



Gerenciamento da comunicação do Hospital de Caridade Dr. Astrogildo de Azevedo frente à tragédia da Boate Kiss¹

Camila Severo LIMA²

Fabiana da Costa PEREIRA³

Universidade de Santa Cruz do Sul, Santa Cruz do Sul, RS

RESUMO

As organizações buscam conquistar e manter uma imagem sólida frente ao seu público de interesse. E nessa perspectiva, este trabalho tem por objetivo compreender como o Hospital de Caridade Dr. Astrogildo de Azevedo, de Santa Maria, gerenciou a comunicação frente ao seu envolvimento na tragédia da Boate Kiss – visto esse ter sido o local onde foram encaminhadas as primeiras vítimas prestando atendimentos aos feridos – sem que afetasse negativamente sua imagem. O *corpus* deste estudo consiste na análise de pesquisas qualitativas com os responsáveis diretos no enfrentamento dessa situação no Hospital de Caridade Dr. Astrogildo de Azevedo e no estudo das matérias de capa dos dois maiores jornais diários de Santa Maria, que faziam menção à tragédia, durante o período compreendido entre 28 de janeiro e 28 de fevereiro.

PALAVRAS-CHAVE: gestão de crise; imagem; comunicação; tragédia da Boate Kiss; Hospital de Caridade.

INTRODUÇÃO

Configura-se como uma aspiração de todas as organizações a construção de uma imagem sólida frente à opinião pública e à comunidade em que está inserida. Cada vez mais as empresas querem ser vistas como instituições sérias, comprometidas eticamente com seu negócio, que têm em sua missão valores como: sustentabilidade, desenvolvimento do potencial humano e comprometimento com o desenvolvimento social.

A construção dessa imagem demora anos para ser consolidada, porém a destruição pode ocorrer em minutos. A falta de planejamento e o mau encaminhamento de uma crise podem acarretar em grandes prejuízos para uma instituição. Considerando que as instituições nunca estão totalmente preparadas para uma crise, tendo em vista que cada caso deve ser avaliado isoladamente, faz-se importante, aos gestores e colaboradores, ter um sólido conhecimento da instituição, reconhecendo seus pontos fortes e fracos e os

¹ Trabalho apresentado no IJ3 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XVI Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul, realizado de 4 a 6 de junho de 2015.

² Estudante Graduada em março de 2015 no Curso de Comunicação Social/Relações Públicas da UNISC - RS, email: camilalimarp@yahoo.com.br.

³ Orientador do trabalho. Professor do Curso de Comunicação Social da UNISC, doutoranda do PPGCOM/UFSM - RS, email: fabicp@terra.com.br



públicos que dela fazem parte para que a situação possa ser gerenciada da melhor forma. É preciso profissionais ágeis e que estejam atentos a tudo que ocorre em volta da instituição.

Considerando que os estudos já existentes abordam crises de imagem vivenciadas ou gerenciadas por organizações em geral, entendemos ser relevante a análise de um caso específico de crise em uma instituição hospitalar. O presente trabalho buscou compreender como o Hospital de Caridade Dr. Astrogildo de Azevedo (HCAA), gerenciou a comunicação frente à tragédia da Boate Kiss, ocorrida dia 27 de janeiro de 2013 na cidade de Santa Maria, sem que afetasse negativamente sua imagem. A situação possuía todos os elementos para desencadear uma crise sem precedentes no principal hospital privado da cidade: uma tragédia, que teve 242 mortes, e deixou mais de 600 feridos. Um acontecimento que movimentou a opinião pública e envolveu centenas de familiares que procuravam incessantemente o hospital em busca de notícias sobre as vítimas. Momento em que uma falha na comunicação podia afetar a vida de uma família e a construção de uma imagem consolidada de um hospital. A tragédia da boate Kiss teve repercussão mundial e envolveu muitas pessoas. Alguns de forma indireta, acompanhando os que perderam entes e amigos queridos na tragédia, outros de forma direta, vivenciando a dor de perder alguém e também quem lidou com todos os envolvidos na tragédia, no caso o HCAA.

Trabalhar com comunicação nesta área é um desafio, pois envolve bastante saberes do conhecimento e uma grande flexibilidade para gerenciar as situações que surgem. Entendemos como pertinente o estudo tendo em vista que o caso ocorreu no Estado e afetou ao país como um todo, mas que apesar das proporções, demonstrou a possibilidade de gerenciamento de uma ameaça de crise sem abalar a imagem institucional do Hospital de Caridade que se envolveu diretamente.

Esta é uma pesquisa qualitativa, exploratória, de estudo de caso, realizada através de entrevistas abertas, semi-estruturadas com os profissionais que se envolveram diretamente no gerenciamento da comunicação frente à tragédia, com objetivo de compreender como ocorreu esse processo. Ainda, foram analisadas as matérias de capa dos jornais locais – Jornal A Razão e Diário de Santa Maria – no período compreendido entre 28 de janeiro e 28 de fevereiro, observando as menções ao hospital na busca de indicativos de valoração de sua imagem junto à imprensa e público local. Esse trabalho foi realizado durante o segundo semestre de 2014, passados mais de um ano e meio do fato ocorrido.



O processo de comunicação em uma instituição hospitalar

A consolidação de um relacionamento harmônico entre a empresa e os públicos com os quais ela interage depende de como ocorre a comunicação entre estes. A troca de informações, as mudanças, a forma como a empresa age e se posiciona se dão através da comunicação. De acordo com Vieira (2004, p. 31), a comunicação pode ser compreendida como: “necessariamente diálogo, controvérsias e compartilhamento”. Neste contexto, as empresas buscam compreender os processos de como se dá a comunicação, entendendo quais são as ferramentas que a facilitam e as que limitam, identificando as suas fraquezas e forças institucionais e como fazer delas um elemento para atingir o sucesso empresarial.

A comunicação é determinante dentro de uma organização, pois tem capacidade de transformação do ambiente organizacional, pode estabelecer uma relação de poder, de gerenciamento, dependendo da maneira como está inserida nas organizações.

Por meio da comunicação, uma pessoa convence, persuade, atrai, muda ideias, influi, gera atitudes, desperta sentimentos, prova experiências e induz comportamento. Por meio da comunicação, uma organização estabelece uma tipologia de consentimento, formando congruência, equalização, homogeneização de ideias, integração de propósitos. (TORQUATO, 1992, p. 162)

Tratando-se de comunicação em uma instituição hospitalar isso se dimensiona, pois esse ambiente exige uma forma de administração diferenciada, pois além de trabalhar com diversos tipos de públicos, muitas vezes é em situações de extremos conflitos. É inegável a importância de uma instituição hospitalar para a sociedade, visto que é nesse ambiente que muitas pessoas buscam ajuda nos momentos mais importantes e mais críticos de suas vidas. É considerada uma das empresas mais complexas para se administrar, pois funciona vinte quatro horas por dia e envolve muitos processos concomitantemente.

Os hospitais estão entre os organismos mais complexos de serem administrados. Neles estão reunidos vários serviços e situações simultâneas: hospital é hotel, lavanderia, serviços médicos, limpeza, vigilância, restaurante, recursos humanos, relacionamento com o consumidor. De certa forma, é natural que todos esses organismos fossem, cada vez mais, regidos por leis, normas, regulamentações e portarias, vindas de diversos órgãos e instituições – um arcabouço legal cada vez mais dinâmico e variado (CELESTINO, 2002, p. 1).

Além disso, o ambiente hospitalar é peculiar, diferente de outras instituições, exigindo além de planejamento estratégico, um cuidado extremo, pois qualquer erro pode afetar o



bem mais precioso que temos: a vida. São diversos atores sociais envolvidos em um contexto onde tudo precisa fluir da melhor maneira possível, porque para se alcançar um atendimento satisfatório na relação médico-paciente é imprescindível que se tenha equipamentos necessários, pessoas capacitadas e que os setores, serviços se comuniquem.

Todo o processo de padronização de documentos, de rotinas a serem feitas pelos funcionários de uma instituição devem estar organizadas através de um manual de rotinas. É necessário ter uma ordem, caso contrário, cada um faz do seu jeito sem padrão a ser seguido e não focado no objetivo do hospital. Percebemos então a importância de existir um setor de comunicação em uma instituição hospitalar para interligar essa variedade de realidades existentes em uma só instituição. Mezomo (1991, p. 222-223) cita algumas razões da necessidade que se tenha um serviço de comunicação, mais propriamente de relações públicas, dentro de um hospital. Entre essas razões, aborda que um hospital trabalha diretamente com seu público, contudo deve estar aberto e atento às demandas da comunidade no qual está inserido. Desta maneira, o público precisa compreender qual o perfil do hospital para utilizá-lo de forma adequada. Também se faz necessários instrumentos adequados de comunicação que transmitam uma imagem correta da instituição para a comunidade e de alguém com capacidade técnica para atuar nesse sentido.

O hospital é uma empresa complexa que exige coordenação dos diversos profissionais das mais variadas atividades, como enfermeiro, farmacêutico, nutricionista, serviço de manutenção, administrativo e dentre outros, que precisam estar conectados para um bom funcionamento da instituição. Desta forma, enxergamos a importância do setor de comunicação em uma instituição hospitalar para integrar as áreas e ser o elo de comunicação da gerência com os funcionários e também com a comunidade em que está inserido.

Crise nas organizações: o que é, como lidar e como gerenciar a comunicação frente a mesma.

Cada vez mais as organizações estão preocupadas com possíveis crises que possam ocorrer ao longo de sua administração e que prejudiquem sua imagem perante o público. A palavra crise pode ser vista também como uma ameaça ao funcionamento da



organização. De acordo com Bueno (2009, p. 138) crise pode ser definida, de maneira geral, como uma situação emergencial, que pode ou não ser prevista, e ao ser desencadeada desestrutura, ainda que temporariamente, a espinha dorsal das organizações. Segundo Forni (2013) há três fatores que devem ser considerados para uma crise ocorrer: ameaça severa; alto nível de incerteza e urgente necessidade de ação. Deve existir um cuidado para definir uma crise, não é qualquer problema que deve ser considerado uma ameaça a instituição. Crise é quando há uma mudança de rotina e sentimentos de dúvida e pânico começam a aparecer, como também se faz necessário tomar uma atitude imediata frente a mesma (posicionamento da organização) para não afetar a imagem da instituição e não acarretar em grandes prejuízos.

Existem vários tipos de crise que uma organização pode enfrentar, por isso é importante entender quais são as mesmas para estarmos preparados quando ocorrer. Questão imprescindível para obter ferramentas eficazes no seu gerenciamento. Mário Rosa (2001, p. 132-134) listou alguns tipos de crises:

- Desastres industriais: explosões, incêndios, contaminações.
- Desastres naturais: tempestades, enchentes, desmoronamentos.
- Falhas em equipamentos ou construções: colapso na rede de computadores, queda de um edifício, defeitos em produtos industriais.
- De origem criminoso: sabotagem, sequestros, fraudes, vandalismo.
- De natureza econômica: boicotes, greves, desvalorização das ações.
- De informação: boatos, intrigas, acusações de concorrentes.
- De natureza legal: acusações judiciais contra a empresa, pedidos de indenização.
- De reputação: denúncias de corrupção, vazamento de documentos internos.
- De relações humanas: sucessão no comando da organização, demissão de altos executivos, denúncias de funcionários.
- Que envolvem risco para a vida: acidentes de trabalho, grandes contaminações.
- Regulatórias: criações de obstáculos legais, legislação.

Uma crise de imagem tem o poder de destruir o que a empresa demorou anos para construir, visto que oferecem a oportunidade para os veículos de informação travarem uma batalha no campo de opinião pública, utilizando armas como a capacidade de investigação e de aprofundamento do tema, para que, ao final do desafio, o melhor acabe vencendo (ROSA, 2001). Ainda, atualmente as organizações lidam em um contexto que a notícia chega para muitos de forma instantânea, visto a velocidade do transporte de dados pela internet. Tratando-se de uma reportagem negativa, isso toma



proporções inimagináveis. As pessoas também passaram a ter espaço de ‘voz’ frente a essa situação, com o advento das redes sociais, e com isso ajudam a formar/fortalecer/denegrir a imagem de uma organização, estando toda empresa vulnerável a uma crise. Portanto, é necessário que as empresas estejam preparadas para lidar com uma crise de imagem junto à imprensa e diretamente com os públicos, visto que esses passaram diretamente a reclamar, sugerir ou elogiar sobre determinada empresa ou produto.

O gerenciamento de uma possível crise envolve alguns elementos essenciais na organização, entre esses elencar os pontos fortes da organização, ter um bom relacionamento com os públicos de interesse e ter um líder, um porta-voz frente à crise. Para conduzir e gerenciar uma crise, conforme Rosa (2006, p, 119), “deve-se buscar responder a sete questões centrais: 1) Qual é a minha imagem? 2) Qual é a minha crise? 3) Qual é o meu comando? 4) Qual é o meu rumo? 5) Qual é minha face? 6) Qual é a minha arma? 7) Qual é o meu alvo?”. De acordo com Barbeiro (2010), os gestores e diretores corporativos devem avaliar os prejuízos tangíveis e intangíveis de uma crise, pois mais cedo ou mais tarde, ela vai ocorrer, porque é da essência do risco empresarial e nenhuma empresa está imune a isso.

Conforme Neves (2002) há duas tarefas que devem ser feitas após a crise: a recuperação da imagem da empresa e o aproveitamento da experiência para a melhoria do sistema de gerenciamento de crise. A primeira consiste em realizar pesquisas que avaliem como está a imagem da organização, e a segunda, analisa com mais profundidade a crise. Essa irá verificar o que a empresa passou e como ela pode aproveitar para melhorar o funcionamento da organização. Alguns questionamentos devem vir à tona.

Foi a crise administrada satisfatoriamente. Se não, por quê? Se havia planejamento para crises, o que funcionou e o que não funcionou? Com que públicos se interagiu durante a crise e como funcionou essa interação? Faltou algum tipo de habilidade, conhecimento, experiência na administração de crises? Enfim, o que aprendemos com a crise? (NEVES, 2002, p. 230).

Muitas empresas ignoram essa fase pós-crise, pois não avaliam o quanto essa etapa pode trazer ganhos para a instituição. Essa análise irá diagnosticar como a empresa enfrentou essa crise e de que mecanismos ela utilizou. Após a turbulência deve vir o aprendizado, compreendendo o que deu certo na administração da crise e o que não deu. Neste momento é importante tentar compreender e avaliar o quanto a organização está ou não estruturada e como ela deve se posicionar para chegar no patamar desejado.



Gerenciamento da crise: Hospital de Caridade de Santa Maria x tragédia da Boate Kiss

O gerenciamento de crise de uma organização passa por um trabalho conjunto dos diferentes profissionais que integram o corpo de funcionários, sendo necessário que haja uma liderança, equipe capacitada, materiais e equipamentos adequados e um bom fluxo de comunicação. Nesse entendimento é que procuramos identificar como os profissionais do Hospital de Caridade Astrogildo de Azevedo se articularam durante o atendimento às vítimas da tragédia da boate Kiss. Como eles gerenciaram esse momento tão complicado, que envolvia a cidade de Santa Maria e que repercutiu no país. Também avaliamos como se deu a comunicação com os familiares das vítimas, com a opinião pública e com o público interno. Buscamos compreender quais elementos foram essenciais para que o envolvimento na tragédia da Boate Kiss não resultasse em uma crise de imagem ao Hospital de Caridade. Desta maneira, realizamos entrevistas com os profissionais que lidaram diretamente no enfrentamento da tragédia: o provedor do Hospital de Caridade, Dr. Walter Jobim Neto; o Assessor de Comunicação, Claudemir Pereira e com a Diretora Executiva da Instituição, Angela Perin.

O provedor do Hospital, Sr. Walter Jobim Neto, descreve a tragédia com riqueza de detalhes, revelando o quanto essa situação inesperada trouxe dor, angústia e aprendizado para os funcionários do Hospital de Caridade e as pessoas envolvidas diretamente na tragédia.

Madrugada de sábado para domingo, às 07 horas da manhã, o colega advogado do hospital me ligou [...] cheguei no hospital e estava um burburinho tinha uns quinze mortos, que já tinham chegado mortos no hospital e nossa equipe estava trabalhando a mil. Uma coisa que me orgulha é que não precisei chamar ninguém. Todos viam a notícia e vieram. Houve um interesse que enaltece, que emociona (JOBIM, 2014).

Podemos observar que em momentos críticos, de tragédia, vem à tona automaticamente um sentimento de solidariedade entre as pessoas, há um esforço deliberado de cooperação. Isso ocorreu no Hospital de Caridade, objeto de estudo, com os funcionários da instituição que não mediram esforços para participar ativamente desse momento.

Ao ser questionado como a instituição se organizou internamente, Jobim (2014) relata que de imediato, nas horas iniciais da ocorrência da tragédia, foi realizada uma reunião para dividir as tarefas frente àquela situação. Um médico assumiu a coordenação, outra pessoa ficou responsável pelo público interno, o Assessor de Comunicação pela



imprensa e o setor de Serviço Social com os familiares da tragédia. Essa questão foi reiterada pelo Assessor de Comunicação da instituição, Claudemir Pereira.

Em determinado momento foi feita uma reunião com alguns médicos do hospital, o Provedor, enfermeiras e dois médicos do exército, com experiência em situações análogas e com treinamento para esse tipo de situação. Quem tomou a frente foi um médico que colocou as pessoas em seus devidos lugares, para não ficarem se batendo, sem saber o que fazer no hospital. Ele articulou: tu faz isso, tu aquilo e tu (assessor) comunica a imprensa (PEREIRA, 2014).

Nessas duas respostas pode-se observar que ocorreu um gerenciamento da crise, houve um estudo estratégico da situação, teve alguém que tomou a frente, foi um líder. Conforme Forni (2011, p.151) muitas crises ocorrem por “falta de lideranças capazes de administrar a organização no momento da batida do iceberg”. O autor afirma que um líder deve saber conduzir a organização com clareza e discernimento. Pode-se observar que não necessariamente o líder é a pessoa que ocupa o cargo mais alto na instituição, como nesse caso a frente dos trabalhos foi tomada por alguém com mais experiências em tragédias, um médico. O que precisa é que esta pessoa tenha plenos poderes para organizar o processo.

Também, como observado no caso do Hospital de Caridade, as organizações precisam ser ágeis em momentos conflituosos, pois quanto mais o tempo passa, mais a situação pode agravar e fugir do controle da administração da empresa. É necessário que tenha alguém que consiga pensar estrategicamente e agir, enfim, que não fique inerte perante a esse acontecimento. Segundo Rosa (2001) é importante definir quem serão os integrantes do grupo da administração da crise, com objetivo de alinhar a atuação de cada um e engajar as partes envolvidas para trabalharem no mesmo sentido. A Diretora Executiva do Hospital, Angela Perin, abordou na entrevista que “ninguém espera uma tragédia dessas, se não tivesse o Hospital de Caridade, muitas pessoas mais teriam falecido. Isso porque o hospital tem como filosofia ter equipamentos adequados com manutenção toda em dia” (PERIN 2014).

De acordo com Forni (2011) deve existir um trabalho preventivo nas organizações, levantando os riscos de possíveis problemas para assim traçar ações assertivas para a resolução. As empresas precisam de trabalhos preventivos em relação a todos os problemas que uma organização possa vir a enfrentar. Tratando-se de uma instituição hospitalar isso se multiplica, dimensiona. É necessário estar atento ao todo sistema do hospital, processos internos, rede, equipamentos e profissionais capacitados. A organização do hospital neste momento foi fundamental para agilizar o atendimento as



vítimas da tragédia. Conforme Pereira (2014) o hospital centralizou todas as informações dos feridos da tragédia, sendo que uma pessoa ficou responsável em ligar para todos os outros hospitais da cidade de Santa Maria para conferir quais as vítimas da tragédia estavam internadas nesses locais⁴. Após isso, o Assessor de Comunicação lia a lista das pessoas que estavam internadas nos hospitais aos familiares.

Os feridos da tragédia eram levados para o hospital universitário, para o Hospital de Caridade e para os hospitais menores. Eu tinha que ler para centenas de pessoas que estavam na frente do hospital as vítimas da tragédia que estavam internadas. Era dolorido porque quem não estava ali, estava no Centro Desportivo Municipal (CDM) – local onde estavam os mortos da tragédia (PEREIRA, 2014).

Devido à gravidade da situação, muitos voluntários da área da saúde – psicólogos, enfermeiros, médicos, equipes de outros hospitais do país – vieram para o Hospital de Caridade com objetivo de ajudar e atender os feridos. “Veio a Força Nacional do SUS⁵, que se estabeleceu dentro do hospital, se consegui alguns colchões para eles, pois camas não existiam. Serviço de farmácia, cozinha, todos os serviços, corresponderam à situação muito bem” (JOBIM, 2014).

Segundo Pereira (2014), com a vinda do Ministro da Saúde, Alexandre Padilha, foi instaurado o gabinete da crise no Hospital, “o gabinete da crise era coordenado pelo Ministro da Saúde, posteriormente pela Força Nacional de SUS [...] A comunicação oficial era gerenciado por eles e por mim. Passava dois boletins médicos em dois horários, às 7 e às 17 horas”. Pode-se observar aqui a importância da área de comunicação ser sempre a primeira instância a ser acionada. Esse profissional não deve ser o último a saber sobre os acontecimentos importantes que envolvem a organização e depois ter de enfrentar a mídia, sem tempo para maturar o ‘que’ e ‘como’ dizer. (BARBEIRO, 2002). Neste trecho da entrevista é possível compreender que há uma relação de confiança com a gerência e a assessoria, pois essa foi acionada em um momento conflituoso, como também podemos notar que a comunicação é vista pela organização de forma estratégica, sendo o elo de ligação entre o hospital e a comunidade.

De acordo com Jobim (2014) após as primeiras horas iniciais da tragédia aconteceram os primeiros conflitos, “os familiares das vítimas acompanharam tudo em

⁴Essas ligações foram realizadas no período da manhã, quando boa parte dos feridos já tinham sido atendidos pelo Hospital de Caridade.

⁵ Programa de cooperação com estados e municípios criado para a execução de medidas de prevenção, assistência às situações de surtos, epidemias, desastres ou de assistência à população.



frente da CTI e com isso aparecerem alguns atritos, pois eles queriam trazer alimentos para dentro da instituição, então tinha que ter um controle devido às infecções hospitalares”. Segundo Perin (2014) no primeiro momento se deixou trazer comida, devido as circunstâncias do ocorrido, depois de alguns dias foi proibido devido às regras de controle de infecção do hospital. Novamente constatamos que houve um gerenciamento da situação por parte da instituição. Segundo Neves (2002) é necessário respeitar as preocupações e sentimentos (dor, raiva, tristeza – ainda que a empresa não tenha culpa diretamente no caso) – que se aplica a esse estudo de caso – Hospital de Caridade. A instituição soube a hora exata de intervir sobre essa questão não sendo indiferente aos sentimentos vivenciados pelos familiares das vítimas. Para Jobim (2014) num primeiro momento foi um pavor a situação, pois familiares e jornalistas queriam entrar dentro da CTI. Contudo, ao final, todos saíram bem satisfeitos, tanto é que a Associação dos pacientes da tragédia nunca levou uma crítica ao atendimento do hospital.

Podemos observar na análise das três entrevistas que existe uma variedade de ações preventivas no hospital de Caridade. É possível destacar algumas delas que tiveram relevância no atendimento às vítimas da tragédia:

- “Todos os nossos médicos, enfermeiros e técnicos têm curso de atendimento em emergência” (JOBIM, 2014).

- “Cuido os contratos de manutenção do hospital efetivamente, faço manutenção preventiva - quando os equipamentos estão sucateados devem ser colocados fora”. (PERIN, 2014).

- “O relacionamento com a imprensa acontece de forma respeitosa. . Eu nunca deixo ninguém sem resposta. Na tragédia da boate Kiss facilitava e intermediava o acesso dos meios de comunicação no hospital (PEREIRA, 2014).

Segundo Forni (2013) prevenção não é um gasto inútil, a organização precisa estar disposta a criar mecanismos de prevenir a crise. Conforme o autor “prevenir uma crise demonstra responsabilidade social para com os stakeholders” (FORNI, 2013, p. 79). As empresas que estão dispostas a procurar mecanismos de melhoria contínua possuem visão de negócio estratégica, uma vez que investem em ações preventivas pensando no melhor funcionamento da organização. O Hospital de Caridade demonstrou que possui interesse em sempre se aprimorar e busca cada vez mais possibilitar um atendimento humanizado e de qualidade ao usuário, seja através de bons profissionais como de manutenção dos equipamentos (SETOR SAÚDE, 2013). Conforme o Provedor da



Instituição, as pessoas envolvidas diretamente com os feridos da tragédia corresponderam a altura e as equipes de atendimento imediato ganharam uma experiência gigante, no que fazer, que providências tomar e quem chamar em momentos de crise.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente a velocidade do transporte de dados pela internet tem modificado o relacionamento entre as pessoas e dessas com as organizações. Os públicos passaram a ter espaços autônomos para opiniões a partir das redes sociais, vindo a fortalecer ou atacar e enfraquecer a imagem de uma empresa. As informações trocadas tomam proporções inimagináveis através dos compartilhamentos e divulgação. Em momento de crise se faz urgente que a empresa tome à frente do processo, sendo ela o elo de ligação com os públicos e quem abastece a imprensa de informações.

Desta maneira, o estudo sobre o gerenciamento da comunicação frente a uma situação de crise é de grande importância, pois é necessário que cada vez mais os profissionais das instituições estejam preparados para reagir de forma imediata, sabendo estabelecer uma comunicação estratégica que fortaleça uma imagem positiva da organização.

A pesquisa teórica, acerca dos temas propostos, revelou o quanto a comunicação nas organizações precisa ser planejada e bem trabalhada para o enfrentamento de uma possível crise. A comunicação organizacional facilita a interligação entre as áreas e deve ser acionada em todos os momentos, pela direção, para discutir assuntos que possam afetar tanto positivamente ou negativamente a instituição. Neste contexto o papel do profissional de relações públicas se faz presente, visto que é responsável por criar mecanismos para fortalecer a imagem da organização e também por estabelecer redes de relacionamento com os públicos de interesse da empresa, esses que são considerados elementos essenciais para a organização se posicionar no mercado e atingir seus objetivos institucionais.

Quando a crise se instaura na instituição, ela precisa ter: pessoas capacitadas para o enfrentamento da crise, um bom relacionamento com os públicos da organização, em especial, com a imprensa, e um porta voz, sendo que tudo isso não se constrói da noite para o dia. É necessário que as organizações invistam em ações preventivas, antecipando possíveis problemas.



A partir das entrevistas realizadas com os profissionais do Hospital de Caridade Dr. Astrogildo de Azevedo, que atuaram no gerenciamento da comunicação frente à tragédia da Boate Kiss, podemos apontar para existência de uma comunicação estratégica na Instituição, pois o setor de comunicação está ligado diretamente com a alta gerência. Como pôde ser observado no relato de Pereira (2014) a comunicação é acionada em todos os momentos na organização, tanto nos bons como nos ruins e possui plenos poderes para tomar as decisões necessárias quando preciso.

Por fim, considera-se que só não ocorreu uma crise de imagem no Hospital de Caridade em decorrência da tragédia da Boate Kiss, devido ao mesmo ter agido de forma ágil e eficiente frente a esse ocorrido. Alguns elementos podem ser considerados chave para esse julgamento: o hospital teve um líder, um porta-voz; o público interno trabalhou em conjunto; a instituição mantém um bom relacionamento com a imprensa e já investia em ações preventivas, como manutenção no hospital e cursos de aperfeiçoamento para os seus profissionais. Também, a importância que a Instituição dá para o processo de comunicação, interna e externa, foi fator decisivo para que todas as informações fluíssem de forma transparente e intensa, facilitando os relacionamentos com os públicos, evitando conflitos e informações distorcidas.

REFERÊNCIAS

BARBEIRO, Heródoto. *Crise e comunicação corporativa*. Globo. 2010.

BUENO, Wilson da Costa. *Comunicação Empresarial: Políticas e Estratégias*. São Paulo: Saraiva, 2009.

CELESTINO, 2002. *Gestão de Saúde em Debate*, v. 4, n.39, out./nov. 2002. Disponível em: <<http://www.noticiashospitales.com.br/nh50/htms/qualidade.htm>> Acesso em: 08 ago. 2014.

FORNI, João José. *Gestão de Crises e Comunicação: O que gestores e profissionais de comunicação precisam saber para enfrentar crises corporativas*. São Paulo: Atlas, 2013.

FORNI, João José. *Na crise, melhor prevenir do que remediar*. Disponível em: <<http://jforni.jor.br/forni/files/Na%20crise,%20melhor%20prevenir%20do%20que%20remediar.pdf>>. Acesso em: 11 abr. 2014.

MEZOMO, João Catarin. *O administrador hospitalar*. São Paulo. 1991



NETO, Walter Jobim. Dados e posicionamento institucionais do Hospital de Caridade Dr. Astrogildo de Azevedo. 1 arquivo de áudio sonoro (1 hora). Entrevista concedida à Camila Severo Lima, 2014.

NEVES, Roberto de Castro. *Crises empresariais com a opinião pública*. Como evitá-las e administrá-las Casos e Histórias. Mauad, 2002.

NEVES, Roberto de Castro. *Imagem Empresarial: como as organizações [e as pessoas] podem proteger e tirar partido do seu maior patrimônio*. Rio de Janeiro: Mauad, 1998. Reputação. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

PEREIRA, Claudemir. Dados sobre a comunicação do Hospital de Caridade Dr. Astrogildo de Azevedo. 1 arquivo de áudio sonoro (40 minutos). Entrevista concedida à Camila Severo Lima, 2014.

PERIN, Angela. Dados técnicos e organizacionais sobre o Hospital de Caridade Dr. Astrogildo de Azevedo. 1 arquivo de áudio sonoro (20 minutos). Entrevista concedida à Camila Severo Lima, 2014.

ROSA, Mário. *A reputação na velocidade do pensamento*. São Paulo: Geração Editorial, 2006.

ROSA, Mário. *A Síndrome de Aquiles: como lidar com as crises de imagem*. São Paulo: Editora Gente, 2001.

SETOR SAÚDE, 2013. Gestão Hospitalar. Disponível em: <<http://setorsaude.com.br/hospital-de-caridade-deu-exemplo-de-atendimento-as-vitimas-de-tragedia-em-santa-maria/>> Acesso em: 20 out. 2014.

VIERA, Roberto Fonseca. *Comunicação organizacional: gestão de relações públicas*. Rio de Janeiro: Mauad, 2004.

TORQUATO, Gaudêncio. *Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa*. São Paulo: Pioneira, 1992.