



Gestão de Crise: análise do Caso Luana¹

Fernando de Faria e Souza CAMPOS²

Ana Maria CORDENONSSI³

Universidade Metodista de Piracicaba, Piracicaba, SP

Resumo

Este estudo tem por objetivo analisar a importância do plano de gerenciamento de crises, para tentar compreender como a assessoria de imprensa pode auxiliar as organizações nesse tipo de situação. Assim, pretende-se analisar de que forma a assessoria de imprensa do Hospital de Base (HB), de São José do Rio Preto, conduziu a crise provocada pela morte de uma doadora de medula óssea e de que maneira a repercussão negativa poderia ter sido minimizada. A partir desse caso específico, pode-se avaliar a importância da gestão de crise de comunicação em hospitais e entender os motivos de um caso de erro médico provocar graves danos à reputação de uma instituição. O trabalho tem por sustentação teórica Wilson Bueno e João José Forni, que defendem o setor de comunicação como um dos pilares num plano de gerenciamento de crises, entre outros autores.

Palavras-chave: Assessoria de Imprensa; Crise de Comunicação; Gerenciamento de Crise.

Introdução

Empresas e organizações em geral têm percebido, há algumas décadas, a importância de estar presente na mídia, divulgando ações de interesse de seus diferentes *stakeholders*. Interagir com a sociedade tem sido prioridade para muitas dessas instituições, mesmo no Interior do Estado de São Paulo. Em vez de investir apenas em propaganda, empresas públicas e privadas, assim como as demais organizações, têm tornado a relação com a imprensa prioritária em suas estratégias de comunicação. Por isso, é cada vez mais comum a contratação de assessores de imprensa. De acordo com o Manual de Assessoria de Comunicação da Federação Nacional dos Jornalistas (Fenaj, 2007), o segmento da assessoria de imprensa é o que mais emprega profissionais da área. Segundo levantamento elaborado pela assessoria econômica do Sindicato dos Jornalistas de São Paulo, em 2005, com base na Rais (Relação Anual de Informações

¹ Trabalho apresentado no DT 3 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XVIII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sudeste, realizado de 3 a 5 de julho de 2013.

² Especialista em Assessoria de Imprensa pela Universidade Metodista de Piracicaba

³ Doutora em Comunicação Social e orientadora deste trabalho, na Universidade Metodista de Piracicaba



Sociais)⁴, 63,62% dos jornalistas em atividade no Estado trabalhava no segmento extrarredação, que engloba assessorias de imprensa, empresas de iniciativa pública ou privada e entidades. Profissionais de jornais somam 12%; nas revistas, 11,5%; nas televisões, 7%; rádios, 3,5%; e agências, 2,5%.

Entre as atribuições definidas pelo Manual de Assessoria de Comunicação da Fenaj (2007), o assessor de imprensa deve criar planos de comunicação, colaborar para que a sociedade compreenda o papel da organização, estabelecer uma imagem comprometida com seus públicos, criar canais que divulguem os valores da empresa, assim como detectar o que é de interesse público para ser aproveitado como sugestão de reportagens. Também cabe à assessoria de imprensa desenvolver relação de confiança com os veículos de comunicação. Mas, se por um lado as empresas que investem em comunicação e num bom relacionamento com a mídia têm mais facilidade para sedimentar uma imagem sólida, por outro, qualquer organização está sujeita a vivenciar uma crise. Para o ICM (*Institute for Crisis Management*)⁵, instituto norte-americano especializado em planejamento de comunicação e gestão de risco, crise é qualquer acontecimento que estimula grande cobertura da imprensa, com prejuízo à organização.

O presente estudo procura contribuir para a reflexão a respeito da importância do assessor de imprensa na prevenção e no gerenciamento de crises. Também tem o intuito de demonstrar o que são crises de imagem, quando e de que maneira elas acontecem e como elas poderiam ser prevenidas ou atenuadas. Para tanto será analisado um caso específico, ocorrido em São José do Rio Preto, em que uma doadora de medula óssea morreu em decorrência de erro médico. Devido à agilidade e amplitude da Internet, o caso ganhou repercussão nacional. O Hospital de Base (HB), instituição onde ocorreu a morte, sofreu um sério dano na imagem. A parte conceitual deste trabalho está fundamentada em pesquisa bibliográfica sobre gerenciamento de crises.

Para o estudo de caso foi realizado um levantamento nos dois principais portais de notícias de São José do Rio Preto (Diarioweb e Temmais.com) e o método utilizado é o hipotético dedutivo. A escolha dos sites foi feita com base em *ranking* de acesso divulgado pelo *Alexa Rank Traffic*⁶, o qual disponibiliza dados sobre o volume de tráfego e o número *links* das principais páginas da Internet. Serão analisadas, também, notas oficiais relativas ao “Caso Luana”, encaminhadas pelo hospital à imprensa.

⁴ Rais - Disponível em: (www.eca.usp.br/comunicacaoetrabalho/jornalistasdesp.pdf). Acesso em: 19 de agosto de 2012

⁵ Disponível em: (www.crisisexperts.com). Acesso: 19 de agosto de 2012.

⁶ Disponível em: (www.alexa.com), acesso: 17 de agosto de 2012.



1. ‘De peito aberto’: como enfrentar crises de comunicação

Uma crise pode ser definida como uma situação de mudança brusca ou um período de desordem. No caso das organizações, as crises são decorrentes de falhas ou ações imprevistas, que geram prejuízo. Segundo Bueno (2009, pg. 138) crise é “uma situação emergencial que pode ou não ser prevista e que, ao ser desencadeada, desestrutura, ainda que temporariamente, a espinha dorsal das organizações e que pode comprometer sua imagem ou reputação”. Para qualquer organização, as crises de imagem são as mais difíceis de serem resolvidas, uma vez que o nome da empresa pode ser considerado um dos seus maiores valores. Muitos pesquisadores afirmam que um fato não será crise enquanto não chegar à imprensa. Para Caldini (2000), um problema, por mais grave que seja, é apenas um problema se continuar interno à organização. Ele apenas se tornará uma crise quando chegar à imprensa e, por consequência, ao público.

Quando as crises estouram, as instituições sempre perdem, pois terão que assumir despesas com advogados e propagandas reparadoras. Além disso, essas organizações sofrem com a súbita perda de clientes e desvalorização das ações. Para o consultor de comunicação João José Forni (2002, pg. 363), “nenhuma empresa, por mais sólida, admirada e moderna que seja, está imune à crise”. Por outro lado, Bueno (2009) destaca que os especialistas em crise, ainda que aceitem essa condição inevitável, não têm dúvidas que elas podem ser gerenciadas ou, em alguns casos, evitadas.

A experiência ensina: nenhuma organização está livre de enfrentar uma crise. Como ela pode ser provocada por vários motivos (financeiros, mercadológicos, trabalhistas ou completamente inesperados, como um acidente), é realmente difícil dispor de uma vacina que torne as organizações totalmente imunes. Mas, como poderemos ver, é possível (ou melhor, é absolutamente necessário) estar preparado para enfrentá-la. (BUENO, 2009, pp.137-138)

Em virtude de sua importância para a sociedade, os hospitais, como qualquer outra organização, estão sujeitos a enfrentar crises que despertem o interesse dos jornalistas. Entre as situações negativas que podem gerar crises destacam-se infecções hospitalares, erros médicos ou queixas de pacientes a respeito de negligência. Para Norsa (2003), as consequências imediatas de algumas crises são óbvias: vítimas, prejuízos materiais, processos legais, principalmente nos casos de negligência. O autor ressalta, no entanto, que as consequências podem ser observadas, sobretudo, nos anos subsequentes, com danos à credibilidade e à reputação do hospital.

Assim, administrar bem uma situação de crise exige cuidados específicos. Caponigro (apud FORNI, 2002, p.370) enumera as principais ações que devem ser



tomadas durante a crise: identificar públicos que possam ser afetados, assim como provar que o problema foi identificado e que os responsáveis pela organização estão fazendo algo para resolvê-lo. Segundo o autor, no caso da assessoria de imprensa, ela deve comunicar somente o que pode ser confirmado; não pode mentir nem comentar situações hipotéticas. Ainda, de acordo com o mesmo autor, entre as ações a serem promovidas destacam-se uma posição acessível e comunicativa. Além disso, a assessoria de imprensa deve manter registros de todas as ações, monitorar e avaliar a situação, sem deixar de se comunicar.

Se a empresa ou organização tem um setor de comunicação ou uma assessoria de imprensa com planejamento estratégico para essas situações, saberá que o primeiro passo é apurar tudo o mais rápido possível e elaborar uma versão convincente depressa. “Embora isso não assegure a publicação da versão correta, pelo menos tenta interromper a continuação do assunto como pauta” (FORNI, 2002, pg. 368). Apesar de essa estratégia assustar executivos e diretores, ela é usada como a melhor forma de lidar com a imprensa durante crises, pois reduz a duração da cobertura do fato. Se todas as informações sobre a crise forem publicadas no primeiro dia, muito pouco sobrarão para ser divulgado.

Para Forni (2002, p.370), esconder informação é um erro. Essa ação, ainda praticada por muitos assessores de imprensa, serve apenas para aumentar a imaginação do repórter. “Ignorar uma pauta pode significar o medo da empresa em se explicar, o que supõe culpa. Essa culpa presumida exacerba a apuração do jornalista e transforma uma matéria às vezes fria, em uma grande pauta.” Mafei (2010, p.111) também afirma que, “em vez de fugir do enfrentamento, é preciso se empenhar para prestar as informações de interesse público”. Doty (1999) concorda que omissão no momento em que já existe uma crise, assim como a falta de clareza nas respostas ou retorno aos jornalistas, não produz bom resultado.

Dizer tudo de uma vez é uma tática que atinge vários objetivos. Primeiro, você reduz a duração da cobertura: sai tudo na primeira notícia, restando pouco ou nada a dizer. Segundo, reduz o temor criado na mente dos leitores: todo mundo sabe que, quanto menos se conhece de uma situação perigosa, mais medo se tem. Finalmente, dizer logo tudo o que há para dizer faz sua empresa ser vista de maneira mais favorável possível em circunstâncias difíceis. (DOTY, 1999, p. 256)

De acordo com Jannotti (2003), a dificuldade de divulgar as informações de maneira rápida e eficaz nesses momentos geralmente ocorre devido à opinião de muitos gestores, segundo os quais, de que os jornalistas são imprecisos, mal-intencionados e incompetentes.



Esta ideia da comunicação social incontrolável reside também no senso comum, que pretende que os jornalistas estejam sempre à caça de notícias sensacionalistas, sendo incapazes de compreender conceitos técnicos complexos, habituados a escrever qualquer coisa que tenham vontade de escrever. Por outro lado, é opinião de muitos jornalistas que as empresas escondem a verdade e não partilham os fatos reais com a opinião pública. (JANNOTTI, 2003, p.51)

Segundo Rosa (2004), uma das respostas para a crise é ter um comitê composto pelos principais departamentos da corporação, com pessoas preparadas para essas situações. Também é importante que todas as pessoas da organização saibam o que fazer em situações de conflito. Um treinamento para lidar com a mídia, feito pelo assessor de imprensa da instituição, pode ajudar nessas ocasiões. Forni (2002, p.401) ressalta que para falar à imprensa é necessário apenas um porta-voz: “Na crise, eleger um único porta-voz, que passe credibilidade, tenha treinamento para lidar com a imprensa e conheça profundamente a empresa e o problema.” O autor explica, ainda, que a existência desse porta-voz é essencial, pois, em situações de crise, muitos funcionários ficam ansiosos e começam a falar o que viram ou ouviram sem ter conhecimento dos fatos.

Se a organização tiver bom relacionamento com a mídia, ela pode transformar-se em aliada nessas situações, publicando as notas de utilidade pública e mostrando que a organização está se empenhando em corrigir o erro. “Com a mídia, a relação transparente, segura e ética, poderá amenizar o problema” (FORNI, 2002, p.327). Por outro lado, a falta de informações e de colaboração com a imprensa criará um novo conflito. Além de administrar o fato negativo, a organização terá de administrar “a versão da mídia, que poderá causar desgastes devastadores na imagem da empresa” (FORNI, 2002, p.327). O autor ressalta, no entanto, que uma crise não necessariamente gera o fim de uma empresa e que gerenciá-la é a melhor maneira de lidar com ela.

2. Um ‘furo’ na imagem: análise do Caso Luana e da crise no HB

No dia 4 de julho de 2011, a estudante de enfermagem Luana Neves Ribeiro, 21 anos, morreu após procedimento para extrair medula óssea que seria transplantada a uma criança portadora de leucemia. Laudo do Serviço de Verificação de Óbito (SVO), da Faculdade de Medicina de Rio Preto (Famerp), divulgado pelos dois portais em reportagem da Agência Estado, atesta que a jovem teve “a veia subclávia perfurada, o que causou hemorragia e um choque hipovolêmico - queda de pressão causada por grande vazamento de sangue”. As perfurações teriam ocorrido durante a tentativa frustrada de se implantar um cateter para fazer a coleta da medula na veia subclávia



esquerda – uma das opções existentes para a coleta de medula óssea. O acidente na punção e a ausência de um diagnóstico correto, que identificasse a hemorragia, teriam causado a morte da jovem.

Este estudo pretende avaliar de que modo a assessoria de imprensa do Hospital de Base de São José do Rio Preto tratou dessa crise de imagem. Serão analisadas as reportagens a respeito do caso, bem como as demais relacionadas ao HB, dos sites Diarioweb, portal do jornal Diário da Região⁷, e Temmais.com, vinculado à TV TEM, afiliada da rede Globo. O período escolhido para essa pesquisa é de um ano, a partir do dia 5 de julho de 2011, data em que foi publicada a primeira notícia a respeito do caso. O Diarioweb, portal lançado em 2001, além do conteúdo próprio, reproduz as reportagens publicadas no jornal impresso, que circula em 97 municípios. Em maio de 2008, conforme dados disponíveis em sua página institucional, o Diarioweb teve 4,36 milhões de páginas visitadas, com 320 mil visitantes únicos. A audiência do Temmais.com, de acordo com divulgação no próprio site, foi de 210.306 *pageviews* em julho de 2012, com 25.128 visitantes únicos. Esse site, no entanto, também compartilha, desde julho de 2011, reportagens do G1, portal de notícias que nas regiões de Rio Preto e Araçatuba alcançou 1,23 milhão de *pageviews*, dos quais 508,6 mil foram de visitantes únicos.

Além das reportagens, será feita análise de conteúdo das notas oficiais encaminhadas pela Intermídia, assessoria de imprensa do HB, para avaliar de que maneira ela tratou desse caso. Essa assessoria, constituída por três jornalistas, um publicitário e um designer gráfico, tem como clientes: Associação Paulista de Cirurgiões Dentistas, Austa Hospital e Hospital do Olho Redentora. O atendimento ao HB é feito pela empresa há mais de 10 anos, desde 2009 pelo mesmo profissional que, apesar de contratado pela Intermídia, atua dentro do HB. Com base nesse levantamento e na análise qualitativa dos textos divulgados pela imprensa e pela assessoria do hospital, pretende-se avaliar a repercussão da morte da jovem, comparando as ações da assessoria de imprensa com aquelas recomendadas por especialistas. Durante a análise qualitativa, serão classificadas as informações divulgadas pelos dois portais como notícias positivas, negativas ou neutras, com base nas seguintes definições:

- 1- Notícia positiva: a que transmite noção de eficiência, inovação tecnológica e respeito aos pacientes.

⁷ Diário da Região: periódico de maior circulação no Noroeste paulista, cuja tiragem aos domingos é de 29 mil exemplares

2- Notícia negativa: a que transmite a ideia de falta de profissionalismo, desvios de conduta ética, má gestão ou casos de erro e negligência médica.

3- Notícia neutra: pela sua natureza não se destaca por aspectos positivos ou negativos e contribui pouco para a formação de opinião a respeito do assunto em foco.

Apenas o Diarioweb, no período analisado, divulgou 463 notícias nas quais citava o HB. Desse total, 311 podem ser consideradas notícias neutras, pois apenas relatam acidentes de trânsito, crimes ou outras ocorrências policiais registradas no Noroeste paulista, nos quais as vítimas foram encaminhadas ao hospital, sem detalhes a respeito do atendimento. Também foram registradas 73 notícias positivas, em que investimentos em tecnologia, pesquisa ou tratamento humanizado foram destaques; e 76 negativas, das quais 40 foram relacionadas à morte da universitária. (Ver gráficos nº 1 e nº 2)

Gráfico nº 1: Diarioweb - Notícias positivas, negativas e neutras do HB

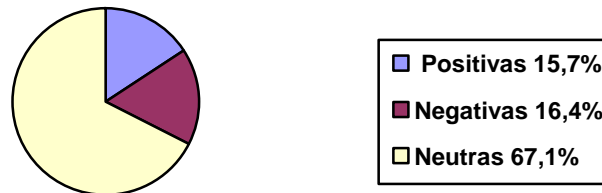
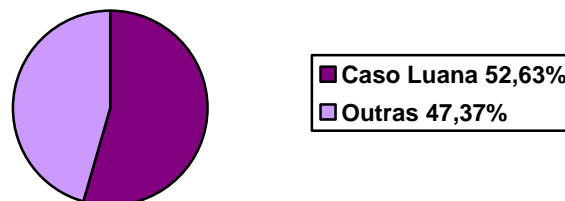


Gráfico nº 2: Diarioweb - Notícias negativas sobre o Hospital de Base



No portal Temmais.com, nesse mesmo período, o HB aparece em 140 notícias, sendo 110 neutras, sete positivas e 23 negativas. Das 23 citações em que essa instituição aparece com destaque negativo, 18 são relacionadas à morte da estudante Luana Neves Ribeiro. (Gráficos nº 3 e nº 4)

Gráfico nº 3: Temmais.com - Notícias positivas, negativas e neutras do HB

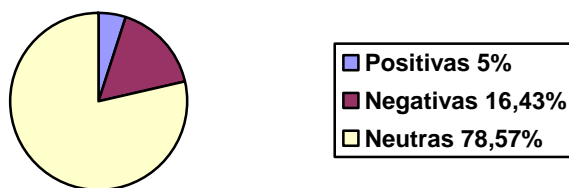
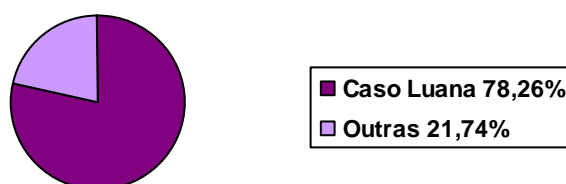


Gráfico nº 4: Temmais.com - Notícias negativas sobre o Hospital de Base



O fato de a estudante ter sido a primeira vítima fatal após procedimento para doação de medula óssea chamou a atenção da imprensa. Para Lesly (1999, pg. 148), “o objetivo da mídia é conseguir notícias mais espetaculares – exatamente o que desastres ou crises representam”. Esta é uma das razões desse caso isolado de erro médico ter tido grande repercussão. No primeiro mês após a morte da doadora, o Diarioweb divulgou 24 notícias negativas a respeito do Caso Luana, enquanto o Temmais.com destacou o assunto em 11 reportagens, todas negativas ao hospital. Com o passar dos meses, esse caso foi perdendo destaque, mas seus desdobramentos, como abertura de inquérito, indiciamento das profissionais e eventuais condenações geraram notícias.

Bueno (2009, pg. 142) destaca que quando a mídia descobre na crise uma oportunidade de aumentar a audiência, percebendo que a situação pode ser do interesse do público, o que não significa interesse público, ela não titubeia. A comoção provocada pela morte de uma jovem saudável, que praticava um gesto altruísta, o interesse dos jornalistas e leitores em descobrir a causa dessa morte foram determinantes para a grande repercussão do caso. Para Forni (2008, pg.364), a imprensa é o vetor natural dos conflitos que surgem nas diferentes instituições.

Ocorrências negativas fazem parte da dinâmica das organizações. Tanto podem surgir em decorrência de catástrofes ou acidentes involuntários, fruto de fatalidades, como de erro humano, má administração, conchavos políticos, represálias ou outros interesses. Nessa hora, a mídia passa a ser o vetor natural desses conflitos. (Forni, 2008, pg. 364)



No dia 5 de julho de 2011, na primeira vez que trataram do assunto, os dois portais noticiaram a morte da doadora sem muitos detalhes. Nessa data, o nome da estudante não foi divulgado pela imprensa. O Temmais.com não informou a causa da morte, enquanto o Diarioweb apontava apenas “hemorragia interna”. Esse site reproduziu, na íntegra, a resposta do hospital: “A diretoria do HB e a Unidade de Transplante de Medula Óssea lamentam a morte da paciente L. N. R. e informa (sic) que o fato está sendo apurado.” O que, inicialmente, era um problema interno à instituição, um caso isolado, acabou por se tornar uma crise de imagem, uma vez que a imprensa teve acesso ao Boletim de Ocorrência registrado pela família da jovem. Nesse primeiro momento, o hospital acertou ao encaminhar nota oficial e ao lamentar a morte da doadora, mas falhou ao divulgar apenas as iniciais da paciente, uma vez que o caso havia se tornado público e não havia motivo para preservar a identidade da vítima.

No dia 6 de julho, o Diarioweb destacou reportagem do Diário da Região, narrando o procedimento para a coleta da medula e posterior atendimento médico, com ênfase no depoimento de familiares da estudante. Nessa notícia, o chefe da Unidade de Transplante de Medula Óssea do Hospital, Otávio Ricci, afirmou que aguardava laudo do Serviço de Verificação de Óbito, antes de declarar a ocorrência de erro médico. O posicionamento do chefe do setor de transplantes demonstrou a disposição do HB em falar do caso abertamente, apesar da necessidade de laudo antes da confirmação de erro médico. O Temmais.com apenas atualizou a notícia divulgada no dia anterior, destacando que o corpo da universitária havia sido enterrado em Promissão. No texto atualizado, eles reproduziram parcialmente a nota encaminhada no dia anterior pela assessoria de imprensa do HB, ressaltando que nenhum médico quis comentar o caso. Eles destacaram, ainda, conforme posicionamento da assessoria de imprensa, que “um Raio-X mostrou que o cateter estava bem instalado e não havia sinais de hemorragia”. Nesse caso, a resposta da Intermídia divulgada pelo site Temmais.com mostrou-se equivocada, pois se não tivesse ocorrido hemorragia, a estudante não teria morrido.

Ainda nessa data, o HB divulgou nota oficial a respeito do “Caso Luana” lamentando o ocorrido e informando que o serviço de coleta de medula óssea de “não aparentados” seria suspenso temporariamente. A nota informava, também, que o HB abriria sindicância para a apuração dos fatos e que laudo do Serviço de Verificação de Óbitos seria divulgado no dia 12 de julho. A divulgação dessas medidas já indicava uma boa iniciativa por parte da instituição, com o intuito de evitar novos casos. Também no dia 6, a diretoria do hospital concedeu entrevista coletiva para falar sobre a morte da



estudante. Mas, apesar de os diretores presentes se mostrarem consternados e disponíveis à imprensa, eles apenas repetiram as mesmas informações já divulgadas pela nota oficial. Naquele momento, evitaram comentar a atuação das médicas e enfermeiras, alegando que o caso estava sendo apurado. Nessa primeira coletiva, diretores do hospital agiram corretamente ao lamentar a fatalidade e ao demonstrarem propensos a atender os jornalistas. O erro, no entanto, decorre do fato de a direção ter tratado do assunto apenas dois dias depois da morte da estudante. Nesses dois dias, familiares da vítima narraram em detalhes o que teria ocorrido dentro do hospital. Ao deixar de se posicionar, o hospital possibilitou que a família da vítima fosse a única fonte de informação. Segundo Mafei (2010, pg. 111), “Se a organização não tomar a frente da situação (...), alguém tentará cumprir esse papel. E esse alguém alimentará a imprensa com a própria versão dos acontecimentos”.

O Temmais.com, com data do dia 7 de julho de 2011, voltou a falar do caso, noticiando a suspensão da coleta de medula após a morte da estudante. Já o Diarioweb, divulgou o prontuário médico da paciente, revelando que no dia em que a jovem morreu, das 20 horas às 21h15, após voltar ao hospital em busca de socorro, ela foi atendida apenas por enfermeiras, enquanto aguardava a médica plantonista. O título da reportagem “Jovem agonizou por uma hora até ser atendida” demonstra como a imagem do HB foi prejudicada nesse período. Apesar de, nesta data, o site ainda não divulgar “erro médico” como causa da morte, transmitiu aos leitores a ideia de negligência no atendimento. O texto destaca que “a médica só chegou ao quarto às 21h15. Administrou omeprazol, hidróxido de alumínio e soro glicoadado (sic) à paciente. Após receber a medicação, Luana vomitou. O prontuário não registra, mas dá indícios de que após a prescrição da medicação, Érika (médica plantonista) foi embora”. É óbvio que o tempo da imprensa e da opinião pública, que cobram respostas rápidas, não é o mesmo das instituições, as quais precisam seguir ritos legais antes de eventuais acusações. Mas, com o prontuário da paciente, obtido com a família da vítima, o Diarioweb destacou de forma antecipada o que seria confirmado pelo Serviço de Verificação de Óbito e, posteriormente, pela Polícia Civil.

O Diarioweb voltou a destacar o caso nos dias 8, 9 e 10 de julho. Além de entrevista com a mãe da jovem doadora, Cícera Aparecida Neves de Oliveira, a qual narrou os últimos momentos da estudante, criticando o atendimento prestado no hospital, o site veiculou a informação que o Conselho Regional de Medicina iria apurar a existência de indícios de culpa médica. No dia 10, antes da data prevista pela assessoria de imprensa do hospital, o Diarioweb teve acesso ao laudo do Serviço de Verificação de Óbito com a família da



paciente e destacou a seguinte reportagem: “Sucessão de falhas matou universitária”. Nesse caso, a direção do hospital poderia ter previsto que o laudo, no qual constava “choque hipovolêmico, hemotórax à esquerda e acidente de punção”, seria divulgado por familiares da vítima. Além disso, a reportagem destaca: “Ela (a estudante Luana Neves Ribeiro), segundo médicos do próprio Hospital de Base de Rio Preto, foi vítima de uma sucessão de falhas (...)”. Em casos de crise de imagem, é importante que os profissionais de uma instituição saibam que não devem se pronunciar, para não prejudicar ainda mais a organização onde trabalham. Para evitar esse tipo de situação, é importante que a empresa mantenha seu público interno bem informado, além de indicar um único porta-voz que tenha credibilidade, conheça bem a organização e todos os aspectos da crise.

No dia 13, os dois principais sites de notícias de Rio Preto voltaram ao assunto, reproduzindo reportagem da Agência Estado: “Erro médico matou doadora de medula óssea, diz laudo”, a qual destacava o resultado da análise do Serviço de Verificação de Óbito. Nessa mesma data, a Assessoria de Imprensa do hospital limitou-se a divulgar nota afirmando que o referido laudo havia sido entregue à direção do HB e encaminhado ao delegado responsável pelo inquérito. A decisão da divulgação caberia a ele. A direção do hospital errou novamente nessa ação, pois, ao encaminhar o laudo apenas ao delegado que cuidava do inquérito, deu livre acesso a um novo porta-voz a respeito do caso, um interlocutor que não pertencia à instituição. Não impediu a divulgação do laudo, mas prejudicou os repórteres, provavelmente criando um clima de animosidade contra o hospital. Novamente, essa medida contraria o que sugerem especialistas na área. “Se os fatos estão diante de todos e é impossível fugir, então o que os envolvidos têm a fazer é prestar esclarecimentos de interesse público e administrar o problema da maneira mais correta” (Mafei, 2010, pg. 112).

Ainda no dia 14, dez dias após a morte da jovem, o HB promoveu nova coletiva de imprensa, com a presença de diretores das diferentes unidades e representantes de todos os setores do hospital. De acordo com reportagem publicada no Diário da Região e reproduzida pelo Diarioweb no dia 15 daquele mês, o HB admitiu falha durante o procedimento e informou a imprensa a respeito da criação de protocolos para impedir novos casos. Mas, mesmo reconhecendo a relação entre o procedimento e a morte da doadora, o diretor-administrativo do HB, Jorge Fares, “se recusou a reconhecer falha médica”. A reportagem ressaltava, ainda, que as profissionais acusadas de erro e negligência continuavam trabalhando, apesar de estarem emocionalmente abaladas. Ao reconhecer a existência de falhas no atendimento somente dez dias após a morte da



estudante e ao se negar a admitir erro médico, a direção do hospital agiu de maneira contraditória. Nessa data, já de posse do Laudo do Serviço de Verificação de Óbito, o hospital não poderia negar a existência do erro.

Também no dia 14 de julho, nota oficial divulgada pela assessoria de imprensa do hospital, assinada por quatro diretores da instituição, destacava que o HB “trabalhou da melhor maneira possível para apurar os fatos com ética e responsabilidade, não ocultando informações e agindo com cautela e no cumprimento dos prazos legais.” O texto ressaltava os anos de atividade da instituição, o número de procedimentos de alta complexidade realizados, além dos prêmios recebidos pelo bom atendimento. “Uma história como esta é construída com empenho e profissionalismo de toda a sua equipe e não pode ser julgada apenas por este fato.” Os diretores do HB destacavam, também, que o complexo hospitalar e a faculdade de medicina continuariam com suas atividades normais. “As futuras manifestações serão feitas após a conclusão do inquérito policial, Sindicância Interna, Sindicância do Conselho Regional de Medicina, Sindicância do Coren e Anvisa”, afirmou a nota. Esse texto da Intermídia, além de trazer informações pouco relevantes, valoriza de forma excessiva a instituição, que já apresentava desgaste em sua imagem.

Após adiar por mais de uma vez a divulgação do resultado da sindicância aberta para apurar o caso, o HB, no dia 29 de agosto de 2011, divulgou nova nota à imprensa. A diretoria da instituição afirmava que iria manter as atividades do Serviço de Transplante de Medula Óssea, o qual já havia realizado 346 transplantes. O HB também alegava estar revendo os protocolos de atendimento visando a constantes aprimoramentos, mas que manteria suspensos os procedimentos de acesso venoso central para coleta de material. Mesmo após finalização de inquérito pela Polícia Civil e realização de denúncia pelo Ministério Público contra as quatro profissionais envolvidas no atendimento, o HB afirmou: “os médicos e enfermeiros continuarão em suas atividades por serem profissionais credenciados para executá-las e essenciais para o funcionamento do Serviço”. A nota ganhou repercussão negativa nos dois portais. No Diarioweb, o texto “HB descarta punição a médicas de Luana” citava, ainda, que a Intermídia tentou evitar a divulgação da sindicância, ressaltando que nada do que foi apurado seria divulgado à imprensa e, por consequência, “à população que ficou chocada com a morte da universitária”. A prorrogação dessa sindicância e a falta de punição às profissionais envolvidas foram as principais falhas durante a crise.

Tentar ganhar tempo escondendo informações é um dos piores erros a ser cometido. Ao invés de ganhar tempo, a empresa perde a



credibilidade e aguça a antipatia da mídia o que fomenta matérias desfavoráveis. (SUSSKIND E FIELD, 1997, pg. 235)

Apesar de ser uma instituição conceituada, que promove, a média de 40 mil⁸ atendimentos por mês, incluindo cirurgias de alta complexidade, a morte de uma doadora de medula óssea demonstrou que o HB de São José do Rio Preto, assim como qualquer organização, está sujeito a enfrentar crises de imagem. Com base nesse caso específico, pode-se observar que, mesmo contando com serviço de uma assessoria de imprensa, o HB não possuía um plano de gerenciamento de crises, que poderia ter minimizado os danos provocados à imagem. Para a opinião pública, a revisão de protocolos e a suspensão de uma determinada forma de coleta de medula, apesar de ações importantes, não eram suficientes. Se por um lado houve falha no momento de crise, por outro, o fato de o HB ser uma instituição com quase 60 anos, reconhecida na região, contribuiu para que não sofresse danos mais sérios à sua reputação.

Credibilidade não se constrói da noite para o dia. Empresários, autoridades públicas, políticos e governos constroem credibilidade com o seu passado e seu presente, com uma atuação transparente e ética com a sociedade e a imprensa. (...) O selo da credibilidade associado a uma empresa, organização ou pessoa resiste ao tempo e aos fatos. Quando eventualmente episódio negativo os atinge, as reações passam a ser vistas em função desse “patrimônio”. (FORNI, 2002, pg. 381)

Além da credibilidade adquirida durante anos de atuação, a divulgação de notícias positivas pela imprensa regional, como a primeira captação de pulmão, a inauguração de nova ala de transplantes, e a 100ª operação para troca de sexo, ajudou o HB a reforçar sua imagem perante o público. O reconhecimento de seus profissionais, muitos dos quais são utilizados como fonte em reportagens a respeito de prevenções de doenças e novos tratamentos, também deve ser observado como fator positivo. Mesmo as notícias neutras, que representam pouco para a formação de opinião, podem ser benéficas ao hospital, por mostrar que pacientes de diversas cidades são encaminhados a este centro de referência.

Considerações finais

Essa análise de caso permite deduzir que as diferentes organizações, de maneira geral, e as instituições hospitalares, mais especificamente, devem estar sempre preparadas para possíveis crises, que podem surgir por causa de falhas técnicas ou

⁸Site do HB – Disponível em (<http://www.hospitaldebase.com.br/hbnumeros.php>). Acessado: 19/08/2012.



humanas, como ocorreu no Caso Luana, dentre outras ações imprevistas e que gerem prejuízos tanto financeiros quanto de imagem. Por isso, é importante ter um plano de gerenciamento de crises, adaptado às necessidades da organização, com a participação da assessoria de imprensa, um dos pilares no processo de gerenciamento de crises. Nesse comitê, a assessoria terá condições de avaliar antecipadamente a maneira como a mídia pode vir a tratar um caso isolado e como minimizar os efeitos negativos decorrentes de determinada situação.

O caso analisado também revela que, além de informar o que está sendo feito para superar a crise e evitar que uma falha específica volte a ocorrer, é fundamental a qualquer instituição ter humildade suficiente para assumir seus erros. A admissão de falha demonstra que a organização aprendeu com essa situação adversa e parece estar disposta a corrigir eventuais deslizamentos. Assumir responsabilidade, no entanto, não significa admitir qualquer acusação. Nesse aspecto específico, a sinergia entre a assessoria de imprensa, que trata dos danos causados à imagem e à reputação, e o departamento jurídico é de suma importância. Antes de admitir a culpa e apontar os responsáveis, a organização precisa deixar claro à imprensa que é imprescindível um prazo para apurar o caso, mas a delimitação do período de investigação é importante para evitar a demora excessiva na divulgação dos resultados. Para a imprensa, essa lentidão pode ser entendida como tentativa de omissão, o que prejudica a relação de credibilidade e confiança mútua, podendo indicar que a organização é realmente culpada.

O caso analisado mostra, ainda, que o fato de o HB ser uma instituição sólida, com 60 anos de atuação e destaque positivo na imprensa, ajudou a reduzir o impacto das notícias negativas, mantendo sua boa reputação. Para as instituições hospitalares, mais especificamente, assim como investimentos em tecnologia e em tratamento humanizado, a atenção dedicada à informação e ao bom relacionamento com seus diferentes *stakeholders*, com destaque ao público interno, garantem credibilidade, o que é fundamental para superar situações críticas. O que se revelou neste trabalho é que as crises, apesar de surgirem de problemas aparentemente pontuais, podem danificar a imagem de organizações fortes e consolidadas, causando prejuízos em longo prazo. Nesses casos, a imprensa aparece sempre como catalisadora da crise, dando grande dimensão a casos isolados. Por isso, é importante que qualquer organização entenda como a mídia funciona e se relacione de maneira ética e transparente com jornalistas. Perante a opinião pública, esse crédito conquistado ao longo dos anos se sobrepõe a uma crise pontual, mantendo a reputação da organização intacta, ainda que um pouco arranhada.



Referências Bibliográficas

- ALEXA RANK TRAFFIC. Disponível em: www.alexa.com, Acesso: 17/08/2012.
- BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial: políticas e estratégias**. São Paulo: Saraiva, 2009.
- CALDINI, Alexandre. **Como gerenciar a crise**. Exame, nº 2, p. 116-118, São Paulo, jan. 2000.
- CENTRO DE PESQUISA EM COMUNICAÇÃO E TRABALHO. **Os jornalistas de São Paulo**. Disponível em: www.eca.usb.br/comunicacaoetrabalho/wp/wpcontent/uploads/jornalistas+de+sp.pdf, Acesso: 17/08/2012.
- DOTY, D. **Divulgação jornalística & relações públicas**. São Paulo: Editores Associados, 1999.
- DUARTE, J. & BARROS, A. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2011.
- FEDERAÇÃO NACIONAL DOS JORNALISTAS (FENAJ). **Manual de Assessoria de Comunicação – Imprensa 2007**. 4ª Edição. Disponível em: http://www.fenaj.org.br/mobicom/manual_de_assessoria_de_imprensa.pdf, Acesso: 19/08/2012.
- FORNI, João José. Comunicação em tempo de crise. In: DUARTE, Jorge. **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia - teoria e técnica**. São Paulo: Atlas, 2002, p.363-388.
- INSTITUTE FOR CRISIS MANAGEMENT. **Annual ICM Crisis Report**. Disponível em: crisisconsultant.com/wp-content/uploads/2012/07/2011CrisisReportICM-1.pdf, Acesso: 19/08/2012.
- JANNOTTI, Eva. Os media durante as situações de crise. In: LAMPREIA, Joaquim Martins. **Gestão de crise, uma perspectiva europeia**. Lisboa: Hugin, 2003, p.51-56.
- LESLY, P. **Os fundamentos das relações públicas e da comunicação**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- MAFEI, M. **Assessoria de imprensa: como se relacionar com a mídia**. São Paulo: Contexto, 2010.
- NORSA, L. A comunicação do risco: uma problemática com duas perspectivas diferentes. In: LAMPREIA, Joaquim M. **Gestão de crise, uma perspectiva europeia**. Lisboa: Hugin, 2003, p.109-128.
- ROSA, Mário. **A era do escândalo: lições, relatos e bastidores de quem viveu as grandes crises de imagem**. 3ª edição. São Paulo: Geração Editorial, 2004.
- SUSSKIND, L. e FIELD, P. **Em crise com a opinião pública**. São Paulo: Futura, 1997.