

Gestão da Comunicação em Situações de Crise: A Experiência do Hospital Universitário Onofre Lopes na Implementação de um Fluxo Estratégico de Atendimento à Imprensa¹

Aline Freitas da Silva²
Daniel Fonseca Do Nascimento³
Ludmila Wanbergna Nogueira Felix⁴
João Pedrosa de Oliveira Neto⁵
Rodrigo Amancio Briozo⁶

Universidade Federal da Paraíba (UFPB)
Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN)
Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN)
Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)
Universidade de São Paulo – USP

Resumo

Este artigo descreve a criação e a aplicação de um fluxo de atendimento à imprensa desenvolvido pelo Hospital Universitário Onofre Lopes (HUOL) em resposta a um cenário de recorrentes denúncias na mídia, muitas vezes não tratadas em tempo hábil. A ausência de respostas rápidas comprometeu a imagem da instituição perante a opinião pública. Para enfrentar esse desafio, foi estruturada uma estratégia que envolve análise criteriosa das demandas, resposta rápida e ações efetivas para resolução dos problemas apontados. O estudo apresenta os resultados da adoção do fluxo, incluindo indicadores de desempenho como taxa de reversão de pautas negativas e percentual de respostas dentro do prazo.

Palavras-chave: comunicação; crise; imprensa; estratégia; gestão.

Introdução

A comunicação institucional tem se tornado um eixo estratégico fundamental para organizações públicas, especialmente em setores sensíveis como a saúde. Em um cenário marcado por maior visibilidade midiática, pressão da sociedade e amplificação das

¹ Trabalho apresentado no GP Relações Públicas e Comunicação Organizacional, do 25º Encontro dos Grupos de Pesquisas em Comunicação, evento componente do 48º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

² Graduação em Jornalismo. Mestranda no Programa de Pós-Graduação em Comunicação (PPGC) da Universidade Federal da Paraíba (UFPB). E-mail: alinefreitas000@hotmail.com.

³ Graduação em Administração Geral, Mestrado profissional em Gestão e Inovação em Saúde pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). E-mail: daniel.nascimento@ebserh.gov.br.

⁴ Graduação em Comunicação Social com habilitação em Jornalismo, Mestrado em Gestão e Inovação em Saúde pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). E-mail: ludmila.felix@gmail.com.

⁵ Graduação em Comunicação Social com habilitação em Relações Públicas, Especialista em Marketing de Serviços pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). E-mail: joao.pedrosa@ebserh.gov.br.

⁶ Graduação em Economia. Doutor em Ciências (programa de Engenharia de Produção) pela Universidade de São Paulo – USP. E-mail: rodrigo.briozo@ebserh.gov.br.

informações por meio das redes sociais, hospitais públicos têm enfrentado o desafio de preservar sua imagem diante de crises, denúncias e insatisfações expostas na imprensa.

O Hospital Universitário Onofre Lopes (HUOL), vinculado à Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (Ebserh), vivenciou um período de intensa exposição negativa na mídia, causado por uma série de denúncias recorrentes. Tal situação acontecia de maneira frequente antes mesmo da implantação do novo modelo de comunicação da Rede Ebserh em 2023. Grande parte dessas demandas não era atendida a tempo, o que resultava em matérias veiculadas sem a devida contextualização ou resposta institucional. Além disso, muitos dos problemas reportados à imprensa não eram solucionados de forma definitiva, o que gerava repetição das pautas negativas e aumentava o desgaste da imagem do hospital.

Diante desse contexto, a gestão do HUOL identificou a necessidade de estruturar um fluxo formal de atendimento às demandas de imprensa, especialmente em situações de crise de imagem. O objetivo principal foi estabelecer uma estratégia ágil, integrada e eficaz, que permitisse responder em tempo hábil às denúncias recebidas, acompanhar os desdobramentos e propor soluções reais para os problemas apontados. Com isso, buscou-se mitigar os impactos negativos na imagem da instituição e fortalecer a confiança da população na prestação dos serviços de saúde.

Este artigo apresenta a experiência do HUOL na implementação desse fluxo de comunicação em situações de crise, detalhando sua estrutura, atores envolvidos, indicadores utilizados e resultados alcançados. Ao descrever esse processo, pretende-se contribuir para o campo da comunicação pública em saúde, oferecendo um modelo que pode ser replicado em outras instituições do Sistema Único de Saúde (SUS).

Gestão de crise institucional

A Unidade de Comunicação Regional (UCR6) é responsável pelas demandas de comunicação dos três hospitais universitários federais da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (Ebserh) no Rio Grande do Norte. A Ebserh é uma empresa estatal ligada ao Ministério da Educação e que, hoje, administra 45 hospitais universitários federais brasileiros.

Atualmente, a UCR6 trabalha com base no Plano Diretor Estratégico 2024-2028 do Huol para planejar, monitorar e avaliar ações desenvolvidas e atividades de produção de conteúdo direcionadas à imprensa local. Com foco na gestão de crise de comunicação,

a UCR6 trabalha alinhada com a Unidade de Gestão Estratégica, de Riscos e Controles Internos (UGERC), ligada ao Setor de Governança e Estratégia (SEGOV) do Huol. A gestão de riscos prioriza a implementação e o aprimoramento de controles internos com intuito de minimizar os riscos às suas atividades operacionais. Nesse contexto, a UCR6 tem como base um fluxo de trabalho estratégico para responder às demandas de denúncia à imprensa a fim de minimizar riscos de crises. De acordo com Miranda (2017), o gerenciamento de riscos está associado ao alcance de objetivos, ao explicar o seguinte:

Se não temos um objetivo, não há que se falar em eventos que podem atrapalhar ou ajudar a atingi-lo. Dessa forma, nada será risco ou oportunidade. No entanto, se existe um objetivo, seja qual for a sua área de atuação, há um risco de não o alcançar (ou pelo menos não de forma satisfatória) e, dessa forma, faz todo o sentido gerenciarmos esse risco. (Miranda, 2017, p.35)

Nesse contexto, o autor afirma que o gerenciamento de riscos acontece diariamente. Crises institucionais podem ser definidas como eventos inesperados que ameaçam causar danos à reputação, às operações ou ao funcionamento de uma organização. Coombs (2007), um dos principais teóricos sobre comunicação de crise, afirma que a resposta institucional deve ser rápida, precisa e coordenada, pois o tempo de resposta é crucial para reduzir os impactos negativos.

A mensuração de resultados constitui uma dimensão essencial na gestão de crises comunicacionais, especialmente em instituições públicas de saúde. Na perspectiva de Kunsch (2003), a avaliação contínua da comunicação institucional deve integrar o planejamento estratégico, empregando indicadores que evidenciem não apenas a eficiência operacional, mas também a qualidade do relacionamento com os públicos. Sob a ótica de Drucker (2007), a lógica da mensuração se coaduna ao seu pensamento, uma vez que o que pode ser medido, pode ser gerenciado, reforçando a necessidade de indicadores robustos no acompanhamento da eficácia comunicacional. Assim sendo, métricas como a taxa de reversão de pautas negativas e o percentual de respostas encaminhadas antes da veiculação de denúncias não apenas mensuram o desempenho da comunicação em crises, como também subsidiam ajustes no processo decisório, promovem a transparência institucional e fortalecem a articulação intersetorial no ambiente hospitalar.

Fundamentação teórica

A comunicação institucional em organizações públicas de saúde exerce um papel estratégico na mediação entre a instituição, a sociedade e os meios de comunicação. Quando bem estruturada, ela contribui para a transparência, fortalece a relação com o usuário e minimiza os danos à imagem em contextos de crise. No entanto, em situações de denúncia, falha de serviços ou superexposição negativa, a ausência de um plano de resposta pode acentuar a percepção pública de ineficiência e desgaste institucional.

À vista disso, Benoit (1995) sustenta que a adoção de estratégias como a negação, a adoção de ações corretivas ou o pedido de desculpas são essenciais para conter a imagem organizacional, ao passo que para Fearn-Bans (2007), reforça a importância de estudos de caso práticos para orientar respostas rápidas, claras e adequadamente calibradas ao contexto da crise. Para tanto, é imprescindível que a gestão da comunicação e o gerenciamento de riscos estejam alinhados aos objetivos da organização.

Um olhar relevante que também merece destaque se refere, de um lado, à gestão de risco quando Miranda (2017. p. 116) destaca que “reconhecimento de um risco é o primeiro passo para gerenciá-lo e, para que essa gestão seja efetiva e eficiente, a percepção e a previsão de riscos iminentes são requisitos fundamentais” e, do outro, o mapeamento de processos, que é uma prática fundamental para compreender o funcionamento real da organização.

Sob a perspectiva da comunicação em saúde, o gerenciamento da comunicação vai além da simples divulgação de informações. Segundo o Ministério da Saúde (2010)⁷, a comunicação em saúde deve ser compreendida como um processo contínuo de construção de sentidos, que envolve profissionais de saúde, usuários e a sociedade. No ambiente hospitalar, especialmente em instituições vinculadas ao SUS, a comunicação deve atender aos princípios da humanização, transparência e responsabilidade social.

Autores como Araújo e Cardoso (2014) defendem que a comunicação institucional eficaz em unidades de saúde deve contemplar tanto a divulgação de campanhas e serviços quanto a capacidade de responder a críticas, reclamações e denúncias com agilidade e ética. Nesse contexto, a relação com a imprensa torna-se um ponto sensível, uma vez que a forma como uma denúncia é tratada publicamente pode impactar direta e profundamente a credibilidade da instituição.

⁷ Comunicação em saúde: um diálogo com o cidadão. Documento da Secretaria de Gestão Estratégica e Participativa. Departamento de Ouvidoria-Geral do SUS.

Metodologia

Este artigo adota o método de estudo de caso, com abordagem qualitativa e quantitativa, para descrever e analisar a implementação do fluxo estratégico de atendimento à imprensa no Hospital Universitário Onofre Lopes (HUOL), integrante da Rede Ebserh. A escolha pelo estudo de caso se justifica pela complexidade do fenômeno analisado – a comunicação em situações de crise institucional – e pela necessidade de compreender os aspectos contextuais que influenciaram a criação do fluxo, seus desdobramentos e resultados. A pesquisa foi delineada em duas etapas principais:

Etapla qualitativa - baseada na análise documental de materiais institucionais, como o fluxograma de atendimento à imprensa, apresentações internas, registros das demandas recebidas, atas de reuniões do Grupo de Resposta Rápida (GRR) e Notas de Imprensa elaboradas pela Unidade de Comunicação Regional (UCR6). Também foram consideradas as diretrizes estratégicas da Ebserh para o relacionamento com a mídia.

Etapla quantitativa - envolveu a análise de dois indicadores definidos pelo HUOL para mensurar a efetividade do novo fluxo de atendimento:

- Taxa de reversão de pautas negativas: percentual de notas de imprensa que conseguiram neutralizar ou reverter uma pauta originalmente negativa, calculado com base no total de demandas recebidas.

- Percentual de respostas enviadas dentro do prazo: respostas enviadas antes da veiculação da denúncia na imprensa, indicando a agilidade do processo.

Os dados quantitativos foram obtidos a partir de relatórios internos da UCR6 e registros de controle de prazos das respostas institucionais no período pós-implementação do fluxo. Os principais sujeitos envolvidos são: A Unidade de Comunicação Regional (UCR6), responsável pela análise das demandas e elaboração das respostas à imprensa. O Grupo de Resposta Rápida (GRR), composto por gestores estratégicos do hospital, incumbido de discutir e aprovar o posicionamento institucional. O Responsável Designado (RD), encarregado de acompanhar a implementação das ações pactuadas e manter a comunicação informada sobre os desdobramentos.

A pesquisa considera o período de implementação e consolidação do fluxo, compreendendo os meses de novembro de 2023 a dezembro de 2024. Nesse intervalo, foram analisadas 22 demandas de imprensa, com o respectivo acompanhamento de suas respostas e efeitos.

Contexto do HUOL antes da implementação do fluxo

Antes da implementação do fluxo estratégico de atendimento à imprensa, o Hospital Universitário Onofre Lopes (HUOL) vivia um cenário recorrente de desgaste institucional provocado por denúncias veiculadas na mídia. As demandas da imprensa chegavam por diferentes canais — imprensa local, veículos de abrangência estadual e nacional, além da Administração Central da Ebserh e de órgãos de controle — e, na maioria das vezes, não recebiam respostas em tempo hábil.

Esse atraso na resposta institucional permitia que matérias jornalísticas fossem publicadas sem a versão oficial do hospital, o que contribuía para a formação de pautas unilaterais e, muitas vezes, distorcidas. O HUOL acumulava uma imagem negativa diante da opinião pública e enfrentava dificuldades de relacionamento com a imprensa, os usuários e as instituições parceiras. A inexistência de um fluxo estruturado gerava outros problemas associados a: falta de padronização na coleta e análise das demandas; comunicação reativa, pouco estratégica e desarticulada entre os setores; ausência de acompanhamento das ações pactuadas a partir das denúncias recebidas; riscos institucionais relevantes, como o vazamento de informações sigilosas, publicações divergentes e desdobramentos judiciais ou administrativos imprevistos.

A partir desse diagnóstico, foi proposta a construção de um fluxo institucional de resposta rápida, com envolvimento da alta gestão, definição clara de responsabilidades e uso de indicadores para mensurar a efetividade das ações.

Descrição do fluxo de atendimento à imprensa

A partir do diagnóstico de falhas na gestão da comunicação institucional, o Hospital Universitário Onofre Lopes (HUOL) estruturou um fluxo formal de atendimento às demandas da imprensa com foco em situações de crise, especialmente denúncias que pudessem impactar negativamente sua imagem institucional. O novo modelo, disponível neste [link](#) foi baseado em princípios de agilidade, clareza, articulação intersetorial e monitoramento dos resultados.

O fluxo envolve três atores principais:

Unidade de Comunicação Regional 6 (UCR6): setor responsável por receber, analisar e consolidar as demandas da imprensa, além de redigir as notas institucionais com base nas discussões do grupo de resposta rápida.

Grupo de Resposta Rápida (GRR): formado por gestores estratégicos com poder decisório, responsável por discutir as demandas recebidas, deliberar sobre a melhor resposta e aprovar o conteúdo das notas.

Responsável Designado (RD): colaborador indicado pelo GRR para acompanhar a execução das ações pactuadas nas respostas à imprensa, especialmente nos casos que envolvem resoluções de problemas operacionais ou estruturais.

Etapas do fluxo

O processo está dividido em oito etapas principais: **Análise da Demanda:** A UCR6 realiza a triagem inicial da denúncia, identifica os temas centrais e consolida os dados em seus controles internos. **Informação ao GRR:** A demanda é comunicada ao GRR, com todas as informações necessárias para a compreensão do problema e a definição da resposta institucional. **Discussão Estratégica:** O GRR analisa o conteúdo da denúncia e define o posicionamento institucional. Dependendo da natureza do problema, são envolvidos gestores da Atenção à Saúde, Administração, Contratualização e/ou Jurídico. **Consolidação da Resposta:** A UCR6 redige uma minuta de Nota de Imprensa com base nas decisões do GRR e submete o documento à validação da Unidade de Imprensa e Informação Estratégica Regional 1 (UNIIE1). **Avaliação da Nota:** O GRR avalia a nota e indica possíveis ajustes ou aprova seu conteúdo. **Ajustes Finais:** A UCR6 realiza as correções sugeridas, valida novamente com a UNIIE1 e envia a nova versão para aprovação definitiva. **Aprovação e Encaminhamento:** Após aprovação do GRR, a Nota de Imprensa é enviada ao demandante (imprensa, administração central ou outro órgão) e, se aplicável, inicia-se o acompanhamento das ações pactuadas. **Monitoramento:** O RD acompanha o cumprimento das medidas previstas na nota e informa à comunicação a conclusão das ações, encerrando formalmente o processo.

Os objetivos estratégicos do fluxo é de reduzir o tempo de resposta institucional, padronizar e qualificar o conteúdo das comunicações externas, reverter ou minimizar impactos negativos na imagem do hospital, e promover soluções reais e monitoráveis para os problemas denunciados. O processo é acompanhado por dois indicadores de desempenho, definidos como metas internas:

- Taxa de Reversão de Pautas Negativas: meta $\geq 20\%$.
- Percentual de Respostas Dentro do Prazo (antes da veiculação da denúncia): meta $\geq 90\%$.

Resultados alcançados

A implementação do fluxo estratégico de atendimento à imprensa no Hospital Universitário Onofre Lopes (HUOL), iniciada em janeiro de 2024, trouxe resultados mensuráveis no enfrentamento de pautas negativas e na qualificação da comunicação institucional. Ao comparar os dados do biênio 2022–2024, é possível observar avanços significativos tanto na redução da exposição negativa quanto no aumento da presença positiva do hospital na mídia.

Comparativo de Pautas na Imprensa

Ano	Total de Pautas	Positivas	Negativas	Neutras
2022	832	353	133	346
2024	765	511	29	225

Entre 2022 e 2024, o número total de pautas diminuiu levemente (de 832 para 765), mas houve uma mudança qualitativa importante:

- As pautas positivas aumentaram 44,7% (de 353 para 511).
- As pautas negativas caíram 78,2% (de 133 para 29).

As pautas neutras também diminuíram, sugerindo uma migração para posicionamentos mais definidos (positivos ou negativos revertidos). Essa queda expressiva no número de matérias negativas, associada ao crescimento das matérias positivas, indica o fortalecimento da atuação institucional junto à imprensa. Vale salientar que 100% das demandas foram atendidas dentro do prazo estabelecido pelos veículos de imprensa. Com base no novo fluxo, o HUOL passou a monitorar a Taxa de Reversão de Pautas Negativas, que representa o percentual de casos em que uma denúncia potencialmente danosa foi neutralizada ou revertida, a partir da atuação estratégica da comunicação institucional. Em 2024, das 29 pautas inicialmente negativas, 4 foram revertidas, tornando-se neutras ou positivas.

Apesar de estar abaixo da meta de 20%, o resultado é relevante por se tratar do primeiro ano de implementação do fluxo e revela um potencial de melhoria à medida que a estratégia se consolida. Além dos indicadores quantitativos, foram identificados outros impactos positivos qualitativos: maior agilidade na resposta às demandas da imprensa; melhoria na articulação entre setores estratégicos do hospital; redução do retrabalho por

reincidência de denúncias não resolvidas; melhoria do relacionamento com a imprensa; e construção de uma imagem institucional mais proativa e transparente.

Principais desafios

- Resistência inicial à mudança organizacional:

A introdução de um novo processo que exige articulação entre setores e cumprimento de prazos institucionais encontrou, inicialmente, resistência por parte de algumas áreas que não reconheciam a comunicação como elemento estratégico da gestão.

- Limitações de pessoal e sobrecarga da equipe de comunicação:

A Unidade de Comunicação Regional (UCR6), embora central na execução do fluxo, não foi inicialmente redimensionada em termos de equipe ou estrutura, o que gerou sobrecarga em momentos de maior volume de demandas.

- Integração intersetorial desigual:

A efetividade do fluxo depende de uma resposta célere e articulada entre diversas áreas do hospital (assistencial, administrativa, jurídica, engenharia etc.), o que nem sempre ocorre de forma fluida ou padronizada.

Necessidade de amadurecimento do monitoramento das ações pactuadas:

Embora a figura do Responsável Designado (RD) represente um avanço, o acompanhamento e a conclusão das ações ainda enfrentam dificuldades quanto a prazos, notificações e responsabilização efetiva.

Durante a implementação do fluxo, foram mapeados diversos riscos que impactam diretamente a reputação e a governança do hospital, a exemplo da exposição inadequada da imagem institucional sem o devido tratamento ou posicionamento estratégico; e perda de prazos de resposta, o que permite a veiculação de pautas negativas sem contraponto institucional.

Considerações finais

A experiência do Hospital Universitário Onofre Lopes (HUOL) na estruturação de um fluxo estratégico de atendimento à imprensa em situações de crise evidencia como a comunicação institucional pode ser transformada em uma ferramenta de gestão capaz de proteger e fortalecer a imagem pública de uma organização de saúde.

Diante de um cenário anterior marcado por atrasos nas respostas, reincidência de denúncias e prejuízos à reputação institucional, o HUOL adotou uma abordagem proativa,

integrando setores estratégicos por meio de um processo formalizado, com etapas definidas, responsabilidades distribuídas e uso de indicadores de desempenho.

Os resultados obtidos no primeiro ano de funcionamento do fluxo foram significativos. A redução de mais de 78% nas pautas negativas, o aumento expressivo das pautas positivas e a introdução de um sistema de monitoramento com indicadores claros demonstram que é possível transformar a relação com a imprensa com um canal de transparência e credibilidade.

Como contribuição final, este artigo propõe que outros hospitais da Rede Ebserh e instituições públicas de saúde considerem a adoção de modelos similares, adaptados à sua realidade, para lidar com crises de imagem e melhorar o relacionamento com a sociedade. A comunicação, quando estruturada, qualificada e integrada à governança, deixa de ser apenas um mecanismo reativo para se tornar uma aliada essencial da gestão pública transparente, resolutiva e responsável.

Referências

ARAÚJO, Inesita Soares de; CARDOSO, Janine Miranda. **Comunicação e Saúde**. 2. Reimp. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 2014. (Coleção Temas em Saúde).

BENOIT, William L. **Accounts, excuses, and apologies: a theory of image restoration strategies**. Albany: State University of New York Press, 1995.

COOMBS, W. Timothy. **Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding**. 2. ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2007.

DRUCKER, Peter F. **The practice of management**. London: Routledge, 2007.

FALCONI, Vicente. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia**. 9. ed. Nova Lima: Falconi Consultores de Resultado, 2004

FEARN-BANKS, Kathleen. **Crisis communications: a casebook approach**. 3. ed. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2007.

HAMMER, Michael; CHAMPY, James. **Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MIRANDA, Rodrigo Fontenelle de A. **Implementando a gestão de riscos no setor público**. Vol. 1. reimpr. Belo Horizonte: Fórum, 2017.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 3. ed. São Paulo: Summus Editorial, 2003.