públicos.

Entendida desta forma, a comunicação promovida pelos governos (federal, estadual ou municipal) pode ter a preocupação de despertar o sentimento cívico [...] informar e prestar contas sobre suas realizações, divulgando programas e políticas que estão sendo implementadas; motivar e/ou educar, chamando a população para participar de momentos específicos da vida do



país [...] proteger e promover a cidadania (campanhas de vacinação, acidente de trânsito etc.), ou convocar os cidadãos para o cumprimento dos seus deveres [...] (BRANDÃO, 2012, p.5).

De forma a relacionar comunicação pública, comunicação governamental e assessoria de comunicação, Brandão (2012) destaca o papel que as assessorias desenvolvem na construção do conceito de comunicação pública. Em geral, as assessorias de cunho público e governamental desempenham um papel de divulgar e dar visibilidade às realizações e ações destes órgãos, usando os meios de comunicação de massa como canal. Segundo a autora, "O objetivo é construir um relacionamento com a imprensa de modo a transformar eventos, atos e ações do órgão público em assuntos com capacidade para ocupar espaço na mídia", (BRANDÃO, 2012, p.13).

Outro aspecto comum nessa autodenominada comunicação pública diz respeito à natureza institucional que predomina na comunicação feita pelas instituições públicas, em detrimento do interesse público. É inegável a influência explícita e direta da direção das instituições no direcionamento dos interesses de comunicação, deixando o interesse institucional superar o interesse público. (BRANDÃO, 2012, p.13).

Contudo, um aspecto importante de destacar é que a Comunicação Pública não é uma comunicação governamental, ela diz respeito ao Estado e não ao Governo. Para Brandão (2012), a CP ainda é um conceito em desenvolvimento que tem algumas definições divergentes para cada autor. Para ela, quem delimita, de fato, a comunicação pública e a comunicação governamental é Jorge Duarte.

Do conjunto de autores aqui analisados, Duarte (2007) é, na verdade, o único que banca uma explicação e delimita o conceito de comunicação pública frente a conceitos limítrofes como comunicação governamental. Para ele, 'a comunicação governamental diz respeito aos fluxos de informação e padrões de relacionamento envolvendo os gestores e a ação do Estado e a sociedade'. É também o autor cujas definições se identificam plenamente com as minhas, afirmando que a comunicação pública ocorre no espaço formado pelos fluxos de informação e de interação entre agentes públicos e atores sociais em temas de interesse público e "ocupa-se da viabilização do direito social coletivo e individual ao diálogo, à informação e expressão. Assim, fazer comunicação pública é assumir a perspectiva cidadã na comunicação envolvendo temas de interesse coletivo" (DUARTE, 2007. Apud BRANDÃO, 2012, p.20).

A CP precisa ser vista como um conceito independente, vinculado à sociedade e aos interesses públicos. A autora reforça que é necessário entender a complexidade que passa pela construção da comunicação pública, levando em

consideração o todo e não só apenas os profissionais de comunicação, deixando de lado o que ela denomina de “visão profissiocêntrica dos comunicadores”. Entretanto é importante notarmos que, conforme o fortalecimento da democracia, a CP conseguiu se organizar de forma efetiva dentro da sociedade.

Neste raciocínio, só entendo a comunicação pública como parte integrante da vida política da sociedade e, como tal, ela não é um poder em si, mas o resultado do poder do cidadão quando organizado e constituído como sociedade civil. A CP feita pelos governos, pelo terceiro setor ou pelas empresas privadas acontece na medida em que a voz do cidadão começa a ficar forte a ponto de pressionar essas instituições a se preocupar com as questões da cidadania. (BRANDÃO, 2012, p.30-31).

Ainda, a autora ressignifica a comunicação como profissão em si, não sendo mais uma profissão, mas sim um compromisso e uma missão enquanto sociedade. Podemos entender a comunicação, principalmente a comunicação pública, como parte importante para o desenvolvimento das instituições, públicas ou privadas, e da população. Brandão salienta que, entretanto, não se pode misturar e distorcer este conceito com a formação profissional em si.

A comunicação é um componente da vida política de um país e a Comunicação Pública é o resultado da organização da voz do cidadão neste cenário político. Por isso, volto a reafirmar minha definição de que a Comunicação Pública é o processo de comunicação que se instaura na esfera pública entre o Estado, o Governo e a Sociedade e que se propõe a ser um espaço privilegiado de negociação entre os interesses das diversas instâncias de poder constitutivas da vida pública no país. (BRANDÃO, 2012, p.31).

A partir de Brandão (2012), podemos ver a comunicação pública como ferramenta aliada da Democracia e do Estado como organização. Ela é uma ferramenta a serviço do interesse público e da função pública, na qual os agentes deverão organizar e elencar tais demandas e interesses da população. A CP é a gestão e a valorização da voz da sociedade e é ela quem vai colocar em pauta no cenário público as reivindicações.

De acordo com Juan Camilo López (2012) a Comunicação Pública é a junção do trabalho e papel de diversas instituições. As propostas e o desenvolvimento da CP estão ligados ao contexto que essas instituições estão vinculadas. Com isso, devemos levar em consideração todos os fatores que permeiam a origem e a construção da comunicação.

Nesse caso, a proposta geral de comunicação pública é o resultado da aplicação inicial de um conjunto de intuições, colocadas mais como perguntas no exercício de uma prática profissional do que como alinhamentos ou premissas conceituais e teóricas, ou seja, sem a menor pretensão de construir um corpo ordenado de categorias e conceitos, aos que, ao longo de duas décadas, foram somando-se novos processos. (LÓPEZ, 2012, p.247).

Segundo o autor, a construção da CP é dividida em três etapas: formulação das noções iniciais, inclusão da noção do público e desenvolvimento de uma metodologia. Nesta primeira, o autor retrata como a “comunicação macrointencional”, onde desempenha um papel de produtor social e tem um objetivo de criar discursos que serão compartilhados através dos grandes meios. Com isso, é possível gerar diversas interpretações e mensagens, levando em consideração o público que tem acesso ao conteúdo. O autor defende que a CP é uma grande mobilizadora social e tem um processo comunicativo muito interligado à mídia.

Ali nasceu o que veio a constituir a essência da proposta geral de comunicação pública, que propõe o âmbito da comunicação como plural e em que existem campos claramente diferenciados mas inevitavelmente articulados, com metodologias, estratégias e meios próprios, que apesar de não serem excludentes costumam ser vistos como se não tivessem relação entre si. (LÓPEZ, 2012, p.249).

Deste modo, as áreas de comunicação se diferem no setor privado e público. López (2012) salienta que nos dois casos há um reforço na comunicação externa e, na maioria dos casos, é deixada de lado a comunicação interna o que gera uma má administração da informação e uma falha na construção de relação com o público interno. O autor vê como uma necessidade a integração e articulação entre todas as áreas de comunicação, de empresa privada e no campo estatal.

A comunicação precisa ser vista em unidade e precisa ser trabalhada desta forma. É preciso dar atenção e trazer qualidade para a comunicação interna e externa, até mesmo para cativar e mobilizar todo o público de interesse. Para ter uma comunicação efetiva, seria necessário entender o contexto em que ela está inserida, quem consome a informação e quais são os meios possíveis para o compartilhamento dos conteúdos.

Para López (2012), os profissionais de comunicação não conseguem dar a devida importância e atenção para estes fatores e por isso não constroem, como ele traz, uma compreensão estratégica da comunicação. Antes de tudo, a comunicação precisa ser construída por ela mesma, como salienta o autor.

A questão está relacionada às perguntas feitas sobre a intervenção comunicativa, que dão corpo a esse propósito. A *proposta geral de comunicação pública* formula quatro perguntas cujas respostas configuram os âmbitos de quatro grandes campos de atuação da comunicação como eixo estratégico articulador de significado e de sentido compartilhados, tanto na esfera pública da sociedade como na de qualquer grupo ou organização: a pergunta de identidade, a pergunta do relato, a pergunta da interação com grupos de interesse e a pergunta da coerência. (LÓPEZ, 2012, p. 251).

Dentro dessas quatro perguntas, o autor as liga a quatro tipos de comunicação: corporativa, informativa, mobilizadora e organizacional, respectivamente. Cada uma dessas questões têm a finalidade de compreender e desenvolver as características da comunicação que vai ser construída, a imagem que vai ser trabalhada, a identidade que a empresa ou o setor vai ter, quem vai receber a mensagem e de que forma é possível envolver mais colaboradores.

Entretanto, López (2012) salienta que devemos ter cuidado com os conceitos que trabalhamos, pois quando se trata de comunicação organizacional não estamos, necessariamente, abordando a comunicação interna. Contudo, a informação é única e não se deve diferir da mensagem passa para o grande grupo de interesse. É uma forma de entregar qualidade e verdade nas informações o que, para o autor, no final é o que tem mais valor.

Falar de comunicação organizacional, portanto, é diferente de falar de 'comunicação interna', pois é a organização dos grupos de interesse vinculados e pode se estender a aliados estratégicos próximos. Da mesma forma, falar de comunicação corporativa e de mobilização é mais preciso que utilizar o conceito 'comunicação externa', pois as ações feitas em nome da marca estão direcionadas a gerar fidelidade dos clientes e construir alianças com grupos de interesse não vinculados, e ao mesmo tempo procurar que o fortalecimento da imagem e da identidade institucional comecem em casa, isto é, pelos grupos de interesse vinculados. (LÓPEZ, 2012, p.253).

Ao falar sobre a interação e a noção de público, López (2012) traz como exemplo a comunicação utilizada durante um desastre natural ocorrido na Colômbia. De acordo com o autor, foi neste momento que começou a se questionar se, de fato, a comunicação trabalhada era suficiente e se o modelo macrointencional abrangia o necessário no momento de passar a informação.

O que em um princípio se entendeu como três 'dimensões' do processo comunicativo: 'íntima' (da tomada de decisões e a articulação de ações), 'pública' (de acordos e alianças estratégicas) e 'massiva' (midiática e de ações de convocação e sensibilização), derivou a compreensão de que esse trâmite de inte-resses e de relações de poder, na realidade, é a razão

de ser e o 'assunto' do que ocorre na 'esfera pública', entendida, a princípio, como a define Jürgen Habermas. (1989, Apud LÓPEZ, 2012, p.254).

De acordo com López (2012) a CP se confere à esfera pública e isso inclui desde a construção com a imprensa até a interação de conhecimento com a sociedade em geral. Por isso, é importante ter compreensão do ambiente e do processo em que a comunicação pública é construída, pois isso desempenha um papel fundamental na conclusão da informação final com o público.

Traço, dessa forma, um caminho entre o âmbito individual e o âmbito coletivo, e entendo a ação comunicativa neste último plano, não ideal, como sucede, talvez, na compreensão utópica de Habermas de uma esfera pública alheia aos conflitos próprios do exercício do poder, mas real e concreta da construção de significado e sentido que possam compartilhar atores de diferente filiação, mas, principalmente, no nível da negociação e concordância dos interesses comuns. Dessa etapa data minha definição da mobilização social como: 'conseguir que as pessoas diferentes, diversas e plurais, possam negociar, acertar e alcançar objetivos comuns sem renunciar à sua diferença, diversidade e pluralidade'. (LÓPEZ, 2012, p. 255).

Segundo López (2012), ao analisar e construir uma metodologia única às entidades de cunho público, de forma a ter uma comunicação efetiva, foram encontrados cinco problemas. Estes problemas, ainda de acordo com o autor, contribuíram para a fundamentação da proposta geral de comunicação, sendo um pontapé inicial para o entendimento da prática na hora de comunicar. As questões são: concepção que as entidades públicas têm sobre comunicação; forma como os servidores públicos se relacionam com as entidades de acordo com sua vinculação; resistência às mudanças; carência de uma cultura da informação; falta de clareza na relação com os veículos de comunicação.

De uma forma geral, López (2012) reforça que estes são problemas comuns no âmbito público. A comunicação desses setores, muitas vezes, se preocupa mais em projetar a imagem dos dirigentes e responsáveis do que na informação em si. Outra questão que é apontada e que já vimos anteriormente é a relação com o seu público interno, neste caso com os servidores públicos. A falta de relação com esse público acaba sendo um dos fatores para não se ter uma comunicação bem praticada nos locais, além do difícil relacionamento criado com a imprensa.

Assim, é necessário estabelecer um plano e uma estratégia de comunicação para que seja possível construir uma comunicação linear com o público de interesse. De acordo com López (2012) a estratégia está ligada completamente à eficácia do

compartilhamento de informação “[...] e não na intenção de possibilitar a interlocução que constrói significado e sentidos compartilhados.” (LÓPEZ, 2012, p. 261).

[...] consiste em pensar o plano como conjunto de propósitos, objetivos de diferente alcance em relação ao tipo de interação que buscam estabelecer, entre determinados interlocutores, estratégias, ações e indicadores e a estratégia como itinerário ou sequência de ações que conduzem ao alcance dos objetivos e que, além disso, não tem que ser necessariamente de caráter midiático, mas pode ter a ver com outros dispositivos de mobilização, participação ou encontro, como por exemplo, diferentes modalidades de cenários de conversação, ‘maneiras’ de interagir inseridas na cultura, eventos lúdicos ou festivos, ações pedagógicas e outras maneiras de conseguir o intercâmbio de significado e sentido compartilhados que são os grandes propósitos do processo comunicativo. (LÓPEZ, 2012, p. 261).

O autor reforça que as estratégias podem ser modificadas de acordo com a sua natureza, podendo ser: políticas (ligada à uma iniciativa política), organizativas (com o objetivo de construir alianças), ou massivas (com o propósito de compartilhar conhecimento, mostrar as vantagens e socializar esse conteúdo). No decorrer do tempo as estratégias podem ser modificadas, mas o plano deve ser único, tendo conhecimento e entendimento de todos os fatores que fazem parte das entidades.

As estratégias devem corresponder a propósitos e objetivos estabelecidos no plano, a partir dos quais se constroem indicadores para avaliar os resultados e melhorá-las, ajustá-las ou modificá-las quando necessário, mas sempre mantendo o objetivo de não estar sujeito ao êxito ou ao fracasso. De fato, a revisão de um plano estratégico começa por verificar se os objetivos seguem vigentes e estão bem formulados para comparar e avaliar os resultados das estratégias e para mantê-las ou revisá-las de acordo com eles. (LÓPEZ, 2012, p.263).

Assim, devemos entender todo o processo que permeia a construção da comunicação pública em cada setor apresentado. De acordo com López (2012), além de todo o processo já abordado, é necessário ter ciência e colocar em prática o segmento de comunicação que se quer construir. Ao construir um plano estratégico de comunicação é fundamental ter o conhecimento de todo o trajeto que se vai percorrer para colocar as estratégias em prática. É preciso entender, acima de tudo, que a comunicação, quando se trata do setor público, deve ser sobre a informação e não sobre o poder.

### 3 GERENCIAMENTO DE CRISE DE IMAGEM

Ao tentar definir crise, João José Forni (2020) nos apresenta que períodos de crise acarretam anseios e insegurança. O autor define estes períodos como quebradores com a rotina e a vida que estava ocorrendo de forma corriqueira. Diferente do problema, as crises são de grandes magnitudes que podem comprometer diversos serviços. Para o autor, a grande maioria das crises podem ser evitadas e ter seus impactos diminuídos se a empresa ou órgão tiver um bom plano de gestão de crise e riscos.

Crise é um conceito sem significado preciso. Muitas vezes, o entendimento é até vago. Um desastre natural, por exemplo, pode não ser uma crise. Tem potencial para isso, mas num segundo estágio, caso não seja bem administrado, principalmente em relação ao público afetado pelo evento. A forma como as consequências desse desastre serão administradas determinará se ele irá se transformar numa crise ou não. E até em que dimensões ele afetara a imagem das autoridades envolvidas no desastre. (FORNI, 2020, p.4).

O autor defende que se há uma intervenção competente, até mesmo, grandes crises acarretadas por desastres naturais podem ser evitadas. Conforme Forni (2020), se não há um preparo e não há um treinamento não tem como fugir desses problemas, mas se há uma administração certa pode-se evitar ao máximo que tome proporções maiores e afete outros setores. Para o teórico são poucas as crises que aparecem, de fato, de forma surpreendente.

Desta forma, Forni (2020) traz para a discussão que a crise é qualquer situação que representa uma ruptura, uma mancha na imagem de uma pessoa ou de alguma organização. São situações ou ocasiões que podem ameaçar a reputação dessas instituições. Ou seja, pequenos problemas podem se tornar grandes crises se não forem bem administrados, para isso, o autor fala que é necessário oferecer treinamentos específicos e fazer simulações de possíveis crises que possam afetar o setor. Há alguns pressupostos gerais para qualificar uma situação ocorrida na organização como possível crise:

[...] acontecimento não planejado; repentino; envolve muitas pessoas; causa confusão, quando não pânico; ameaçador; emotivo; desperta o interesse público; gera más notícias; necessita de imediata atenção; espalha-se com facilidade; produz informações desconstruídas; fora de controle; extraordinário; cria tensão e gera curiosidade, interesse. (FORNI, 2020, p 7).

Com isso, o autor salienta que as crises são diferentes dos problemas ou emergências, pois as emergências podem ser resolvidas de forma imediata, enquanto as crises demandam grande atenção e tempo para que sejam solucionadas. “Crises têm potencial de gravidade diferente. Enquanto as emergências, geralmente interrompem as operações de forma recuperável, a crise interrompe o sistema ou interfere nas atividades normais [...]” (FORNI, 2020, p.8).

O autor elenca diversos tipos de crises que podem afetar organizações ou pessoas em si, sendo elas: Direitos do consumidor; Ética empresarial; Meio ambiente; Relações trabalhistas ou de pessoal; Catástrofes naturais; Segurança pública; Poder público; Danos patrimoniais; Controle financeiro; Contencioso jurídico; Imagem; Tecnologia; Serviços públicos; Pendências regulatórias; Crises de gestão; e Ambiente político. No caso deste trabalho, contempla as crises de imagem, que acarreta sérios danos à imagem ou à reputação, e serviços públicos, no objeto de estudo sendo o caos na saúde.

Conforme Forni (2020), a prevenção é a melhor forma de conter as consequências das crises em grandes escalas. Para isso, o autor defende que é necessário ter um planejamento que envolva as corporações para “[...] evitar que a crise aconteça; mas, se ela ocorrer, assumir o controle da situação para minimizar o potencial de dano causado [...]” (FORNI, 2020, p.57).

Para o autor, a prevenção é uma parte importante na gestão de riscos e crises que soma diversos conjuntos de ações. Após a prevenção, os operadores de crise terão que trabalhar, de acordo com Forni (2020), na preparação, com a crise de fato, com as respostas às crises e com toda a etapa pós-crise. Neste caso, para Forni (2020) essas atividades não são isoladas e devem ser bem administradas.

Em resumo, há três níveis básicos ou processos interligados que compõem a gestão de crises: a *gestão de risco*, compreendendo prevenção, auditoria de crise, planos de crise, preparação, treinamento ou simulações de crise; a *gestão da comunicação de crise*, que perpassa todas as fases, parte do processo de gestão, até porque a comunicação representa a resposta da organização à opinião pública frente ao evento negativo; a *gestão da crise* propriamente dita, que compreende a resposta rápida, a reação da organização e o apoio aos atingidos pela crise. Nesta fase, sobressai quem realmente se preparou para eventos negativos; ela compreende, além das ações de reparação, a fase de recuperação ou pós-crise. (FORNI, 2020, p.58).

Em suma, o autor reforça como é importante ter mapeado todos os cenários possíveis para que a organização esteja preparada para lidar com a crise e com



fatores que seriam surpreendentes, mas que já estão dentro do planejamento. O objetivo principal é evitá-la, mas quando se falha é necessário ter ações já planejadas para diminuir os impactos da crise na organização.

De acordo com Forni (2020), para se ter um planejamento efetivo é necessário ter um sistema de segurança para ser possível construir uma estratégia de informação. No caso do Hospital Centenário, objeto de estudo, isso se verá presente no setor de Tecnologia da Informação, o qual dispunha de todos os dados que envolviam a pandemia. Para o autor, quando se fala em gestão de crise o principal é fazer um diagnóstico certo para se ter o mínimo controle possível e conseguir ter sucesso na gestão de crise.

Informação também implica dados da organização para serem utilizados na explicação da crise. Um banco de dados atualizado facilita o trabalho da comunicação. Mas é preciso, pois, a informação estar atualizada e disponível. E que haja pessoas preparadas para analisar e processar esses dados, municiando a diretoria com rapidez e confiabilidade. (FORNI, 2020, p.64).

Como explica o autor, os dados que envolvem a organização devem estar disponíveis para a construção do plano de contingência, para que não haja desencontros na hora de passar a informação. Por isso a importância de manter um banco de dados atualizado, pois é também, a forma de entender os riscos e as vulnerabilidades que a organização pode ter.

Segundo Forni (2020), é nos planos de contingências que entram os planos de emergências, tanto em organizações públicas quanto em organizações privadas. Para o autor os planos devem reunir o máximo de informações sobre elementos que podem desencadear uma crise para conseguir mapear todos os possíveis riscos que podem chegar na organização. Contudo, o autor salienta que só tem eficácia se toda a organização estiver trabalhando em conjunto. “A empresa precisa estar organizada e disposta a criar mecanismos de prevenção de crise.” (FORNI, 2020, p.69).

Não importa o tamanho da corporação. O plano de prevenção de crises também não pode ser um relatório feito por um grupo restrito de pessoas ou pelo gabinete ou assessoria da presidência, sem o envolvimento de toda a organização. As perspectivas de risco e de crise para as pessoas são diferentes. Poucas pessoas conhecem a empresa em toda a dimensão. Ao divulgar a elaboração de um plano de prevenção e conversar com muitas pessoas, principalmente empregados de todas as áreas [...]. (FORNI, 2020, p.71).

É necessária uma visão ampla do que ocorre dentro das organizações para que o plano de contingência seja válido. Olhando para o objeto de estudo deste trabalho, as realizações dos Gabinetes de Crise envolviam trabalhadores de todos os setores. Forni (2020), completa ainda, que para um plano ser efetivo, é necessário dar voz aos usuários do serviço oferecido, pois somente eles conhecem as verdadeiras dores e angústias.

Outro ponto defendido por Forni (2020) é que as organizações devem ser sinceras e manter um relacionamento direto com os trabalhadores e os *stakeholders*<sup>1</sup>. “[...] dar *feedback* sobre problemas potenciais de uma crise resulta num capital informacional muito bom para construir o plano de gerenciamento de crises.” (FORNI, 2020, p.72).

Em relação ao dia a dia, as organizações devem ter um sistema e processos para identificar possíveis crises. Forni (2020) diz que deve ser algo já incluso na rotina das organizações, envolvendo todos os funcionários. Há necessidade de realizar treinamentos que simulem ou ajudem todos a lidar com as possíveis crises, essa é uma forma de evitar, também, que as crises sejam compartilhadas com os usuários sem necessidades. Conforme o plano, será possível realizar uma boa gestão de risco e de emergências.

A gestão de risco tem o objetivo de prevenir eventos negativos e desfavoráveis que representam uma ameaça. Segundo Forni (2020, p.79), “Um problema (*issue*) pode criar uma crise e uma crise poder criar um grande problema para a organização.”. No contexto mais amplo da gestão de risco, com repercussão negativa na imagem, os riscos operacionais, decorrentes de pessoas, processos, sistemas e causas naturais podem ser os mais relevantes. Forni concluiu que a reputação é o ativo mais importante:

A função do administrador de risco, por vezes, também pode complementar o trabalho do pessoal da diretoria de *compliance* e o de Relações Públicas e Marketing. Ambos têm propósitos voltados para o mesmo fim: evitar ameaças ou crises reais que coloquem em risco o ativo mais importante da corporação: a reputação. (FORNI, 2020, p.81).

O autor reforça a necessidade de ter conhecimento de todos os estágios e possíveis riscos que a organização pode passar. Só assim é possível evitar maiores

---

<sup>1</sup> “Stakeholders (sem tradução para o português) é uma palavra em inglês definida por Freeman (1984) como diversos grupos ou indivíduos que influenciam ou podem ser influenciados por uma organização.” (FREEMAN, 1984. Apud ZAGO e WADA, 2013, p.277).

catástrofes à organização. De acordo com Forni (2020), é importante não desconsiderar os problemas, pois eles podem acarretar crises maiores e mais difíceis de serem contidas. Além disso, o autor reforça a necessidade de se construir uma gestão transparente, pois “Problemas de governança já acabaram com muitas marcas fortes.” (FORNI, 2020, p. 82).

Outra etapa que se deve dar atenção quando se trata de gestão é a comunicação de risco. O autor salienta que é importante trabalhar uma comunicação completamente direcionada para suprir o público de interesse com informações que impactam suas rotinas. De acordo com o Forni (2020), a eficácia de uma boa comunicação pode evitar muitos fatos consumados, chegando a se tornar uma crise:

A comunicação de risco é diferente da comunicação de crise. Esta diz respeito à reação da organização ante um fato consumado. A comunicação de risco ajuda a opinião pública a se informar, monitorar e reagir a determinados riscos, que poderiam redundar em crises e ainda não se consumaram. Funciona como um alerta, portanto, para evitar crises ou, pelo menos, para minimizá-las. Ao manter a população alertada, permite tomar decisões no momento adequado. (FORNI, 2020, p.88).

Podemos ver a comunicação de risco como uma parte do processo de prevenção. Ainda, para o autor, é necessário dar atenção direta para a comunicação durante todo este processo de prevenção. Forni (2020) alerta que uma comunicação retratada de forma confiante e transparente surte maior efeito e faz com que o público não ignore as mensagens passadas. A comunicação precisa ser vista de perto pelos gestores de risco para evitar crises e, em alguns casos, gastos desnecessários.

Aliado a isso, Forni (2020) reforça a importância desses gestores de risco estarem bem-informados de tudo que ocorre dentro das organizações. Ser surpreendido por notícias vindas da imprensa pode acarretar problemas e crises muito maiores de gerir dentro das organizações. Por isso, para o autor, é importante levar a prevenção de crise a sério, pois acaba estimulando uma cultura dentro das organizações.

É necessário elaborar um plano de crise consistente, mas flexível; que comece antes da crise em si ocorrer. O autor mostra que, para lidar com uma crise, há seis pontos principais que devem ser acionados e elaborados: um plano simples e flexível; um porta-voz; uma liderança; a prioridade de pessoas; resposta rápida; e ações de comunicação. Segundo Forni (2020, p.99) “Planejar para administrar crises

e riscos é a chave da sobrevivência corporativa.”. Mesmo que não se previna todo e qualquer tipo de crise, um plano de crise ajuda a tomar ações mais rápidas, evitando que tome proporções ainda maiores. Por isso é fundamental elaborar um plano em conjunto que esteja de acordo com todos os setores da organização.

O plano de crise tem outra dimensão. Deve ser entendido e absorvido por diferentes segmentos da corporação. Deve eleger as situações prioritárias que a empresa reconhece como crises graves e dizer como seriam gerenciadas, definindo o papel e as responsabilidades de cada membro do *board* da organização e da equipe de crise. Ele se complementa com o plano de comunicação. (FORNI, 2020, p.100).

Analisando isso, vemos que um plano de crise se comporta como uma peça-chave na gestão das organizações. Além do plano, é necessário elaborar um roteiro de crise que passe por todos os cenários possíveis de crises e por todos os setores da organização, destacando o papel que cada um vai ter se, de fato, ocorrer a crise. Para isso, é necessário ter “[...] uma liderança forte exatamente para esses momentos. Não se trata apenas de comandar as operações. Alguns até se saem bem nesse lado. Mas é preciso assumir a batalha toda, inclusive a da comunicação.” (FORNI, 2020, p.113).

Compreendemos a necessidade de o líder estar ciente do plano de gestão de risco e de tudo que ocorre dentro das organizações. É a liderança e a gerência deste líder que colocará em prática o plano internamente, além de passar confiança na hora de informar o público externo. Portanto, para ter um controle maior, deve se colocar em prática, dentro do plano, os comitês de crise antes mesmo que a crise surja. No Hospital Centenário, os comitês de crise surgiram um pouco antes da incidência da pandemia na sociedade e o novo coronavírus acabou por envolver também a crise na organização.

Para Forni (2020), os comitês ou gabinetes de crise devem ser organizados e devem tratar de assuntos estratégicos para a instituição. “O comitê ou gabinete de crise é o fórum mais importante da organização para coordenar a gestão da crise. Deve contemplar as áreas-chave.” (FORNI, 2020, p.122). Os comitês devem, então, ter pessoas que conheçam a rotina e as demandas da organização. Em suas demandas, os comitês devem ser capazes de dialogar e decidir pela instituição, como afirma o autor.

Formular, revisar, aprovar e divulgar internamente o plano de gerenciamento de crises da organização, juntamente com todas as áreas envolvidas no plano de contingência; redigir o manual de crises, se necessário; coordenar e avaliar as auditorias de crise ou de vulnerabilidades, estabelecendo as prioridades; determinar os objetivos, estratégicos e táticos, de gestão de crises da organização; tomar decisões, assumindo responsabilidades, com o respaldo da diretoria, obedecendo às normas da boa gestão da crise, como transparência, rapidez e proatividade; escolher e coordenar o treinamento de porta-vozes para eventuais crises; coordenar o treinamento e conscientizar o público interno para a importância da gestão de crises, assegurando-se que o tema é tratado como área prioritária dentro da organização; manter o CEO, a diretoria e a gerência média da organização informados, dando *feedback* e assessoria sobre temas relacionados com crises corporativas. (FORNI, 2020, p.125).

Como vimos neste tópico do trabalho, as funções dos comitês devem abranger todos os estágios de antes, durante e pós-crise, além de envolver toda a equipe para trabalhar na prevenção das crises. Os comitês terão um papel fundamental em toda a preparação da organização para enfrentar problemas e possíveis crises, sendo uma engrenagem importante para que o trabalho em equipe funcione com transparência.

### **3.1 Comunicação e a Relação com a Mídia**

Os meios de comunicação se interessam em cobrir o que altera a normalidade na vida das pessoas. Para Nelson Traquina (2008) as definições do que é notícia estão inseridas historicamente no que entendemos por valores de noticiabilidade, que estão relacionados aos critérios que o jornalista utiliza para selecionar, construir e publicar um acontecimento. Esses valores são um elemento básico da cultura jornalística que “os membros da comunidade interpretativa partilham. Servem de ‘óculos’ para ver o mundo e para o construir.” (TRAQUINA, 2008, p.94), ao longo do tempo algumas qualidades são duradouras do que é notícia: “[...] o insólito, o extraordinário, o catastrófico, a guerra, a violência, a morte, a celebridade.” (2008, p.95). Essa visão reforça que a notícia costuma ser o que foge da normalidade e, como vimos anteriormente, onde as crises se encaixam.

Forni (2020), ao tratar da relação da assessoria com mídia, insere a crise como uma forma de alteração da normalidade. O autor salienta que o cotidiano como os transportes funcionando normalmente, os postos de saúde atendendo regularmente não são notícia porque eles simplesmente cumprem as suas funções. Para o autor, antes de entender a funcionalidade da comunicação durante os

períodos de crise, “É preciso entender a natureza da imprensa para também assimilar o conceito de notícia.” (FORNI, 2020, p 137).

Forni (2020) defende e explica que as crises acabam repercutindo muito mais por conta de que o que está em jogo é a imagem e a reputação da organização. Por isso todos querem saber como a instituição irá agir, de que forma irá contornar e como se comunicará. “[...] nesse embate entre desempenho da organização e exposição negativa na mídia, o que realmente está em jogo é a reputação. E ninguém quer perdê-la [...]” (FORNI, 2020, p.139). É neste momento, de acordo com o autor, que a comunicação passa a ter um papel importante e ser decisiva durante os períodos de crise.

O gerenciamento de crises, portanto, tem dois lados fundamentais e decisivos do ponto de vista da imagem: um é administrar o fato gerador, o episódio desencadeador da crise, com soluções tempestivas, transparentes e consistentes. Mas há outro sob certos aspectos, tão ou mais importante: a versão da crise. O que estão falando sobre a nossa crise nos meios de comunicação e na ‘rádio peão’? Saber integrar as duas mãos - a operacional (esquerda) e a Comunicação (direita) - é o objetivo da boa gestão de crise. (FORNI, 2020, p.142).

Logo, o autor salienta que a gestão de crise passa diretamente pelo setor de comunicação da organização. Erros de comunicação podem acentuar os resultados ruins e negativos dos períodos de crise. “Quem se descuida da comunicação, preocupado apenas em resolver a crise, sentirá os efeitos quando a mídia estiver falando sobre a crise.” (FORNI, 2020, p.142). Desta maneira, Forni argumenta que a descentralização da comunicação funciona muito mais do que se ela estiver apenas nas mãos de uma única pessoa. Entretanto, não significa que todos poderão falar o que querem, mas sim é melhor que haja uma comunicação interna que agilize externamente.

Para o autor, então, a assessoria de comunicação e imprensa terá um papel fundamental na rotina e no planejamento das organizações, principalmente ao se tratar de períodos de crise. Eles devem seguir uma rotina de comunicação que chegue na mídia. “Os profissionais do departamento de Comunicação devem atualizar as notas e os boletins sobre eventos de crise e divulgá-los diariamente. Estabelecer uma rotina para os jornalistas receberem informações.” (FORNI, 2020, p.143). No caso da assessoria de comunicação do Hospital Centenário, diariamente eram produzidos e compartilhados boletins sobre a Área Covid.

Forni (2020) reforça que a assessoria tem que produzir e estar sempre em cima da mídia, mantendo uma boa relação, pois, durante uma crise, não se pode esperar jogo rápido e boa vontade dos jornalistas se a relação com eles não é das melhores. Por isso é importante ser transparente e direto sobre os assuntos trabalhados com a imprensa. Da mesma forma, o autor salienta que se a comunicação interna não for boa, de nada adiantará uma boa comunicação com o público de fora.

[...] certifique-se de que tem um processo de comunicação interna simplificado em vigor. Mais importante ainda, não se esqueça dos empregados. Eles são os embaixadores da marca e precisam estar confiantes em você e na mensagem antes de começar a levá-la ao público. (FORNI, 2020, p.145).

O autor evidencia a necessidade de sempre construir uma comunicação com os trabalhadores da organização, principalmente nos momentos em que há uma crise. Forni (2020) defende que os empregados não devem ficar sabendo da crise ou dos problemas envolvendo a crise através da imprensa, pois isso enfraquece ainda mais a instituição durante este período. Ele expõe, também, que crises que há vítimas são muito piores e mais complexas de lidar. Para o autor, “Vítimas são o grande desafio das organizações em qualquer crise.” (FORNI, 2020, p.149), por isso a organização deve tomar cuidado e deve “[...] não tentar minimizar o problema. Tudo o que for divulgado na Nota de Crise precisa ser verdadeiro.” (2020, p.150).

Em um período de crise, então, a comunicação precisa ser o mais transparente e fiel possível. É necessário sempre manter os boletins atualizados e divulgados, facilitando o trabalho de divulgação na imprensa. Forni (2020) escreve que não se pode ficar muito tempo sem atualizações ou informações, pois isso pode demonstrar uma certa falta de controle na crise.

Se a crise comporta informações adicionais, não deixe um grande vazio de informação entre uma nota (*news release*) e outra. A falta de informação, quando há a sensação de que a crise não foi controlada ainda ou depende de novas informações, abre espaço para boatos, especulações e versões não verdadeiras. (FORNI, 2020, p.150).

Sendo assim, é necessário manter a relação com a imprensa forte e colaborativa. O autor fala que se a organização for sincera e contribuir com os meios de comunicação, a relação será melhor e o tratamento poderá ser diferenciado.

Forni (2020) elenca que se a relação não é boa, as chances de a imprensa criticar e ajudar a propagar a crise são maiores.

O autor coloca a comunicação como um componente essencial para passar por uma crise, sendo necessário estar descrito e elaborado no plano de gestão de crise. Para Forni (2020), “Comunicação de crise é o ato de processar efetivamente as informações sobre um evento negativo, com os principais *stakeholders*: empregados, mídia, [...] conforme a natureza da crise.” (FORNI, 2020, p.155). Logo, a comunicação deve contemplar e informar todos os públicos de interesse da instituição, que passa pela crise, como forma de manter eles próximos e tranquilizados. Para isso, o autor explica a necessidade de escolher uma equipe de comunicação eficiente e rápida e que se atente aos seus objetivos.

Em linhas gerais, escolher a equipe de comunicação de crises; um plano de comunicação interna; a estratégia de mídia; uma lista de potenciais fragilidades da organização e os planos para lidar com elas, no que respeita, principalmente, aos *stakeholders*; e informações atualizadas sobre a empresa e os principais programas de negócios. (FORNI, 2020, p.155).

Para Forni (2020), é necessário ter um trabalho de comunicação bem-organizado e transparente, que dialogue com os interesses da organização. O autor explica que, para se ter um bom resultado, deve-se construir “[...] mensagens com habilidade, de modo que a mídia possa usá-las sem muitas alterações. Um texto bem redigido, objetivo, curto, claro, tem maior probabilidade de ser reproduzido na íntegra do que um longo, contando toda a história.” (FORNI, 2020, p.167). Para o autor, a comunicação é um dos pilares para que a reputação e imagem da organização se sustente.

Outro ponto destacado pelo autor é a atenção na forma que as mensagens são colocadas para a audiência, pois não adianta utilizar uma linguagem rebuscada se o público de interesse não irá captar e compreender a mensagem. “É preciso embutir na mensagem palavras-chave, analogias, ilustrações ou histórias que façam as pessoas associar as mensagens a esses fatos.” (FORNI, 2020, p.168). Logo, a premissa é elaborar as informações de forma clara e direta, sem enrolar o público que será impactado.

É isso que a opinião pública quer saber na hora da crise. Tudo o que interessa conhecer para deixar o problema bem claro. A mensagem certa deve ser construída pela equipe de crise, respaldada pela área jurídica, com



uma versão clara, concisa e consistente da história. (FORNI, 2020, p.171-172).

Além da simplicidade da mensagem, o autor elenca uma série de passos para tornar a mensagem mais atrativa. Ao realizar o comunicado de crise, por exemplo, Forni (2020) diz que é melhor construir um texto não muito longo, com parágrafos curtos, objetivo e direto. O texto deve informar só aquilo que está confirmado e, acima de tudo, não responsabilizar terceiros. A comunicação deve ser feita rápida, mas evitando erros no comunicado. Nesse caso, a pressa não é inimiga da perfeição. “O texto terá de ser feito rapidamente, mas perfeito.” (FORNI, 2020, p.177).

[...] as respostas sobre pautas de crise devem ser feitas com o máximo de informações e na hora certa. Ou seja, tão rápido quanto possível. O segredo para não deixar a comunicação de crise se transformar numa outra crise é controlá-la. Para isso, a empresa ou a pessoa envolvida em situações de crise devem se dispor a falar a verdade, no menor prazo possível. (FORNI, 2020, p.178-179).

Por outro lado, as entrevistas e coletivas não devem ser elaboradas às pressas. A entrevista coletiva deve ser considerada o momento chave e de maior importância para esclarecer detalhes sobre a crise, é necessário que “[...] obtenha-se tanto mais informação quanto possível e decorram algumas horas. A entrevista não pode ser concedida apressadamente.” (FORNI, 2020, p.184).

O próximo passo é ter a figura de um porta-voz bem definido. Numa crise, o porta-voz será o rosto e a fala da organização, deve ser bem conduzido e que tenha uma boa relação com os meios de comunicação. Isso não quer dizer que o porta-voz possa dar entrevista por conta própria. “Ele deve ser um profissional treinado no relacionamento com a imprensa, principalmente sob forte pressão [...] Se ele não costuma ser o porta-voz habitual da empresa, não pode ser jogado na fogueira numa crise.” (FORNI, 2020, p.197).

Com o fortalecimento da internet e das redes sociais, a disponibilidade de um porta-voz informado e preparado para falar pela organização é essencial. Temos que a partir do desenvolvimento da tecnologia a comunicação passou a acontecer de forma mais rápida. Para o autor, “As crises acontecem quase em tempo real. As más notícias, geradas por crises ou por grupos de interesse, desafetos políticos ou ativistas, são facilmente espalhadas pela *web*.” (FORNI, 2020, p.203).

Segundo o autor, os meios de comunicação alternativos acabam enviando a informação de forma expandida. São criadas muitas versões que se espalham de forma rápida e atingem o público mais diretamente. Assim, esses canais acabam potencializando e viralizando os pontos desfavoráveis e negativos. Forni (2020), alerta para a importância dos *releases* e de estar atento para neutralizar os efeitos da crise:

A fonte dominante de notícias sobre as crises são os *press releases* ou *news releases*, como se prefere chamar agora, em tempos de internet e uma infinidade de mídias. Seria ingênuo pensar que jornalistas se atêm somente à nota oficial da empresa para explicar uma crise. Eles correm atrás de outras fontes. Mas usarão a versão da organização, se a julgarem informativa e verossímil. Por isso, a resposta tempestiva, logo após um evento negativo, pode minimizar ou até neutralizar os efeitos da crise. Se vier acompanhada de uma fonte, melhor ainda. A empresa mostra que deseja esclarecer. (FORNI, 2020, p.205).

A internet também pode ser considerada como uma importante aliada, se bem utilizada, durante os períodos de crise. Conforme Forni (2020), o *site* e as redes sociais da empresa ou organização podem ser um importante canal de comunicação com o público, pois é um local sem filtros e que está o pensamento da instituição. O autor diz que a imprensa, por mais que esteja informada, “[...] irá filtrar as informações e publicá-las sob a ótica da linha editorial. Ela impõe seus argumentos e interpreta a crise.” (FORNI, 2020, p.206). Ao olhar para o objeto de estudo, a assessoria de comunicação do Hospital Centenário, vemos que foi construído um importante canal de comunicação com os usuários do nosocômio através das redes sociais, o que fortaleceu a imagem do estabelecimento.

Para o autor, os principais meios de comunicação, atualmente, são:

[...] nota à imprensa (*news release*); comunicado oficial (anúncio pago); entrevistas à imprensa (exclusivas ou coletivas); internet (*site*, *blogs*, redes sociais); *call center* ou linha direta específica sobre a crise; atendimento telefônico normal. Finalmente, como tem se tornado comum hoje, uma manifestação pelas redes sociais. Mesmo que não seja um *press release* ou nota oficial, qualquer posicionamento nas redes sociais, na prática, significa a posição oficial da empresa. (FORNI, 2020, p.207).

Com o fortalecimento da internet, as redes sociais se tornaram aliadas para a publicidade e venda de produtos e serviços. Forni (2020), salienta que durante uma crise, as mídias sociais terão a função de defender a imagem e reputação organizacional da instituição. Para o autor, estar nas redes é estar em constante

interação com o público que, hoje em dia, predominantemente, está cada vez mais *online* e conectado. “A mídia social é uma alavanca crítica do gerenciamento de comunicação de crise na era digital. A população *on-line* do mundo é mais instruída e mais vocal do que sua contraparte *off-line*.” (FORNI, 2020, p.222).

Em contrapartida, mesmo sendo uma grande aliada, a internet gera a reprodução do conteúdo em massa, muitas vezes de forma maldosa. Forni alerta que “[...] as organizações não têm mais controle sobre suas mensagens – elas são carregadas, amplificadas e frequentemente distorcidas, à medida que as notícias viajam na velocidade da luz pelas redes de consumidores.” (2020, p.223). Por conta da internet, a comunicação deve ser cada vez mais ágil e direta.

No passado, as organizações tinham dias ou horas para preparar uma nota explicando a crise para a imprensa, para os clientes e empregados. Essa folga de tempo acabou. Quanto mais demorar uma organização para pôr uma versão da crise nas redes sociais, deixará mais tempo para a opinião pública colher informações em outras fontes. (FORNI, 2020, p.224-225).

Agindo com rapidez a assessoria evita que determinada ação ou posicionamento se alarde e tome grandes proporções. Este é um processo para não dar margem para que a audiência procure a informação em canais que especulam e não estão tratando a informação a partir da versão que foi divulgada pela fonte assessorada ou pela própria mídia, mas sim em canais que divulgam *fake news*. Para Forni (2020), muitas vezes, é assim que surgem as notícias falsas que buscam colocar em dúvida a imagem e a reputação da empresa. Em alguns casos, as notícias falsas são reforçadas por opositores ou, até mesmo, por canais que querem ganhar audiência.

Naturalmente, quem planta notícias falsas tem alguma intenção. Em geral, desconstruir uma tese ou alguém. Disseminar uma informação falsa é bem diferente da publicação de ‘notícia’, porque no sentido lato do termo ‘notícia’ está implícito um pré-requisito essencial, o relato de um fato, o mais próximo possível da verdade. O relato de um acontecimento, para ser notícia, portanto, precisa ser veraz. E as *fake news* já nascem com o estigma de algo exagerado ou até mesmo falso. (FORNI, 2020, p.241).

A utilização de notícias falsas pode ser vista como uma forma de ter poder na sociedade em diversas vertentes: controle, influência e convencimento. “As *fake news* confundem, distorcem as notícias na internet, envolvendo inclusive relações internacionais. Portanto, precisam ser combatidas.” (FORNI, 2020, p.243). O autor ainda reforça que notícias ligadas à área da saúde, economia ou política devem ter

um cuidado redobrado, pois podem provocar decisões contrárias ao interesse público. Assim, é importante manter uma relação de confiança com o público, construído através de canais oficiais, sendo um meio de combater notícias falsas.

Ao decorrer deste capítulo compreendemos sobre a importância da comunicação para a gestão da crise. É necessário que a comunicação seja construída e inclusa dentro dos planos de crise e de emergência e que a instituição tenha uma comunicação sólida internamente. Com o auxílio da assessoria de comunicação, as organizações conseguem solidificar e reforçar a reputação, além de fortalecer a relação com os usuários. Por isso, é necessário construir uma comunicação transparente, que tenha a imprensa como aliada e utilize todos os canais disponíveis para fortalecer essa relação.

### **3.2 A assessoria de Imprensa e Comunicação**

Com o passar dos anos a assessoria de imprensa de instituições se tornou fundamental para a construção da identidade e divulgação dos ideais da marca para a grande mídia. Mesmo sendo um canal importante para as organizações e para a construção de pautas, por muito tempo jornalistas não assumiam e aceitavam a assessoria de comunicação como de fato uma função do Jornalismo. De acordo com Jorge Duarte (2001), a transformação da assessoria de comunicação para uma área jornalística foi um movimento muito devagar, sendo, no início, caracterizada como uma parte das Relações Públicas.

[...] a hoje chamada assessoria de imprensa era um campo de atuação profissional pouco importante e que gerava certo desprezo pelos jornalistas. A atividade era exercida por pessoas de áreas diversas, geralmente ainda em gabinetes de relações públicas, uma profissão que tinha a atividade de administração do fluxo de informação entre organização e imprensa incluída em sua legislação profissional. (DUARTE, 2001, p.81).

Após o Regime Militar instaurado no Brasil, as organizações começaram a buscar a qualificação da AI, como aponta Duarte (2001). Desta forma é possível vermos uma verdadeira migração de jornalistas para essa área, além da alta procura de profissionais, a assessoria de imprensa apresentava melhores condições de trabalho aos jornalistas.

Além de alternativa ao mercado cada vez mais restrito das redações, muitos jornalistas também passaram a optar pelas assessorias de imprensa devido

às condições mais tranquilas de trabalho, sem fechamentos, menor estresse, sem correrias, com horário fixo de trabalho. Outra vantagem passou a ser o salário, em geral, bem maior do que o oferecido em redações. (DUARTE, 2001, p.84).

Não foram só as condições de trabalho que tornaram a área de assessoria tão almejada, as empresas também viram a necessidade de estreitar suas relações com a imprensa, como salienta Duarte (2001), e buscaram profissionais qualificados, gerando uma maior credibilidade à profissão. Desta forma, podemos dizer que a AI passa a ser uma fonte indispensável dos meios de comunicação, isto porque, além de dinamizar o trabalho dos jornalistas de imprensa, acabam sendo o contato direto para tratar dos assuntos das organizações.

De forma a colaborar com este discurso, Camila Alves Matta (2017) nos diz ainda que a forma que a assessoria de comunicação se relaciona com a imprensa pode fortalecer ou desestabilizar a imagem de uma instituição com o público. A partir do advento das redes sociais, tornou-se mais fácil para as assessorias de imprensa construir a imagem e identidade da instituição junto ao público, porém, não se descarta a importância da relação dela com a imprensa para uma maior consistência de sua reputação.

A opinião pública é de grande importância para a construção e manutenção da imagem corporativa, que, como dito, possui cada vez mais relevância entre os fatores competitivos de uma corporação. A mídia, que exerce um papel intenso neste cenário, necessita de uma abordagem especial, não somente pelo seu poder e força, mas pelas suas características específicas e delicadas. O relacionamento que as organizações desenvolvem com os veículos de comunicação é uma forte ferramenta para a criação e manutenção da imagem da empresa, ou também o contrário, caso seja mal executada. (MATTA, 2017, p.38).

É inegável a importância que a AI passa a ter, acima de tudo para as instituições. Matta (2017) fala que as ações propostas pelas assessorias de comunicação é o que constrói as relações com a imprensa. Seja pela produção de releases, sugestões de pautas, organização de coletivas e notas à imprensa tornam, de fato, o trabalho do assessor evidente. Quando a crise chega, de acordo com a autora, são destes materiais que as assessorias utilizam para gerenciar, minimizar e contornar as crises na imprensa.

Neste contexto, este material é um dos primeiros passos e um dos mais relevantes, pois ele que, quando enviado para a imprensa, é o responsável por ditar o tom que a empresa gostaria de se manifestar. Ele deve ser

produzido baseando-se totalmente na verdade, com certa agilidade, pois o momento de enviar este material é peça-chave para a gestão da crise. (MATTA, 2017, p.71).

Em momentos de crise, a assessoria, então, deve ser ágil e assertiva em seus discursos. Contudo, quando tratamos da assessoria de imprensa na área da saúde é interessante ressaltarmos que a comunicação desempenhará um papel ainda maior diante do público e população, ainda mais se tratando de órgãos públicos, como aponta Vânia Alves de Oliveira (2013). A autora nos coloca que a AI pode desempenhar um papel fundamental na mudança de hábitos e tratamento de doenças. Sendo assim, a assessoria passa a ter um papel, em muitos casos, preventivos e de serviço à população.

Ao se falar em crise na área da saúde, as assessorias que lidam com essas instituições desempenham um papel estratégico, pois, de certa forma, é quem indica e escolhe fontes especialistas para falar com os meios de comunicação. Para Oliveira (2013) especialistas ligados a instituições ou casas de saúde são mais requisitados do que profissionais individuais.

[...] as fontes especializadas constituem um grupo que merece a atenção dos jornalistas, embora seja importante considerar que uma fonte tem mais valor quando integrada numa lógica institucional do que enquanto elemento individual. Neste grupo, os médicos são os mais solicitados (10,1% do total e quase metade das fontes especializadas institucionais), seguidos dos farmacêuticos (2,3% do total) e dos investigadores (2,2% do total). (LOPES, RUÃO, MARINHO e ARAÚJO, 2011, Apud OLIVEIRA, 2013, p.17).

É importante ter bem definidos os porta-vozes especialistas das instituições, pois, na falta de um, é importante sempre ter alguém que fale. Outro ponto importante abordado pela autora é o papel social que as assessorias acabam desempenhando. As assessorias de instituições de saúde devem colocar na agenda temas que informem e tirem dúvidas do seu público de interesse. É importante trazer para debate datas comemorativas e/ou de conscientização sobre prevenções e doenças, salientado de quais formas a população em geral pode auxiliar para evitar o colapso das casas de saúde.

[...] através de estratégias de AI, campanhas de comunicação, promoção de debates informativos, divulgação de Dias Mundiais, os profissionais de assessoria conseguem colocar as temáticas que envolvam saúde no agendamento do espaço mediático, difundindo a informação e aumentando a literacia a uma escala nacional. (OLIVEIRA, 2013, p.27).

No caso do objeto de estudo, isso se fez necessário para que diminuísse a superlotação da Área Covid, assim a AI do Hospital Centenário utilizou as redes sociais para engajar e conscientizar os munícipes sobre a importância de respeitar o isolamento social. Deste modo, é muito importante que essas instituições tenham uma assessoria que saiba fazer o seu trabalho. No exemplo da autora:

Em Espanha, por exemplo, entidades credíveis como hospitais (públicos e privados), sociedades científicas, laboratórios e investigadores, apostam em empregar profissionais de AI ou contratar agências de comunicação externas para aumentar a disseminação do seu trabalho. (OLIVEIRA, 2013, p. 27).

As assessorias, então, têm o trabalho de externar e veicular o trabalho realizado nas instituições. No caso das organizações de saúde é um trabalho, acima de tudo, de serviço. Na obra da autora, ela diz que “[...] a função dos assessores de imprensa permite também reduzir conflitos e problemas através da promoção de processos de colaboração, comunicação e tomada de decisão.” (WHERLE, 2008. Apud OLIVEIRA, 2013, p.27). Os assessores, então, têm que conduzir um trabalho em conjunto, para desenvolver estratégias eficazes.

Neste tópico vimos um pouco sobre a história das assessorias de imprensa e comunicação, como surgiram e se instalaram no País. Também pudemos analisar o papel que as assessorias desempenham nas instituições e a importância para que elas construam um trabalho efetivo. Ao se tratar das assessorias em organizações e casas de saúde, compreendemos a sua comunicação para além da construção da identidade dessas instituições, mas, sendo também uma assessoria voltada ao serviço de informar a população e conscientizar.

#### 4 METODOLOGIA: ESTUDO DE CASO DO HOSPITAL CENTENÁRIO

Adotamos para realização da análise deste TCC o Estudo de Caso. Para Robert K. Yin (2001) a metodologia de Estudo de Caso tem o objetivo de responder perguntas de “como” e “por quê” tais situações ocorreram. O autor diz que essa metodologia é, em sua maioria, utilizada em casos que envolvam: política, ciência política e pesquisa em administração pública; sociologia e psicologia comunitária; estudos gerenciais e organizacionais; pesquisa de planejamento regional e municipal, como estudos de plantas, bairros ou instituições públicas; e supervisão de dissertações e teses nas ciências sociais; disciplinas acadêmicas e áreas profissionais como administração empresarial, ciência administrativa e trabalho social.

Como esforço de pesquisa, o estudo de caso contribui, de forma inigualável, para a compreensão que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos. Não surpreendentemente, o estudo de caso vem sendo uma estratégia comum de pesquisa na psicologia, na sociologia, na ciência política, na administração, no trabalho social e no planejamento. (YIN, 1983, Apud YIN, 2001, p. 21).

Desta forma, para o autor, o estudo de caso é importante na hora de analisarmos fatos sociais, históricos e da administração pública e privada. Para Yin (2001) essa metodologia possibilita uma investigação que irá preservar as principais características do objeto de estudo.

Para o autor, outro ponto essencial na condução do estudo de caso é a atribuição de importância ao contexto em que o estudo ocorre. Para Yin (2001), em alguns tipos de análises, como os estudos descritivos, é necessário apresentar uma descrição exaustiva de um fenômeno, dentro do respectivo contexto. Assim, a necessidade de realizar estudos de caso surge da necessidade de estudar fenômenos sociais complexos.

Deste modo, os estudos de caso podem ser utilizados quando se lida com condições contextuais, confiando que essas condições podem ser pertinentes na investigação. A metodologia, segundo o autor, possibilita uma compreensão e interpretação mais assertiva e profunda das ações e fenômenos estudados. Aliás, a importância que Yin (2001) atribui ao contexto está presente em sua definição de estudo de caso: “[...] é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto de vida real, especialmente quando os



limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. (YIN, 2001, p.32).

#### 4.1 Percurso Metodológico

Inicialmente, para realizar o percurso metodológico, foi necessário pesquisar um conjunto de materiais para realizar a contextualização e mapeamento do objeto de estudo, construindo assim o nosso *corpus* de pesquisa. Utilizamos reportagens do *site* da Prefeitura Municipal de São Leopoldo, do *site* da FHC e uma entrevista com a assessora de comunicação da Fundação Hospital Centenário, Aline Marques (2021).

A assessoria fica localizada no prédio administrativo da FHC e, durante a pesquisa para este Trabalho de Conclusão de Curso, era composta por três pessoas, uma estagiária de Jornalismo, uma estagiária de Publicidade e Propaganda e uma Jornalista. A assessoria de comunicação é um cargo em comissão, ou seja, um cargo político que pode mudar conforme o governo municipal que rege a cidade. Em abril de 2020, a assessoria passou por uma troca de jornalista e em julho do mesmo ano novamente. Desde julho de 2020 até o fim da pesquisa a assessoria era comandada pela jornalista Aline Marques. No Organograma, a assessoria fica abaixo da chefia de gabinete da Presidência. (MARQUES, 2021, s/p)

Durante a pandemia, a comunicação foi feita totalmente de forma presencial. Além dos projetos que já existiam, como o *Álbum dos Bebês*<sup>1</sup>, a assessoria foi desenvolvendo outras postagens informativas para os usuários e conteúdo para amenizar o dia a dia dos profissionais. O *Sino da Vitória*<sup>2</sup>, projeto iniciado em 2020 com a primeira alta da Área Covid, foi um tema que repercutiu muito entre o público e a imprensa.

O período de maior crise no Hospital e no Estado foi a partir do dia 26 de fevereiro, quando todas as regiões foram colocadas em bandeira preta pela Secretaria Estadual de Saúde, ficando assim até o dia 28 de abril. Ou seja, o índice

---

<sup>1</sup> O *Álbum dos Bebês* é um projeto da assessoria de comunicação do Hospital Centenário que fotografa, mediante autorização dos responsáveis, todos os bebês que nascem na Maternidade da instituição.

<sup>2</sup> *Sino da Vitória* era um projeto desenvolvido pelo Hospital Centenário que dava a oportunidade de quem recebesse alta da Área Covid tocar o sino, como forma de marcar sua recuperação.

de contaminação estava muito alto e os números de casos e mortes por covid estavam fora de controle. Anteriormente, em 19 de janeiro, iniciou a vacinação entre os profissionais de saúde do município. Durante este período as postagens da página do *Facebook* do Hospital Centenário variaram entre informações à população, agradecimentos, postagem no *Álbum dos Bebês* e o *Sino da Vitória*.

Selecionamos para o mapeamento dos materiais e análise o período de maior crise durante a pandemia do novo coronavírus, que foi de 19 de janeiro a 28 de abril de 2021, como citado acima.

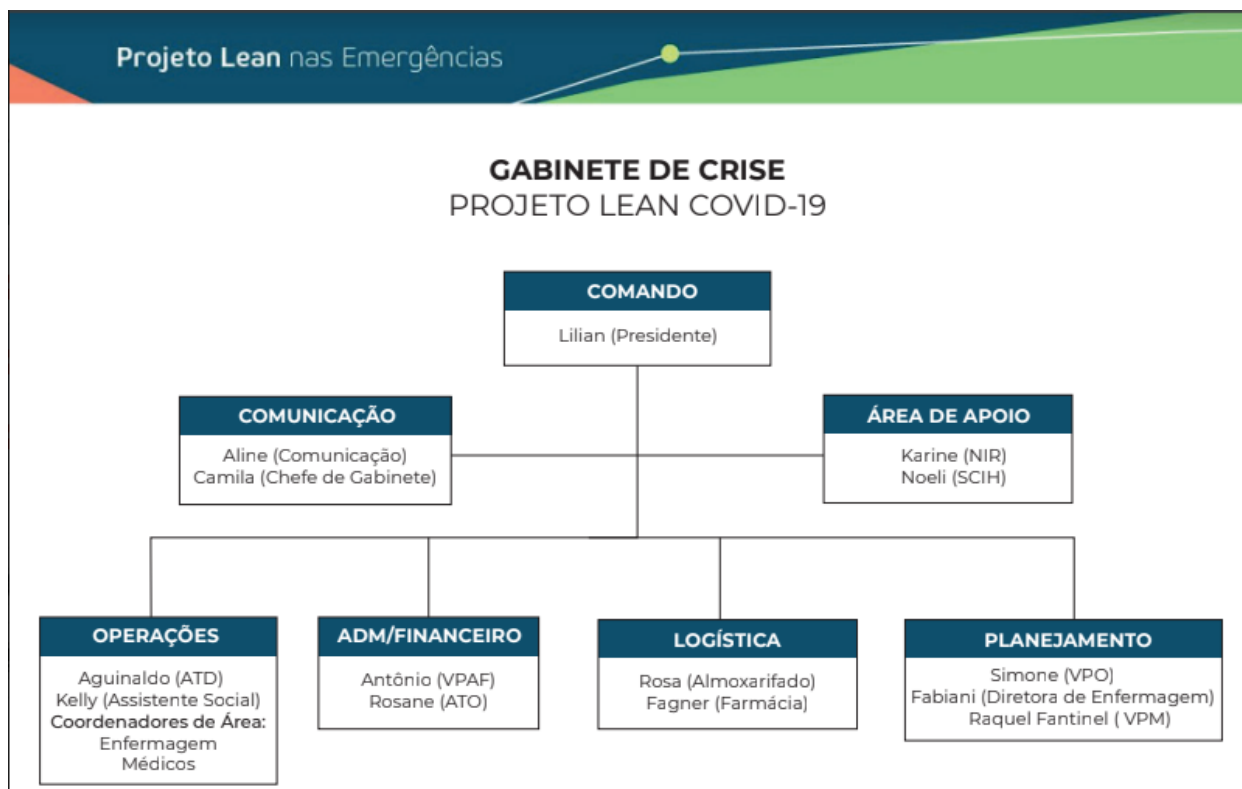
## **4.2 Análise dos Materiais publicados pelo Hospital Centenário**

A assessoria do Hospital Centenário, objeto empírico deste estudo, durante o período analisado, realizava ações de prevenção e de controle de crises, discutidos nos gabinetes de crise. Os comitês eram compostos por trabalhadores de diversas áreas da instituição e neles eram construídos os planos de gestão de crise, planos de contingência e ações mais pontuais que deveriam ser tomadas. Além disso, também foi possível analisar a relação construída com os meios de comunicação e com os munícipes/usuários do Hospital Centenário.

### 4.2.1 Organograma de Ação de Crise

A imagem, a seguir, é um *printscreen* do organograma construído com o Gabinete de Crise do Hospital. Nela, vemos a hierarquia que deve ser obedecida em ações para o gerenciamento de crises. No topo temos o nome da presidente do Hospital Centenário, Lilian Silva. Para o segundo momento, vemos a possibilidade de serem acionadas duas áreas: a Comunicação e a Área de apoio. Seguidas, estão as áreas de Operações, Administrativo/Financeiro, Logística e Planejamento, que estão na mesma linha hierárquica, tendo o mesmo poder de decisão e de encaminhamento. Este organograma foi construído através do *Projeto Lean nas Emergências*.

**Figura 1 - Organograma de crise**



Fonte: Fundação Hospital Centenário, 2021.

Nesse organograma, acima, podemos perceber algumas orientações passadas por Forni (2020), como a necessidade de o plano de crise ser elaborado e administrado por diversas áreas da organização. Outro ponto defendido pelo autor e que vemos presente é a ideia de que os comitês e gabinetes de crise devem ser organizados por níveis e devem atender todos os estágios de antes, durante e pós-crise.

Além disso, vemos a frase “*Projeto Lean nas Emergências*”, como já citamos anteriormente na Introdução, este projeto iniciou no Hospital em janeiro de 2020, e orientou e fortaleceu a criação de um plano de crise. Além disso, na imagem também vemos “GABINETE DE CRISE. PROJETO LEAN COVID-19”. Na época desta pesquisa o Organograma ficava no site do Hospital e na Intranet, página interna da organização.

#### 4.2.2 Clipagens de Matérias

No período, de 19 de janeiro a 28 de abril de 2021, foi coletada a clipagem realizada pela assessoria de comunicação. Identificamos 51 matérias taxadas/clipadas pela assessoria. Algumas pequenas notas explicativas sobre a situação da covid, outras notícias de diversos assuntos e, também, publicações de cunho nacional e internacional. Das 51 matérias publicadas, selecionamos oito textos para construir a nossa análise.

**Quadro 1** - Listagem do clipping dos 08 textos selecionados<sup>3</sup>

<b>Data</b>	<b>Veículo</b>	<b>Veiculação</b>	<b>Título</b>
26/02/2021	Jornal VS	Impresso	Bandeira preta sem cogestão em todo o RS
26/02/2021	Correio do Povo	Online	Hospital Centenário afastou 32 funcionários por contaminação do coronavírus em fevereiro
19/03/2021	Correio do Povo	Online	São Leopoldo pede doação de medicamentos
19/03/2021	GZH	Online	Hospital Centenário de São Leopoldo suspende cirurgias eletivas
14/04/2021	Jornal VS	Impresso	Um ano de badaladas para celebrar vitórias
17/04/2021	Jornal O Globo	Impresso/capa	Paciente acordado. Nova tecnologia em uso no Hospital Centenário, em São Leopoldo (RS), promove a oxigenação pulmonar reduzindo a necessidade de intubação dos doentes
17/04/2021	<i>The New York Times</i>	Online	Um colapso previsto: como o surto de Covid-19 no Brasil sobrecarregou os hospitais (tradução nossa) <sup>4</sup>
21/04/2021	G1 RS	Online	Tratamento não invasivo com 'bolha de respiração' ajuda na recuperação da Covid em hospital de São Leopoldo

Fonte: a autora, 2022.

<sup>3</sup> No Apêndice 2 está o quadro com a listagem do clipping dos 51 textos taxados pela assessoria de comunicação, no período estudado.

<sup>4</sup> No original: *A Collapse Foretold: How Brazil's Covid-19 Outbreak Overwhelmed Hospitals*.

A primeira matéria clipada que trazemos como exemplo é a do *The New York Times*, com o seguinte título *Um colapso previsto: como o surto de Covid-19 no Brasil sobrecarregou os hospitais (tradução nossa)*. Ela foi veiculada no dia 17 de abril de 2021 e teve como assunto a situação da covid-19 em diversos municípios brasileiros. A foto abaixo ilustra situação vivida na Área Covid do Hospital Centenário em um momento de colapso, em que a direção do nosocômio tentava implementar uma nova tecnologia para evitar a necessidade de intubação.

**Figura 2** - Foto da Área Covid do Hospital Centenário no *New York Times*



Fonte: *The New York Times*, 2021.

Nela podemos ver um paciente do Hospital Centenário sentado utilizando a Bolha de Respiração Individual Controlada, a BRIC. No fundo é possível ver uma placa com a frase "Lave as mãos". Também vemos diversos equipamentos hospitalares, além de um profissional da saúde em pé, parecendo auxiliar um outro paciente.

A segunda matéria clipada é do *Correio do Povo*. Nela há o título que diz: *Hospital Centenário afastou 32 funcionários por contaminação do coronavírus em fevereiro*. Na linha de apoio temos a informação: “Número é maior do que no mês de janeiro”. A data da reportagem é do dia 26 de fevereiro de 2021.

**Figura 3** – Hospital Centenário afastou 32 funcionários

## **Hospital Centenário afastou 32 funcionários por contaminação do coronavírus em fevereiro**

Número é maior do que no mês de janeiro

26/02/2021 | 10:31  
Stephany Sander



Fonte: *Correio do Povo*, 2021.

A reportagem conta com a foto da UTI da Área Covid do Hospital Centenário. Nela podemos ver um paciente intubado, sem identificação. Ao lado vemos uma profissional da saúde mexendo nas bolsas de medicamentos. Ao fundo também é possível identificar uma profissional mexendo em medicamentos e outra profissional lendo, o que parece ser, o prontuário do paciente. Em outros leitos podemos ver também outros profissionais de saúde trabalhando.

O terceiro material clipado e apresentado aqui é a capa do jornal *O Globo* do dia 17 de abril. Nela consta diversas reportagens, mas, ao centro, temos a foto de uma paciente da Área Covid do Hospital Centenário. A paciente faz o uso da BRIC, nova técnica utilizada para evitar a necessidade de intubação. O material relacionado à BRIC teve grande destaque na imprensa nacional e internacional.

Figura 4 - Capa do jornal O Globo



Fonte: Jornal O Globo, 2021.

Na legenda da foto diz: “Paciente acordado. Nova tecnologia em uso no Hospital Centenário, em São Leopoldo (RS), promove a oxigenação pulmonar reduzindo a necessidade de intubação dos doentes”. Na foto também podemos ver o lençol com a logo da instituição. Além de duas profissionais completamente paramentadas, ou seja, fazendo uso dos materiais de proteção, e dando assistência à paciente.

## Figura 5 - Bandeira preta sem cogestão em todo o RS

4      SEXTA-FEIRA 26.2.2021 www.jornalvs.com.br

VS | Cotidiano

# Bandeira preta sem cogestão em todo o RS

Novas medidas passam a valer a partir de amanhã, estendendo-se até o dia 7 de março; prefeitos divergem quanto às restrições mas devem acatar os protocolos de risco máximo

**Jean Pelxoto**  
jeanpelxoto@gruposhos.com.br

**D**ividindo opiniões mas retomando as rédeas da gestão da pandemia, o governador Eduardo Leite anunciou, na tarde de ontem, a suspensão temporária do sistema de cogestão, que possibilita aos municípios a implementação de protocolos menos restritivos que aqueles previstos pelo modelo de Distanciamento Controlado.

A definição foi divulgada durante um encontro virtual entre o governador e membros da Federação da Associação de Municípios do Rio Grande do Sul (Famurs). A medida deve ter validade de uma semana a partir da

decisão acertada. "Eu já defendia isso quando ele decretou a bandeira preta. Aceitei a bandeira preta com algumas pequenas mudanças. Ele acertou. O Estado tem todos os instrumentos para fazer uma boa gestão", ressalta.

O prefeito de Sapucaia do Sul, Volmir Rodrigues, que também acompanhou as reuniões do dia, embora discorde das definições de Leite, afirma que vai acatar as novas regras. "Sou a favor da abertura. O problema são as pessoas que continuam fazendo festas e churrascos", acrescenta. Ele reitera que o município deve abrir mais 10 leitos de UTI Covid-19 para ampliar o atendimento.

Pelas redes sociais, o prefeito do Estado, Leonardo

THALES FERREIRA/PREFEITURA DE SÃO LEOPOLDO



Área Covid-19 do Hospital Centenário tinha 39 pessoas internadas na noite de ontem

Fonte: *Jornal VS*, 2021.

Na figura acima temos uma reportagem do *Jornal VS*. No dia 26 de fevereiro de 2021, ele veiculou uma reportagem que diz: *Bandeira preta sem cogestão em todo RS*. Na linha de apoio ainda temos a informação: "Novas medidas passam a valer a partir de amanhã, estendendo-se até o dia 7 de março; prefeitos divergem quanto às restrições mas devem acatar os protocolos de risco máximo". A foto que acompanha a reportagem é da UTI da Área Covid do Hospital Centenário e na legenda diz que: "Área Covid-19 do Hospital Centenário tinha 39 pessoas internadas na noite de ontem".

A reportagem fala sobre a situação de colapso vivida nos hospitais da região, inclusive do Hospital Centenário que, nesta data, já operava com 100% de ocupação da Área Covid. Nesta data, 26 de fevereiro, a bandeira preta estava sendo decretada no Estado.



O modelo de distanciamento controlado<sup>5</sup>, protocolo feito pelo Governo Estadual, era uma forma de diminuir a contaminação pela covid-19. Este modelo previa quatro estágio de controles, simbolizados por bandeiras: amarela, laranja, vermelha e preta. A amarela indicava uma situação mais amena e que permitia medida mais flexíveis. Sendo a preta a classificação de maiores restrições. (KANNENBERG, 2020, s/p).

Na figura abaixo temos a clipagem de uma matéria postada pelo *G1 RS*. É mais uma reportagem que aborda a BRIC. No título da matéria diz: *Tratamento não invasivo com 'bolha de respiração' ajuda na recuperação da Covid em hospital de São Leopoldo*. Na linha de apoio contava com a seguinte informação: “Três equipamentos são utilizados pelo Hospital Centenário. Tratamento é indicado em casos menos graves por ajudar na oxigenação pulmonar e na redução do esforço do paciente.”. Ela foi postada pelo veículo no dia 21 de abril de 2021.

**Figura 6** – Tratamento não invasivo com ‘bolha de respiração’

## Tratamento não invasivo com 'bolha de respiração' ajuda na recuperação da Covid em hospital de São Leopoldo

Três equipamentos são utilizados pelo Hospital Centenário. Tratamento é indicado em casos menos graves por ajudar na oxigenação pulmonar e na redução do esforço do paciente.

Por G1 RS

Fonte: *G1 RS*, 2021.

A figura abaixo é a clipagem de uma matéria realizada pelo *Correio do Povo* que expõe a falta de anestésicos que o município de São Leopoldo enfrentava. No título da matéria temos: *São Leopoldo pede doação de medicamentos*. Já na linha de apoio contamos com a seguinte informação: “Analgésicos, anestésicos e relaxantes musculares estão em falta no estoque”. Neste período o Hospital enfrentava superlotação dos leitos direcionados à covid-19 e sofria com a falta de medicamentos. (MARQUES, 2021, s/p). A reportagem é do dia 19 de março de 2021.

<sup>5</sup> KANNENBERG, Vanessa. Bandeiras e protocolos: entenda o modelo de distanciamento controlado. Site Governo do Estado do Rio Grande do Sul. Disponível em: <https://estado.rs.gov.br/bandeiras-e-protocolos-entenda-o-modelo-de-distanciamento-controlado>. Acesso em 28 de maio de 2022.

Figura 7 – São Leopoldo pede doação de medicamentos

## São Leopoldo pede doação de medicamentos

Analgésicos, anestésicos e relaxantes musculares estão em falta no estoque

19/03/2021 | 10:18  
Stephany Sander



Fonte: *Correio do Povo*, 2021.

Na próxima matéria clipada temos uma notícia do *GZH* que também fala sobre a falta de insumos e medicamentos no Hospital Centenário. O título da matéria é: *Hospital Centenário de São Leopoldo suspende cirurgias eletivas*. A reportagem conta que, pela falta dos medicamentos essenciais para sedar os pacientes, cirurgias que não sejam de urgências foram canceladas. Na linha de apoio temos a seguinte informação: “Decisão foi motivada para garantir o tratamento aos pacientes com a covid-19”.

Figura 8 – Hospital Centenário de São Leopoldo suspende cirurgias eletivas

FALTA DE INSUMOS

## Hospital Centenário de São Leopoldo suspende cirurgias eletivas

Decisão foi motivada para garantir o tratamento aos pacientes com a covid-19

© 19/03/2021 - 23h50min

COMPARTILHE

Fonte: *GZH*, 2021.

Na última matéria clipada temos uma reportagem do *Jornal VS* do dia 14 de abril de 2021. Nela temos o seguinte título: *Um ano de badaladas para celebrar vitórias*. A reportagem em questão trata do um ano da primeira alta da Área Covid que deu origem ao *Sino da Vitória*. Na linha de apoio podemos ver a seguinte

informação: “Em 14 de abril de 2020, o Sino da Vitória foi tocado, anunciando o primeiro recuperado da Covid no Centenário”.

**Figura 9** – Um ano de badaladas para celebrar vitórias

www.jornalvs.com.br 14.4.2021 QUARTA-FEIRA 7

---

Comunidade | VS

---

## Um ano de badaladas para celebrar vitórias

Em 14 de abril de 2020, o Sino da Vitória foi tocado, anunciando o primeiro recuperado da Covid no Centenário

**Priscila Carvalho**  
priscila.carvalho@grupoosinos.com.br

“A gente está até programando fazer uma coisinha, uma velinha para ele apagar nessa data”, disse, alegre, Patrícia Lopes, 44. Há exatamente um ano, o pai de Patrícia, Antenor Lopes, hoje com 86 anos, ganhava alta médica após ter ficado 14 dias internado no Hospital Centenário, em São Leopoldo. Na saída do local, Lopes passou pelo Sino da Vitória, sendo o primeiro recuperado do coronavírus a bater o sino, instalado na recepção da Emergência para celebrar a vitória dos pacientes que superaram a Covid-19. A data ficou marcada na família de Lopes e é considerada um novo aniversário para ele. Por isso, este 14 de abril é de comemoração.

“É um dia muito especial para nós”, afirma Patrícia. Morador do bairro Arroio da Manteiga, hoje Lopes segue suas atividades normais, mas sempre mantendo os cuidados, segundo a filha. “Ele está bem. Voltou à normalidade da vida dele, dirige e tudo”, conta, lembrando que ele foi dirigindo ao drive-thru de vacinação contra a Covid-19, para receber a imunização. “Há um ano sorrimos muito felizes com a alta do meu pai e hoje a felicidade se multiplica com ele bem e vacinado”, concluiu Patrícia.

**Marca**  
Um ano depois da primeira badalada, outros 164 pacientes já passaram pelo Sino da Vitória e puderam comemorar a alta hospitalar depois de contraírem a Co-

vid-19. O biólogo Joel Garcia Dias, 60, foi um deles. Em um dos momentos mais críticos da pandemia, ele acabou infectado e precisou ser hospitalizado. Após 19 dias no Hospital Centenário, seis deles na UTI Covid, ele recebeu alta em 9 de março deste ano e também optou por bater o sino. “Aquele momento de tocar o sino, aquele ato é bastante emblemático. É uma marca que simboliza a vitória, uma mudança de fase, a superação que é passar por essa doença e conseguir sobreviver”, disse Garcia, reconhecendo que relutou em tocar o sino, pois presenciou a morte de algumas pessoas enquanto esteve no Hospital. Apoiado pela família, porém, ele resolveu passar pelo local para dar esperança de que outros pacientes também podem se recuperar.



AURE MÁRCIA/HOSPITAL CENTENÁRIO

Depois da alta, Garcia voltou ao hospital para fazer doação

### Dificuldades motivaram doação

Uma semana após receber alta, Garcia voltou ao hospital, mas para doar oito carrinhos para transporte de cilindros de oxigênio ao local. “Eu percebi que ele (hospital) vinha sofrendo ataques e, quando estive lá, consegui ver a luta dos profissionais de saúde para salvar vidas. Meu atendimento foi de primeira, o pessoal me acolheu muito bem. Tudo o que estava ao alcance deles, eu tive acesso”, justificou. “Vi as dificuldades que eles enfrentavam, o que me motivou a fazer a doação”, completou, destacando que quer continuar ajudando.

### Sino veio por empréstimo de empresário

Símbolo das altas médicas da Área Covid do Hospital Centenário, o sino é um empréstimo do empresário Édio Zang. A oportunidade de registrar a alta é oferecida aos pacientes que preenchem uma autorização para a publicação, ou seja, o número de sinos não representa o número de altas, mas sim, a vontade do paciente em tornar público o momento. Desde abril de 2020, 680 pacientes receberam alta da Área Covid.

Fonte: *Jornal VS*, 2021.

Na reportagem conta um pouco da história de como surgiu a ideia do sino e traz relatos de profissionais e pacientes que deixaram a Área Covid. A matéria ainda conta com a foto de um ex-paciente da Área Covid que, após a alta, decidiu fazer uma doação à instituição como forma de agradecimento ao atendimento que recebeu no Hospital Centenário. A legenda da foto diz: “Depois da alta, Garcia voltou ao hospital para fazer doação”.

Ao analisar o conteúdo divulgado pela imprensa, podemos perceber, ainda, mais ideias que Forni (2020) defende como, por exemplo, a importância de construir uma agenda junto aos meios de comunicação, pois isso pode aliviar a crise, além de construir uma relação que dê espaço para esclarecer e fortalecer os ideais da organização. Também podemos ver teorias que foram defendidas por Oliveira (2013) que fala sobre a necessidade das assessorias de instituições vinculadas à área da saúde construírem uma comunicação de combate e prevenção junto aos meios de comunicação.

#### 4.2.3 Postagens de Redes Social

A assessoria de comunicação do Hospital Centenário utiliza para se comunicar com os usuários do nosocômio e munícipes o *Facebook* e o *Instagram*. Durante o período analisado, de 19 de janeiro a 28 de abril de 2021, foram feitas 316 publicações nas redes sociais da instituição. Entre elas publicações relacionadas à covid-19 ou ações do dia a dia do Hospital Centenário. Destas, 264 são do *Facebook* e 52 do *Instagram*.

Dentro deste período, a crise da covid-19 já estava instaurada no país há mais de um ano, com isso, as postagens feitas tinham muito mais características informativas do que de prevenção em si. Contudo, há publicações de incentivo ao uso de máscara, a necessidade de ficar em casa e diversas outras ações preventivas. Há publicações que externam a realidade do Hospital e a superlotação da Área Covid, como forma de conscientizar que as pessoas respeitassem o distanciamento social.

Na análise deste conteúdo, há pensamentos do Forni (2020) que defende uma comunicação transparente com todos os públicos de interesse da organização e o uso de todos os meios de comunicação disponíveis para atingir este público. Além disso, para o autor também é importante e necessário que sejam realizadas notas ou boletins oficiais.

No caso do Hospital Centenário, junto à Prefeitura Municipal de São Leopoldo, era compartilhado o *Boletim Covid*, no qual constava a situação da Área Covid do Hospital Centenário. Também podemos ver ideias de López (2012) que defende que a comunicação pública deve ser construída em conjunto e de maneira linear, e que sempre tenha conhecimento e procure saber as características do público que se está lidando.

O primeiro exemplo de publicação é da página do *Facebook* do Hospital Centenário. Na figura, a seguir, podemos ver um *printscreen* de uma publicação do Boletim Epidemiológico – Boletim Covid. Nela constam os dados de internação no nosocômio e como está a situação da covid-19 no município.

**Figura 10 – Publicação Boletim Epidemiológico**



Fonte: Facebook, 2021.

Datada no dia 23 de fevereiro de 2021, a imagem mostra, em tons de vermelho e preto – para causar impacto - que neste dia a Secretaria Municipal de Saúde notificava 216 pessoas positivadas para covid-19. Na imagem vemos o título, Boletim Epidemiológico, com a data de publicação, 23/02, e o horário que a publicação foi compartilhada, 18 horas.

Mostra também que o número de internações na Área Covid do Hospital Centenário está em alta, tendo 39 pessoas internadas e que a cidade, desde o início da pandemia já teve mais de 17 mil casos de covid-19. Com um texto mais longo, a publicação informa, ainda, que 267 leopoldenses morreram devido às complicações da covid-19.

Na figura abaixo temos um exemplo de publicação veiculado no *Instagram* do Hospital Centenário. A publicação é informativa sobre a ampliação de leitos na Área Covid. Com pontos de exclamação em vermelho, no título temos a seguinte frase: “Centenário amplia novamente leitos na Área Covid”.

**Figura 11 – Centenário amplia novamente leitos na Área Covid**

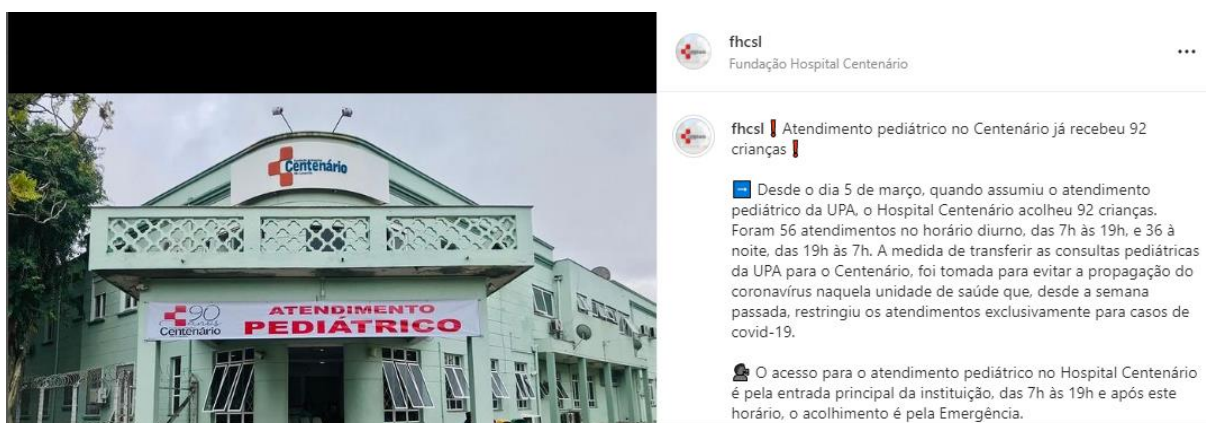


Fonte: *Instagram*, 2021.

Na figura ainda é possível ver que esta decisão foi tomada devido à superlotação que o Hospital estava enfrentando na época e por isso foi necessário fechar uma outra clínica e torná-la parte da Área Covid. Como foto que ilustra, podemos ver uma imagem que já apareceu anteriormente nas clipagens. Trata-se da foto da UTI Covid, na qual aparecem profissionais de saúde dando assistência aos pacientes.

A próxima postagem que temos de exemplo também é do *Instagram* do Hospital Centenário. Ela trata sobre o número de atendimentos pediátricos que o nosocômio realizou. No título vemos a seguinte informação: “Atendimento pediátrico no Centenário já recebeu 92 crianças”.

**Figura 12 – Publicação sobre o atendimento pediátrico no HC**



Fonte: *Instagram*, 2021.

No dia 5 de março, por conta da alta demanda de atendimento para a covid-19 em postos da cidade, o Hospital Centenário assumiu todos os atendimentos pediátricos do município – tratando, anteriormente, apenas casos de urgência e emergência. Na postagem foi utilizada uma imagem que é possível ver a entrada da Casa de Saúde, com um banner que está escrito “Atendimento Pediátrico” junto com a logo do Hospital Centenário.

A figura abaixo é uma postagem realizada na página do *Facebook* do Hospital Centenário. A imagem é um *printscreen* de um vídeo postado, no qual faz um apelo à população para que se cuidassem, pois, a instituição passava por superlotação da Área Covid.

**Figura 13** – Publicação de alerta à superlotação da Área Covid



Fonte: *Facebook*, 2021.

No *print* é possível ver a seguinte legenda: “Com o fechamento da UPA para novos atendimentos, o Hospital Centenário recebeu na noite de quarta-feira, 10 de março, sete pacientes da unidade e do Centro de Atendimento Covid. A situação é tensa, o hospital está trabalhando no seu limite. Estão internados neste momento na

UTI Covid 20 pacientes e outros 42 na Enfermaria Covid. Cuidem-se. Por todos e para todos!”. Na postagem, ainda, é possível ver um vídeo que mostra a chegada de ambulâncias com pacientes destes centros ao Hospital Centenário.

O próximo exemplo de postagem também trata de um apelo à população devido ao esgotamento dos profissionais que trabalham na Área Covid do Centenário. A imagem é um *printscreen* de um vídeo compartilhado pela página do Centenário. O vídeo foi construído em uma parceria da assessoria de comunicação do Hospital Centenário, junto à Prefeitura Municipal de São Leopoldo.

**Figura 14** – Publicação sobre esgotamento dos profissionais



Fonte: Facebook, 2021.

O vídeo é um depoimento da enfermeira coordenadora da Área Covid, Gisele Gomes. Na imagem podemos ver Gisele ao centro, com a sua identificação.



Também vemos a seguinte legenda no vídeo: “Hoje a nossa UTI vive uma realidade de superlotação.”. Ao fundo, em segundo plano, vemos profissionais trabalhando e atendendo pacientes. É possível identificar, também, um paciente deitado de lado em um leito.

Na figura abaixo, temos uma postagem feita na página do *Facebook* do Hospital Centenário. Ela é uma postagem utilizada como forma de incentivo à vacinação, mas, também, uma forma de mostrar a recuperação de um ex-paciente da Área Covid da Casa de Saúde.

**Figura 15** – Publicação sobre vacinação do primeiro paciente a ganhar alta na Área Covid

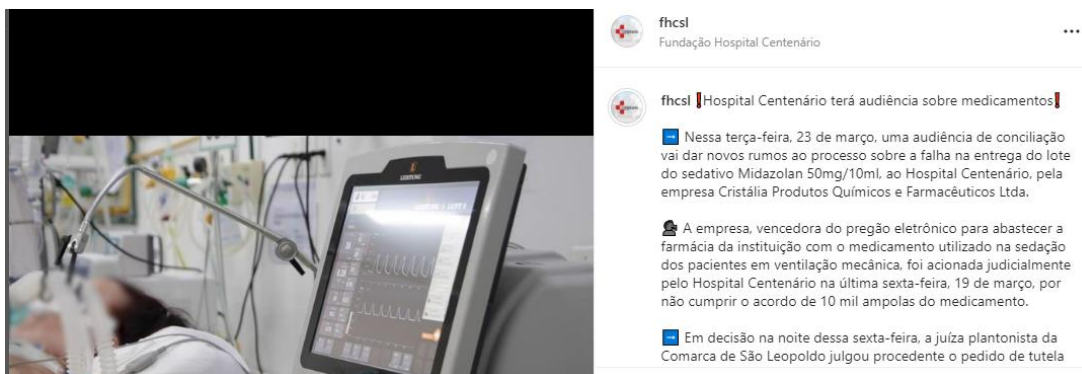


Fonte: *Facebook*, 2021.

Na legenda podemos ver o seguinte título: “Depois do Sino da Vitória a vacina...”. Trata-se do primeiro paciente que recebeu alta da Área Covid e que, naquela data, completava a segunda dose da vacina. A postagem segue com uma foto do Antenor Lopes comemorando este momento.

A figura abaixo é um *printscreen* de uma publicação no *Instagram* do Hospital Centenário. Trata-se de uma postagem mais informativa, dando sequência a algo que já tinha sido tratado anteriormente pela assessoria de imprensa. De título temos a seguinte informação: “Hospital Centenário terá audiência sobre medicamentos”.

**Figura 16** - Publicação sobre audiência para tratar falta de sedativos



Fonte: *Instagram*, 2021.

Podemos ver na legenda que naquele momento o nosocômio sofria com a falta de sedativos utilizados em pacientes intubados na Área Covid. Ainda, temos a informação de que será realizada uma audiência de conciliação com a empresa fornecedora destes medicamentos ao Hospital para tentar resolver a situação. A foto que ilustra a reportagem é de um monitor com os sinais vitais de um paciente que está em segundo plano e desfocado na foto.

No exemplo de postagem abaixo temos um estilo diferente de publicação. Podemos ver uma outra forma que a assessoria de imprensa do Hospital Centenário mostra ações realizadas dentro da Área Covid. A postagem é sobre as chamadas de vídeo realizadas dentro da unidade com familiares de pacientes. Por conta da contaminação, pacientes da Área Covid não tinham direito a visitas e acompanhantes, por isso o Centenário decidiu realizar chamadas de vídeo para os familiares dos pacientes.

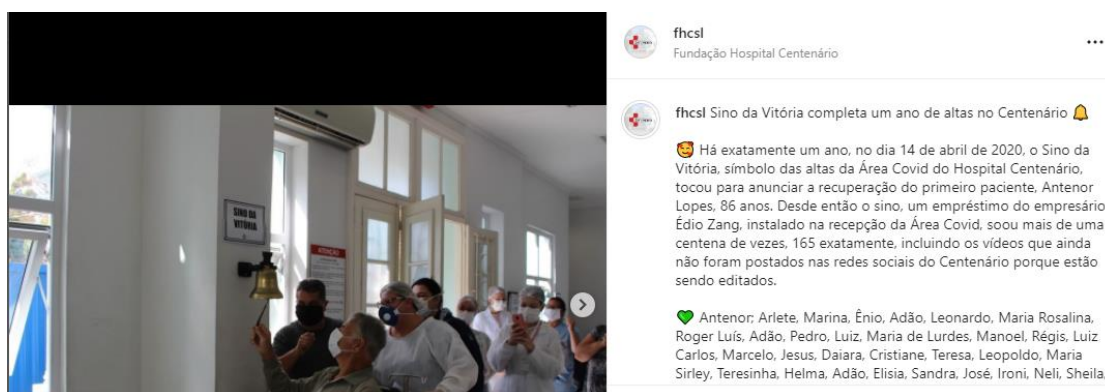
**Figura 17** – Publicação sobre as chamadas de vídeo



Fonte: *Facebook*, 2021.

Na postagem, a assessoria de comunicação divulgou que as videochamadas estavam em clima de Páscoa, uma ação para aliviar a tensão dos pacientes. Podemos ver, na foto que ilustra a publicação, uma profissional paramentada e, em cima da touca de proteção, utilizando orelhas de coelho. Na primeira foto, a profissional segura o telefone ao lado de uma paciente que não é possível identificar. Já na segunda, podemos ver em segundo plano o telefone que aparecem os familiares.

**Figura 18** – Publicação de um ano do Sino da Vitória



Fonte: *Instagram*, 2021.

Nas publicações do Hospital Centenário, também podemos ver a forma como a assessoria buscava dar visibilidade para as notícias boas e positivas que ocorriam. No caso do *printscreen* acima, mostra a foto comemorativa de um ano da primeira alta da Área Covid. Em 14 de abril de 2021, o Hospital compartilhou a foto do primeiro paciente a tocar o *Sino da Vitória*.

Na legenda é possível ler as informações de que o *Sino da Vitória* virou um símbolo das altas da Área Covid da instituição e que, nesta data, ele tinha sido tocado 165 vezes. Mais abaixo, a postagem finaliza com o nome das pessoas que tocaram o sino. A foto que ilustra a reportagem é do Antenor Lopes tocando o sino, rodeado de vários profissionais que o acompanham. Também é possível ver o sino com uma placa acima dele que diz: “SINO DA VITÓRIA”.

A figura a seguir é o último exemplo que trazemos neste trabalho sobre as postagens das redes sociais da instituição. Trata-se de uma publicação no *Instagram* do Hospital Centenário. A legenda da postagem diz: “Hospital Centenário inicia tratamento com bolha respiratória na Área Covid”.

**Figura 19** – Publicação sobre novo tratamento



Fonte: *Instagram*, 2021.

A publicação é em tom informativo para os usuários e público de interesse do Hospital. Na postagem, explica a nova tecnologia que está sendo implementada na Área Covid do Hospital Centenário, a BRIC, que já foi descrita nos exemplos das clipagens. Na publicação também explica detalhes de como o tratamento funciona e quais pacientes podem utilizar. Na foto que acompanha a postagem podemos ver, desfocado, um paciente deitado utilizando a bolha respiratória, ao fundo vemos duas

profissionais que estão paramentadas, conversando e dando assistência ao paciente.

#### 4.2.4 *Releases* da assessoria de comunicação

Uma das ações que Forni (2020) e que Matta (2017) julgam necessárias serem realizadas pelas AI é a produção de *releases* e envio à imprensa. Neste subcapítulo trazemos alguns exemplos de *releases* escritos pela assessoria de imprensa do Hospital Centenário durante o período pesquisado. Não há uma média diária de produção de *releases*, contudo, pelo menos um por dia era enviado.

Nas figuras 20 e 21, podemos ver o exemplo de dois *releases* de informação sobre a situação da Área Covid do Hospital Centenário. Na primeira vemos a assessoria informar que a UTI da Área Covid atingiu a lotação com pacientes do município e de cidades próximas. Neste mesmo *release* a assessoria faz um alerta de um possível colapso que o Hospital pode passar a enfrentar e pede para que as orientações sanitárias sejam seguidas.

#### **Figura 20** – UTI Covid do Hospital Centenário opera com capacidade máxima

##### UTI Covid do Hospital Centenário opera com capacidade máxima

A direção do Hospital Centenário comunica que a UTI Covid está operando com capacidade máxima. Os 18 leitos da unidade estão ocupados por pacientes do município e cidades vizinhas.

O Hospital Centenário alerta para um colapso nos atendimentos diante do aumento de casos nos últimos dias e reforça a importância do distanciamento e do cumprimento das orientações sanitárias.

Fonte: Fundação Hospital Centenário, 2021.

Já no segundo *release*, a assessoria informa que a Área Covid em geral está próxima de ficar totalmente lotada. Com a UTI enfrentando sua capacidade máxima, a assessoria comunica que os leitos clínicos já possuem 80% de ocupação. No final do *release* vemos que a assessoria informa os perfis dos pacientes internados e que há um descontrole da pandemia.

## Figura 21 – Hospital Centenário próximo da lotação máxima na Área Covid

### Hospital Centenário próximo da lotação máxima na Área Covid

Na manhã desta segunda-feira, 22 de fevereiro, a Área Covid do Hospital Centenário chegou a 100% da sua capacidade na UTI, com 18 pacientes internados. Deste total, 16 estão fazendo uso de respiradores. Nos leitos clínicos, com capacidade para 23 pacientes, 18 estão ocupados, 80% da capacidade.

Diante do agravamento da pandemia e o aumento no número de casos, a direção do Hospital Centenário alerta para um colapso na Área Covid, que tem, hoje, além dos pacientes locais, sete pacientes de outros municípios - Sapucaia, Novo Hamburgo, Gravataí e Portão – por conta do esgotamento de vagas.

De acordo com a presidente do hospital, Lilian Silva, o aumento dos números e a gravidade dos casos é um sinal de alerta para a instituição e, principalmente, para a população que deve manter as regras de distanciamento social. Lilian defende a aplicação de um fechamento geral, *lockdown* por sete dias, como forma de contenção da doença. “Acredito que o *lockdown* de sete dias não afetará tanto a economia, da mesma forma como afetará a população e a disseminação do vírus se não for feito”, disse.

Em dezembro do ano passado, por conta da proximidade física com a Área Covid, oito leitos da Clínica A, destinados a pacientes oncológicos, passaram a receber casos de covid-19, aumentando a capacidade para 31 leitos. Na época, os pacientes oncológicos foram transferidos para outras clínicas, sem ônus ao tratamento. Em janeiro, devido à redução de casos, os oito leitos foram reintegrados à clínica oncológica.

Perfil dos pacientes mostra descontrole da pandemia

Fonte: Fundação Hospital Centenário, 2021.

Ainda, no texto acima, é possível identificar que a assessoria de comunicação utiliza como fonte da matéria a presidente do Hospital Centenário, Lilian Silva, que defende a aplicação de um fechamento geral, *lockdown* por sete dias, como forma de contenção da doença e traz, no *release*, a sua declaração direta entre aspas “Acredito que o *lockdown* de sete dias não afetará tanto a economia da mesma forma como afetará a população e a disseminação do vírus se não for feito”, que credibiliza o texto divulgado e dá visibilidade ao Hospital através de sua representante, que está no topo do Organograma de Crise.

Na figura abaixo, vemos um outro exemplo de *release* disparado pela assessoria de imprensa da Fundação Hospital Centenário. No texto, temos a comunicação de que as cirurgias eletivas serão suspensas na instituição por conta da falta de medicamentos sedativos para os pacientes. Dando prioridade de uso, das poucas unidades restantes, para o conforto e tratamento dos pacientes que estão internados na UTI Covid.

## Figura 22 – Comunicado

### Comunicado

O Hospital Centenário informa que devido à falta de sedativos e anestésicos para o conforto e tratamento dos pacientes internados na UTI Covid, as cirurgias eletivas estão suspensas na instituição até que a situação esteja normalizada. A medida emergencial é uma alternativa para que os insumos anestésicos ainda em estoque priorizem o tratamento dos pacientes que necessitam de ventilação mecânica.

Sobre a falta dos medicamentos, a situação é crítica e não somente no Hospital Centenário. Os medicamentos anestésicos e sedativos para o suporte de conforto para os pacientes intubados estão em falta nas empresas fornecedoras. O Hospital Centenário informa ainda que a empresa fornecedora foi notificada por não ter entregue o lote de medicamentos já comprados pela instituição e aguarda a manifestação da mesma para iniciar os encaminhamentos legais.

Neste momento de dificuldades em que todas as instituições de saúde se encontram, a direção do Hospital Centenário pede o entendimento da sociedade e afirma que todas as medidas estão sendo tomadas para garantir o melhor atendimento a seus pacientes.

Fonte: Fundação Hospital Centenário, 2021.

O *release* segue explicando que a situação é crítica, também, em outros hospitais da região por falta desses medicamentos nas empresas fornecedoras. A assessoria ainda utiliza o texto para informar que todas as medidas foram tomadas pela instituição e que já cobrou a entrega da empresa que fornecia os medicamentos. Ao fim se faz um apelo aos munícipes para que entendam a situação que a Casa de Saúde está passando.

## Figura 23 – Escola de Saúde da Unisinos empresta dois respiradores para o Hospital Centenário

### Escola de Saúde da Unisinos empresta dois respiradores para o Hospital Centenário

Sensibilizada com o aumento nas internações de pacientes com covid no Hospital Centenário, a Escola de Saúde da Unisinos, representada pelo Gerente Administrativo Unidade Acadêmica de Graduação Alexandre Pinto Wolffenbittel, emprestou à instituição de saúde dois respiradores de transportes utilizados nos laboratórios da universidade. “A Unisinos permanece à disposição da comunidade para apoiar com iniciativas que estiverem ao seu alcance o combate a essa terrível pandemia”, destacou Wolffenbittel. Os dois respiradores já estão em uso na Área Covid do Hospital Centenário.

Fonte: Fundação Hospital Centenário, 2021.

Como último exemplo de *release*, temos na figura acima um texto produzido pela assessoria da Fundação Hospital Centenário que fala sobre o empréstimo de respiradores. Num momento de lotação, o comunicado informa que a Escola de Saúde da Unisinos, sensibilizada com a situação, realizou o empréstimo dos equipamentos para uso na Área Covid.

Ao analisar a produção de *releases* percebemos que é possível relacionar os preceitos teóricos defendidos por Forni (2020) com as atividades práticas desenvolvidas pela assessoria, como o uso do texto direto e dar visibilidade ao que é prioritário divulgar. No caso da produção da assessoria do Hospital Centenário, na construção dos seus *releases*, toda informação essencial está no primeiro parágrafo de forma direta, para que quem for ler já veja a informação logo no início e identifique o assunto que está sendo abordado. Ainda, por se tratar de uma assessoria vinculada à área da saúde, podemos relacionar a teorização de Oliveira (2013), que afirma que as informações devem ser feitas de forma explicativa, para que se tire todas as dúvidas do leitor.

Outro ponto importante que merece ser destacado é a inclusão de uma fonte especialista no *release* para a imprensa. No caso do material exposto temos a fala da presidente da instituição, Lilian Silva, que traz informações mais técnicas e de como o Hospital está lidando com o problema, uma outra ideia defendida por Forni (2020). O autor diz que é necessário mostrar o que se está sendo feito para resolver o problema e a crise em questão, informando de forma didática e direta.

Assim, ao finalizar a análise do conteúdo produzido pela AI da Fundação Hospital Centenário, é possível perceber que através da comunicação interna, do envolvimento de todas as áreas da instituição no *Gabinete de Crise* e da relação com os veículos de imprensa, o nosocômio realizou um trabalho coordenado e colocou em prática o plano de crise. Forni (2020) diz que é necessário levar em consideração as experiências de profissionais de todas as áreas para que se tenha efetividade no plano, pois eles conhecem a realidade de cada unidade das instituições.

Também, através de postagens diretas à população, como o exemplo dos vídeos de apelo e informações sobre atendimentos na Casa de Saúde, a assessoria conseguiu construir uma relação direta com os munícipes e usuários do Hospital Centenário. Através dos boletins, por exemplo, a assessoria externava, de forma transparente, a situação da covid-19 dentro da instituição. Também de maneira didática, como o exemplo da publicação sobre o atendimento pediátrico, a assessoria conseguia informar sobre a utilização de alguns serviços da instituição.

Segundo Marques (2021), assessora de comunicação do hospital, a relação construída com os meios de comunicação, devido à pandemia da covid-19, acabou se tornando mais estreita. Por não poderem estar dentro dos hospitais, diariamente



a imprensa solicitava conteúdos como fotos e vídeos de ações que a instituição realizava. Muito dos *releases*, de acordo com Marques (2021), eram encaminhados até mesmo por *WhatsApp* o que deixava a relação ainda mais próxima.

Analisando o *clipping* e os *releases*, podemos identificar que, de fato, a relação que a assessoria construiu com os meios de comunicação facilitou na hora de veicular informações sobre o Hospital. Teoricamente, Forni (2020) e Matta (2017) reforçam a necessidade de se estabelecer uma relação amistosa com a imprensa, pois ela tem um papel fundamental no fortalecimento da imagem e identidade das instituições para com os usuários.

Portanto, ao realizar a análise dos conteúdos disponibilizados pela assessoria de comunicação do Hospital Centenário podemos evidenciar diversos temas abordados pelos autores estudados, como Brandão (2012), Duarte (2007), Forni (2020), López (2012), Matta (2017) e Oliveira (2013). Os materiais têm o objetivo de ilustrar as ideias e argumentos trabalhados no processo de gestão de crises. Vendo os materiais da AI da Casa de Saúde, é perceptível as ações realizadas que vão ao encontro do que foi defendido nos capítulos anteriores deste trabalho, ao abordar, principalmente, o gerenciamento de crise.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para a realização deste Trabalho de Conclusão de Curso tivemos como objetivo geral: compreender o gerenciamento de crise exercido pela assessoria de comunicação da Fundação Hospital Centenário, durante o período de maior adversidade da pandemia do novo coronavírus. E, para isso, realizamos três ações - denominadas de objetivos específicos - em nossa pesquisa.

A primeira ação foi trazer as ideias, através de estudiosos, sobre as noções de comunicação pública, de gerenciamento de crise e de assessoria de imprensa para compreender o papel relevante que é exercido pelas Assessorias de Comunicação em nossa sociedade. Assim, conseguimos mobilizar um conjunto de autores que nos auxiliaram durante a análise empírica. A partir da noção de comunicação pública, trabalhada no segundo capítulo, elencamos as ideias de três autores que ajudaram a contextualizar o histórico do conceito no Brasil, (DUARTE, 2007; BRANDÃO, 2012; LÓPEZ, 2012) e entender o que é a comunicação pública.

Duarte (2007) possibilitou ampliar nosso conhecimento sobre a noção de CP como um fluxo de informações relacionados aos temas de relevância coletiva; e que tem o objetivo de dar visibilidade às ações públicas e privadas, principalmente, questões de interesse dos cidadãos. López (2012), por conseguinte, traz um alerta de que a comunicação pública, é muito mais do que informar, é necessário ter conhecimento do público para a qual está direcionando as informações, trazendo o conteúdo de forma clara e transparente.

O outro conceito pesquisado foi o de gerenciamento de crise e sua relação com a mídia e a assessoria de imprensa. Forni (2020) foi o teórico de referência, que contribuiu para o entendimento de que para gerenciar uma crise é necessário prever várias etapas e fases. Para sua efetividade, é preciso o envolvimento e o comprometimento de diversas áreas das instituições.

Também, com as ideias de Oliveira (2013) foi possível perceber a importância das assessorias dentro das áreas de saúde, que desempenham um papel de serviço à população. Para a autora, é necessário colocar em suas rotinas a produção de conteúdo informativo sobre doenças, prevenção e demais assuntos. Este material permitiu compreender por que os textos devem ser divulgados e escritos de forma explicativa para que todos entendam.

As teorias sobre comunicação pública e sobre gerenciamento de crise ajudaram a contextualizar e compreender o nosso objeto de estudo, pois com o auxílio dos teóricos conseguimos relacionar a teoria com a prática, percebida através da assessoria de comunicação do Hospital Centenário. Desta maneira, realizamos a segunda ação, ou melhor, o segundo objetivo específico desta pesquisa, através do mapeamento dos materiais desenvolvidos e publicados pela assessoria da Fundação Hospital Centenário nos primeiros meses de 2021.

Essa delimitação do período se justifica, pois iniciamos a análise no dia em que começou a vacinação para os profissionais de saúde – 19 de janeiro de 2021 – e o período de maior crise enfrentado pela instituição – 26 de fevereiro a 28 de abril de 2021. Neste período, o Governo Estadual decretou bandeira preta em todo o Rio Grande do Sul, por conta da alta taxa de contaminação por covid-19 e da superlotação dos hospitais.

Para conseguir, de fato, entender as demandas que a assessoria de comunicação teve durante este período, foi necessário realizar a terceira e última ação: analisar os materiais (*releases*, *clipping*, as redes sociais - *Facebook* e *Instagram*) e entender como se deu a produção destes conteúdos através da entrevista com a assessora Aline Marques. É importante assinalar, que fui estagiária da instituição por um ano e meio e pude vivenciar de perto a rotina do setor de comunicação da Fundação Hospital Centenário durante o período escolhido para analisar.

Por ter trabalhado no local, muitas ações realizadas como, por exemplo, as postagens nas redes sociais e produção de alguns *releases*, passavam por mim. Tive a oportunidade de colocar em prática o papel da AI e de realizar o gerenciamento de crise dentro deste contexto. Também participei de alguns *Gabinetes de Crise* em momentos que o Hospital enfrentava a pior época da covid-19. Como profissional, consegui enxergar a importância do setor de Comunicação entre funcionários e população. Era um canal onde podíamos expor a realidade do Hospital e conseguir disseminar notícias com credibilidade.

A construção desses três objetivos específicos, que se transformam em ações, fez com que conseguíssemos alcançar o objetivo geral deste Trabalho de Conclusão de Curso. Através dos materiais analisados, conseguimos responder, na prática, as ações e projetos que a assessoria de imprensa realizou para prevenir ou combater a crise. Durante o período analisado, a pandemia do novo coronavírus já ocorria há

mais de um ano, assim, as ações eram muito mais direcionadas a informar e prevenir a contaminação do vírus entre os usuários e munícipes.

Fomos capazes, ainda, de finalizar a nossa análise reforçando a fundamentação teórica defendida neste estudo, concluindo, que, de fato para executar a gestão de uma crise é necessário que as assessorias realizem um trabalho em conjunto com toda a instituição. Durante este período, as AI desempenharam um papel fundamental, junto aos meios de comunicação, no combate às *fake news* e atenção à saúde de todos, como, por exemplo, ao fazer campanhas de prevenção, notícias informativas e diferentes tipos de materiais.

A assessoria de comunicação do Hospital Centenário desempenhou um papel de grande relevância municipal, com repercussão, inclusive internacional. Ao construir a pauta sobre as BRICs - o novo tratamento para evitar a intubação de pacientes com covid-19 -, a AI do FHC levou esta ação do nosocômio para jornais de vários lugares do mundo como o *The New York Times* e o *Der Tagesspiegel*. Este foi um momento que fortaleceu e mostrou que as ações realizadas pela assessoria estavam funcionando. Durante este período, ainda, ações do Hospital estavam com frequência em jornais e portais online, o que reforçava as informações publicadas pela AI do FHC.

Como uma apaixonada por assessoria de imprensa, esta pesquisa me ajudou a compreender de que maneira podemos acionar de forma integrada a teoria - para pensar um objeto empírico -, discutindo, na prática, a importância das assessorias para a construção de uma comunicação pública. Além de entender a AI como fonte credível de informação para os veículos jornalísticos tradicionais, demonstrando como as assessorias têm conseguido se adaptar, ao longo dos anos, para realizar um trabalho cada vez mais próximo dos públicos de interesse.

Por muito tempo vimos as assessorias sendo desvinculadas do Jornalismo, contudo, ao desenvolver esse trabalho ficou mais evidente como as assessorias são importantes para a rotina de elaboração de pautas qualificadas, sendo, ainda, mais forte em períodos de crise, como o estudado. Ao tratar de uma crise sanitária, a assessoria de imprensa do Hospital Centenário desempenhou um papel de referência ao construir uma relação próxima com os meios de comunicação e com os munícipes.

A importância das assessorias de comunicação para a construção do Jornalismo tradicional é vivenciada diariamente na realização de pautas. Desde o

seu surgimento, a assessoria de imprensa passou a ter um papel imprescindível na sociedade e principalmente na construção da imagem das instituições. A relação que a assessoria de imprensa cultiva com os meios de comunicação é outro fator que corrobora para o desempenho da imagem das instituições.

Com o avanço do novo coronavírus, a informação (além da vacinação e das medidas protetivas) passou a ser um dos principais fatores no combate à contaminação e à proliferação do vírus. Desta forma, a imprensa tradicional se consolidou como a maior fonte de informações para a sociedade e, sendo assim, as assessorias de comunicação das instituições ligadas às áreas da saúde passaram a desenvolver um papel pontual para contornar a crise institucional de seus assessorados. Em função do fato da imprensa não poder estar dentro dos Hospitais, a AI, como a do FHC, se tornou a principal fonte de materiais audiovisuais utilizado nos meios de comunicação.

Entendemos que essa pesquisa é valorosa para o campo da comunicação, pois trata de um momento recente que vivemos e que não possui, ainda, muitos trabalhos publicados sobre a contribuição das AI para o enfrentamento da pandemia. Por conseguinte, vejo que esse TCC pode servir de base para novas pesquisas que possam surgir sobre temas que envolvam a imprensa e assessoria de comunicação com a pandemia da covid-19, pois mostra na prática a realidade da AI, de uma instituição pública de saúde, durante a maior crise sanitária.

## REFERÊNCIAS

BITTAR, Debora Tristão. **O poder da assessoria de comunicação nos momentos de crise**. Universidade Salgado de Oliveira, 2012.

BRANDÃO, Elizabeth, Conceito de Comunicação Pública. In: DUARTE, Jorge. **Comunicação Pública**: Estado, sociedade e interesse público. 3ª ed, São Paulo: Atlas, 2012.

CANAVILHAS, João; FERRARI, Pollyana. Fact-checking: o jornalismo regressa às origens. In: BUITONI, Dulcília Schroeder (Org.). **Jornalismo em tempo de transformação**: desafios de produção e de ação. Porto Alegre: Sulina, 2018.

DUARTE, Jorge. **ASSESSORIA DE IMPRENSA: O CASO BRASILEIRO**. Revista Brasileira de Ciências da Comunicação, v.24. São Paulo, 2001.

DUARTE, Jorge, **Comunicação Pública**. São Paulo: editora Atlas, 2007.

FORNI, João José; Comunicação em Tempo de Crise. In: DUARTE, Jorge. **Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia**: Teoria e Técnica. 4ª ed, São Paulo: Atlas, 2011.

FORNI, João José; **Gestão de crises e comunicação**: o que gestores e profissionais de comunicação precisam saber para enfrentar crises corporativas. 3ª ed, São Paulo: Atlas, 2020.

GARSKE, Ana. **Hospital Centenário cria emergência exclusiva para atender casos suspeitos de Covid-19**. Prefeitura Municipal de São Leopoldo. 06 de abril de 2020. Disponível em:  
<[https://www.saoleopoldo.rs.gov.br/?titulo=&template=conteudo&categoria=&codigoCategoria=&idConteudo=&idNoticia=23104&tipoConteudo=INCLUDE\\_MOSTRA\\_NOTICIAS](https://www.saoleopoldo.rs.gov.br/?titulo=&template=conteudo&categoria=&codigoCategoria=&idConteudo=&idNoticia=23104&tipoConteudo=INCLUDE_MOSTRA_NOTICIAS)>. Acesso em: 19 set. de 2021.

GARSKE, Ana. **Prefeito de São Leopoldo decreta que Hospital Centenário é 100% SUS**. Prefeitura Municipal de São Leopoldo, 28 de ago. de 2017. Disponível em

[https://www.saoleopoldo.rs.gov.br/?titulo=&template=conteudo&categoria=&codigoCategoria=&idConteudo=&idNoticia=18875&tipoConteudo=INCLUDE\\_MOSTRA\\_NOTICIAS](https://www.saoleopoldo.rs.gov.br/?titulo=&template=conteudo&categoria=&codigoCategoria=&idConteudo=&idNoticia=18875&tipoConteudo=INCLUDE_MOSTRA_NOTICIAS)>. Acesso em: 20 set. 2021.

GARSKE, Ana. **Sírio-Libanês seleciona Centenário para projeto que visa reduzir lotação nas emergências**. Prefeitura Municipal de São Leopoldo, 15 de jan. de 2020. Disponível em:

[https://www.saoleopoldo.rs.gov.br/?titulo=&template=conteudo&categoria=&codigoCategoria=&idConteudo=&idNoticia=22614&tipoConteudo=INCLUDE\\_MOSTRA\\_NOTICIAS](https://www.saoleopoldo.rs.gov.br/?titulo=&template=conteudo&categoria=&codigoCategoria=&idConteudo=&idNoticia=22614&tipoConteudo=INCLUDE_MOSTRA_NOTICIAS)>. Acesso em: 20 ago. 2021.

Hospital Centenário. **História**. s/d. Disponível em:

<https://hospitalcentenario.rs.gov.br/a-fundacao/historia>>. Acesso em: 14 set. 2021.

LÓPEZ, Juan Camilo Jaramillo; Proposta geral de comunicação pública. In: DUARTE, Jorge. **Comunicação Pública**: Estado, sociedade e interesse público. 3ª ed, São Paulo: Atlas, 2012.

MARQUES, Aline. **Entrevista para elaboração do TCC**. São Leopoldo, 04 out. 2021. Disponível na íntegra no Apêndice.

MATTA, Camila Alves Ramalho. **A comunicação estratégica na gestão da comunicação de crise nas organizações e o papel do profissional de assessoria de imprensa**. Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Nova de Lisboa, 2017.

OLIVEIRA, Vânia Alves. **Relações Públicas e Assessores de Imprensa na Saúde. Estudo de caso: Centro Hospitalar do Porto**. Faculdade de Letras, Universidade do Porto, 2013.

TRAQUINA, Nelson. **Teorias do jornalismo**. A tribo jornalística – uma comunidade interpretativa transnacional. Florianópolis: Insular, 2 ed. 2008.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Robert K. Yin; trad. Daniel Grassi. 2ª. ed, Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZAGO, Andréa; WADA, Elizabeth, **DINÂMICA DE STAKEHOLDERS E COCRIAÇÃO DE VALOR EM MUSEUS: UM OLHAR INICIAL**. In: Revista Ibero Americana de Estratégia, vol. 12. São Paulo, 2013.



## APÊNDICE 1 – ENTREVISTA – ALINE MARQUES

*Durante o período de pesquisa para este Trabalho de Conclusão de Curso, a assessoria de comunicação da Fundação Hospital Centenário era comandada pela jornalista Aline Marques.*

### **Como é organizado o Hospital Centenário?**

O Hospital é separado por áreas. O prédio administrativo que tem Administração, Contabilidade, Tecnologia da Informação e Recursos Humanos, é separado da parte das clínicas. O Hospital, atualmente tem as seguintes clínicas: A, B, C, D, Cirúrgica. Além da Maternidade, Pronto Socorro, UTI Geral, UTI Neonatal e UTI Covid. Em 2017 o Hospital se tornou 100% SUS, então esses leitos são todos públicos, destinados para quem precisar. Foi quando o Hospital definiu melhor sua forma de agir e trabalhar, também. Com a covid-19 o Hospital foi todo reestruturado, onde ficava localizado o Pronto Socorro foi instalada uma área para tratar pacientes com coronavírus. É praticamente dois hospitais dentro de um. Fomos o único Hospital a se reestruturar desta forma na região. Com a participação no *Projeto Lean Nas Emergências*, conseguimos administrar de forma mais efetiva as ações a serem tomadas, principalmente, com os *Gabinetes de Crise*.

### **Como são as demandas da assessoria?**

Têm as demandas fixas como o Álbum dos Bebês, que tiramos de segunda a sexta-feira fotos dos bebês que nascem na nossa Maternidade e postamos no Facebook, o Quem Faz o Centenário que é uma forma de mostrarmos todo mundo que trabalha para o funcionamento do Hospital. Além das demandas com a Covid, sempre temos vídeos e fotos para fazer e mandar para a imprensa. Há a produção de *releases* também que acabamos enviando. Temos um *mailing*, mas para a agilidade e melhor comunicação utilizamos muito o whats para falar e enviar muitos dos materiais. Ainda mais nesse período de maior crise, passamos por superlotação, falta de medicamentos, novas tecnologias implementadas e diversas outras ações que o Hospital realizava.

**Quais municípios o Hospital atende?**

Somos referência para 25 municípios nas especialidades de Oncologia, Nefrologia, Maternidade e Rede AVC. Com a Covid acabamos atendendo diversos outros municípios pela demanda.

**A comunicação é em quantas pessoas?**

Hoje temos duas estagiárias, de Jornalismo e Publicidade e Propaganda, e uma jornalista formada. A assessoria é um cargo comissionado, ou seja, pode mudar a cada gestão de governo.

**O Hospital Centenário possui quantos funcionários?**

Temos, atualmente, cerca de 700 funcionários. Isso são servidores, estagiários e CCs. Também tem contratos com empresas terceirizadas que prestam serviço para o Hospital.

**Como é a hierarquia do Hospital?**

A organização hierárquica do Hospital é da seguinte forma: Presidente; seguida da Comunicação, Chefe de Gabinete e Procurador-Geral na mesma linha. Depois temos Vice-presidente Administrativo e Financeiro, Vice-presidente Operacional e Vice-presidente Médica.

**APÊNDICE 2 – QUADRO DE LISTAGEM DO CLIPPING REALIZADO PELA  
ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO**

<b>Data</b>	<b>Veículo</b>	<b>Veiculação</b>	<b>Título</b>
20/01/2021	Jorna VS	Impresso/capa	Profissionais da saúde começam a receber as doses da CoronaVac
20/01/2021	Jornal VS	Impresso	Vacinação em São Leopoldo começa pela linha de frente
15/02/2021	Jornal VS	Impresso/capa	Centenário: Uma história iniciada há 90 anos
15/02/2021	Jornal VS	Impresso	Hospital Centenário comemora seus 90 anos de história
23/02/2021	Jornal VS	Impresso	Hospital Centenário está com UTI Covid lotada
23/02/2021	Correio do Povo	Online	Hospital Centenário reduz cirurgias eletivas em São Leopoldo
25/02/2021	Jornal VS	Impresso/capa	Hospital Centenário à beira de um preocupante colapso
25/02/2021	Jornal VS	Impresso	Hospital Centenário perto de entrar em colapso
26/02/2021	Jornal VS	Impresso/capa	Abraço de profissionais de saúde que trabalham na superlotada UTI Covid do Hospital Centenário traduz o momento crítico da pandemia no Estado
26/02/2021	Jornal VS	Impresso	Bandeira preta sem cogestão em todo o RS
26/02/2021	Correio do Povo	Online	Hospital Centenário afastou 32 funcionários por contaminação do coronavírus em fevereiro
27/02/2021	Jornal ABC	Impresso	Relaxamentos nas medidas e agravamento da pandemia: Vamos pagar a conta da falta de cuidados
05/03/2021	Correio do Povo	Online	Emergências clínicas e pediátricas foram transferidas para o Hospital Centenário
08/03/2021	Jornal VS	Impresso	Mulheres na batalha diária da linha de frente
09/03/2021	Jornal VS	Impresso/capa	A angustiante situação da superlotação de leitos por Covid-19
09/03/2021	Jornal VS	Impresso	Centenário registra maior ocupação durante

			a pandemia
10/03/2021	Correio do Povo	Online	Hospital Centenário atinge 120% de ocupação na ala Covid em São Leopoldo
11/03/2021	Jornal VS	Impresso	Hospital Centenário com lotação máxima
13/03/2021	Jornal ABC	Impresso	Relatos de quem convive com o colapso
15/03/2021	Jornal VS	Impresso	“É desesperadora a situação que vivemos”
18/03/2021	Jornal VS	Impresso/capa	O apoio à qualificação médica no Centenário
18/03/2021	Jornal VS	Impresso	Centenário avança no caminho para se tornar um hospital de ensino
18/03/2021	Jornal VS	Impresso	São Leopoldo requisita medicamentos de clínicas veterinárias
19/03/2021	Correio do Povo	Online	São Leopoldo pede doação de medicamentos
19/03/2021	GZH	Online	Hospital Centenário de São Leopoldo suspende cirurgias eletivas
20/03/2021	G1 RS	Online	Justiça dá 12 horas de prazo para que empresa forneça sedativo a Hospital Centenário em São Leopoldo
22/03/2021	Jornal VS	Impresso	Hospital entra na Justiça para conseguir remédios
23/03/2021	Jornal VS	Impresso	Audiência decide sobre remédios ao Centenário
24/03/2021	G1 RS	Online	Hospital de São Leopoldo e laboratório firmam acordo para sedativos; cidades do RS relatam falta de medicamentos
31/03/2021	Correio do Povo	Online	Nova etapa do Lean nas Emergências entra em vigor em São Leopoldo
01/04/2021	Correio do Povo	Online	Unisinos dá início a reformas no Hospital Centenário
05/04/2021	Jornal VS	Impresso	Homenagem com fitas brancas no Centenário
06/04/2021	Jornal VS	Impresso	Recém-nascidos do Centenário no balanço da rede
06/04/2021	Jornal VS	Impresso	Videochamadas familiares de Páscoas no Hospital Centenário
08/04/2021	Jornal VS	Impresso	Da dor da perda à solidariedade com o

			próximo
09/04/2021	Jornal VS	Impresso	Região afasta superlotação, mas segue alerta nas UTIs
12/04/2021	Jornal VS	Impresso	Associação de mercados doa respirador para auxiliar no enfrentamento à pandemia em São Leopoldo
13/04/2021	Jornal VS	Impresso	Centenário reabre UTI com dez leitos após restauração
13/04/2021	Jornal VS	Impresso	Percentual de internados cai, mas ocupação cresce
14/04/2021	Jornal VS	Impresso	Um ano de badaladas para celebrar vitórias
15/04/2021	Correio do Povo	Online	Hospital Centenário utiliza nova tecnologia em pacientes para reduzir necessidade de intubação
15/04/2021	Jornal VS	Impresso	Bolha respiratória é usada na ala Covid
17/04/2021	Jornal O Globo	Impresso/capa	Paciente acordado. Nova tecnologia em uso no Hospital Centenário, em São Leopoldo (RS), promove a oxigenação pulmonar reduzindo a necessidade de intubação dos doentes.
17/04/2021	<i>The New York Times</i>	Online	Um colapso previsto: como o surto de Covid-19 no Brasil sobrecarregou os hospitais (tradução nossa) <sup>1</sup>
19/04/2021	<i>Der Tagesspiegel</i>	Online	Onze estados carecem de oxigênio Governadores do Brasil pedem ajuda humanitária à ONU (tradução nossa) <sup>2</sup>
20/04/2021	Jorna VS	Impresso/capa	Da bolha para casa
20/04/2021	Jornal VS	Impresso	Primeiro paciente com Covid-19 a usar bolha recebe alta
21/04/2021	G1 RS	Online	Tratamento não invasivo com 'bolha de respiração' ajuda na recuperação da Covid em hospital de São Leopoldo
23/04/2021	Correio do	Online	Cirurgias eletivas seguem suspensas no

<sup>1</sup> No original: *A Collapse Foretold: How Brazil's Covid-19 Outbreak Overwhelmed Hospitals.*

<sup>2</sup> No original: *In elf Bundesstaaten fehlt Sauerstoff Brasiliens Gouverneure bitten die un um humanitäre Hilfe.*

	Povo		Hospital Centenário
23/04/2021	Jornal VS	Impresso	Hospitais da região mantêm cirurgias eletivas suspensas
27/04/2021	Correio do Povo	Online	Hospital recebe doação de duas bolhas respiratórias individuais em São Leopoldo

Fonte: a autora, 2022.