



**Fundação Educacional do Município de Assis  
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis  
Campus "José Santilli Sobrinho"**

**FLÁVIA CRISTINA DE LIMA**

**PRINCÍPIOS DAS RELAÇÕES PÚBLICAS APLICADOS NA  
COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL EM INSTITUIÇÕES FILANTRÓPICAS:  
ESTUDO DE CASO DO GERENCIAMENTO DE CRISE DA ORGANIZAÇÃO SOCIAL DE  
SAÚDE SANTA CASA DE MISERICÓRDIA DE ASSIS**

**Assis/SP  
2018**



**Fundação Educacional do Município de Assis  
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis  
Campus "José Santilli Sobrinho"**

**FLÁVIA CRISTINA DE LIMA**

**PRINCÍPIOS DAS RELAÇÕES PÚBLICAS APLICADOS NA  
COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL EM INSTITUIÇÕES FILANTRÓPICAS:  
ESTUDO DE CASO DO GERENCIAMENTO DE CRISE DA ORGANIZAÇÃO SOCIAL DE  
SAÚDE SANTA CASA DE MISERICÓRDIA DE ASSIS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Comunicação Social com Habilitação em Publicidade e Propaganda do Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e a Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, como requisito parcial à obtenção do Certificado de Conclusão.

**Orientanda: Flávia Cristina de Lima**

**Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Ms. Maria Lídia de Maio Bignotto**

**Assis/SP  
2018**

FICHA CATALOGRÁFICA

L732p LIMA, Flávia  
Princípios das relações públicas aplicados na comunicação institucional em instituições filantrópicas: estudo de caso do gerenciamento de crise da organização social de saúde Santa Casa de Misericórdia / Flávia Lima.-- Assis, 2018.  
50p.

Trabalho de conclusão do curso (Publicidade e Propaganda). –  
Fundação Educacional do Município de Assis-FEMA

Orientadora: Ms. Maria Lidia de Maio Bignotto

1.Relações públicas 2.Comunicação-institucional 3.Gerenciamento

CDD 659.13

PRINCÍPIOS DAS RELAÇÕES PÚBLICAS APLICADOS NA  
COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL EM INSTITUIÇÕES FILANTRÓPICAS:  
ESTUDO DE CASO DO GERENCIAMENTO DE CRISE DA ORGANIZAÇÃO SOCIAL DE  
SAÚDE SANTA CASA DE MISERICÓRDIA DE ASSIS

FLÁVIA CRISTINA DE LIMA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao  
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis, como  
requisito do Curso de Graduação, avaliado pela seguinte  
comissão examinadora:

**Orientador:** \_\_\_\_\_  
Prof<sup>a</sup>. Ms. Maria Lídia de Maio Bignotto

**Examinador:** \_\_\_\_\_  
Prof<sup>a</sup>. Ms. Maria Beatriz Alonso do Nascimento

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a Deus acima de tudo, aos meus pais, Lúcia e Francisco, aos meus tios, Nelson Paulino e Ana Cláudia Lopes, vocês são minha base, minha luz.

## AGRADECIMENTOS

Um agradecimento especial aos meus colegas de sala e docentes do Curso de Comunicação Social com Habilitação em Publicidade e Propaganda da FEMA, todos contribuíram para minha formação acadêmica e profissional. Na minha percepção o bem mais valioso que podemos levar é o nosso aprendizado.

Percorrer essa caminhada me fez refletir a importância de ter pessoas que acreditam na nossa capacidade e em pequenos gestos nos dão a oportunidade de mostrar nosso amor à área, nesse sentido agradeço a toda agência na qual pertenci desde o início do curso, nomeada inicialmente por Cativart e por “culpa” do professor Marcus Gil, como brincamos toda vez que nos lembramos da dificuldade que foi construir a nova marca, passou a chamar-se Ello, todas tiveram grande importância na minha vida, jamais me esquecerei dos aprendizados, minha gratidão e desejo de sorte na caminhada de todas.

Com emoção agradeço minha amiga e irmã de coração, Tamiris Borges, são mais de oito anos de amizade, esse é o terceiro trabalho da minha vida que te agradeço por me dar forças e lembrar o quanto sua amizade é importante, mesmo distante você me dá motivação em seguir meus sonhos.

Agradeço a Prof<sup>a</sup>. Ms. Maria Lídia de Maio Bignotto, minha orientadora que tanto me ajudou a construir o presente trabalho com sua experiência e carinho.

Que uma semente plantada seja uma árvore frutífera no futuro, aprendi que fazer à diferença começa por nós mesmos e podemos mudar muitas vidas, basta querer.

.

“Se falares a um homem numa linguagem que ele compreenda, a tua mensagem entra na sua cabeça. Se lhe falares na sua própria linguagem, a tua mensagem entra-lhe diretamente no coração.” (Nelson Mandela).

## RESUMO

Essa monografia de conclusão de curso tem por objetivo geral demonstrar o potencial que o objeto de estudo possui em termos de confiabilidade com seu público e o quanto a comunicação institucional juntamente com os princípios das relações públicas podem ser a grande chave para a prevenção de crises relacionadas à imagem institucional e com uma boa gestão a possibilidade de alcance do sucesso. Exemplificando assim, com a base teórica, os desafios e perspectivas para a Santa Casa de Misericórdia de Assis, compreendendo o seu funcionamento e papel no oferecimento de serviços de saúde para população municipal e regional, a partir de um estudo das possíveis estratégias em Relações Públicas identificadas. No âmbito teórico mobiliza conceitos relacionados ao Terceiro Setor, buscando identificar as ações de Relações Públicas e Comunicação Institucional, especificamente os instrumentos que, possivelmente, caracterizam as formas de comunicação na Santa Casa de Assis. As metodologias utilizadas foram pesquisas bibliográficas e participantes, através de relatórios e busca de material nos veículos de comunicação de Assis.

**Palavras-chave: Relações Públicas, Comunicação Institucional, Gerenciamento de Crise de Imagem e Santa Casa de Misericórdia de Assis.**

## **ABSTRACT**

This dissertation monograph aims to demonstrate the potential of the study object in terms of reliability with its public and how much institutional communication together with the principles of public relations can be the great key to the prevention of related crises to the institutional image and with a good management the possibility of achieving success. Thus, with the theoretical basis, the challenges and perspectives for the Santa Casa de Misericórdia de Assis, understanding its functioning and role in the provision of health services for the municipal and regional population, based on a study of the possible strategies in Public Relations identified. In the theoretical context, it mobilizes concepts related to the Third Sector, seeking to identify the actions of Public Relations and Institutional Communication, specifically the instruments that possibly characterize the forms of communication in Santa Casa de Assis. The methodologies used were bibliographical research and participants, through reports and search of material in Assis communication vehicles.

**Keywords: Public Relations, Institutional Communication, Image Crisis Management and Santa Casa de Misericórdia de Assis.**

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Notícia Portal AssisCity .....	30
Figura 2: Notícia Portal G1 .....	32
Figura 3: Matéria Tem Notícias.....	33

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	12
2. TERCEIRO SETOR: ORIGEM.....	13
2.1. Filantropia.....	14
3. HISTÓRIA DAS SANTAS CASAS .....	15
3.1. Santa Casa de Misericórdia de Assis.....	16
3.2. Organização Social de Saúde.....	16
3.3. Papel da Santa Casa de Assis no setor de saúde do Município .....	17
4. COMUNICAÇÃO SOCIAL E RELAÇÕES PÚBLICAS .....	19
4.1. Comunicação Social no Terceiro Setor.....	19
4.2. Relações Públicas no Terceiro Setor .....	20
5. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: INTERNA E EXTERNA .....	22
5.1. Endomarketing.....	22
5.2. Importância da Comunicação aplicada na Instituição .....	23
5.3. Assessoria de Comunicação.....	24
6. GERENCIAMENTO DE CRISE DE IMAGEM .....	27
6.1. Estudo de caso de crise na Santa Casa de Assis.....	28
6.2. Análise de Cases.....	29
7. OS DESAFIOS E PERSPECTIVAS.....	34
7.1. Prevenção de Crise e Plano de trabalho.....	34
8. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	37
9. REFERÊNCIAS .....	38
10. ANEXOS.....	41

## 1. INTRODUÇÃO

Esse trabalho busca apresentar a importância das Relações Públicas aplicadas no trabalho de Comunicação Institucional em instituições filantrópicas, com o intuito de fortalecer os relacionamentos internos e prevenir as crises de imagem que ferem diretamente a entidade. Sabe-se que a prevenção de crise de imagem depende dos aspectos de cultura organizacional e gerenciamento de riscos, com base nisso é possível criar-se planos emergenciais para situações do tipo.

Esta monografia também analisa o histórico do objeto de estudo e o chamado Terceiro Setor e sua atuação no país e citando a importância da Santa Casa de Assis para o Município. A introdução do assunto, entre outras justificativas, se dá pela necessidade do Terceiro Setor ser composto de diferentes públicos, onde cada instituição possui em sua essência um ponto em comum: aliviar os problemas sociais por meio de serviços e ações, promovendo a igualdade social em diversas áreas, seja educação, saúde, cultura e dentre outros.

Para obter sucesso e eficiência na comunicação institucional requer planejamento e estratégia com base nos princípios das relações públicas, sendo que o profissional da comunicação auxilia diretamente na construção e solidez da imagem da organização diante da sociedade.

Desta reflexão, avançamos para o intuito de averiguar os casos de crise de imagem e a existência de possíveis futuras crises, com base na realidade da Instituição. Para isso, metodologicamente, utilizamos pesquisas bibliográficas e relatórios da própria instituição, através de buscas de materiais nos veículos de comunicação de Assis. Posteriormente, avançamos para a pesquisa bibliográfica das teorias, buscando produções acadêmicas, livros na área de comunicação, relações públicas e do terceiro setor.

## 2. TERCEIRO SETOR: ORIGEM

A expressão Terceiro Setor surgiu de uma tradução do inglês *third sector* nos Estados Unidos. Também utilizado junto a outras expressões como “organizações sem fins lucrativos” (*non profit organizations*) ou “setor voluntário” (*voluntary sector*). A origem em si tem conexão sociológica e histórica na Europa e na América do Norte através dos movimentos associativos, dos séculos XV I e XVII.

Conceituando o termo aplicado no quesito gestão, entende-se que o Estado surge a partir de três elementos, o poder político, povo e território. “É um poder político exercido sobre um território e uma população”, conforme destaca GRUPPI, (1980. p. 07).

A Constituição Federal de 1988, em seu Art. 1º cita e conceitua o Terceiro Setor, “Tem como fundamentos a soberania, a cidadania, a dignidade humana, os valores sociais do trabalho e da livre iniciativa, bem como o pluralismo político”.

Com base nisso, entenda-se que sua finalidade básica é administrar os bens públicos para atender as necessidades coletivas, derivadas dos direitos previstos na Constituição Federal de 1988.

Segundo Fernandes (2002, p. 127) “a ideia de um terceiro setor supõe um primeiro e um segundo, e nesta medida faz referência ao Estado e ao mercado”, mutuamente.

No Brasil, podemos considerar que as organizações sem fins lucrativos surgiram na época colonial, sendo que naquele período, as igrejas tinham a percepção de munir e dar assistência para população, com isso, são criadas as Santas Casas de Misericórdias, asilos e orfanatos. É importante destacar que a Igreja Católica com o suporte do Estado realizava a interferência nas práticas de benemerência, pois em sua atuação estava englobada a maioria das entidades de assistência social. A atividade compreendia as comunidades que estavam desassistidas diante do governo em termos de necessidades básicas (saúde, educação e alimentação).

No decorrer da história, na segunda metade do século XV, as Santas Casas de Misericórdias foram pioneiras nesta área e, posteriormente da proclamação da República, separou-se o Estado e Igreja constituindo-se as primeiras organizações sem fins lucrativos do Brasil. Essas instituições religiosas envolviam os dogmas dos demais movimentos (protestantes, espíritas e afro-brasileiros) sendo que havia um número menor que a católica para considerar-se o total de organizações criadas ou propriamente mantidas por igrejas.

A Igreja principalmente a católica teve e tem papel decisivo na formação do terceiro setor no Brasil. As Santas Casas foram pioneiras na área e, após a proclamação da República, quando da separação entre Estado e Igreja, tornaram-se as primeiras organizações sem fins lucrativos do país. Instituições ligadas a igrejas protestantes, espíritas e afro-brasileiras também tem desenvolvido papel importante na conformação do setor no país, ainda que numericamente sejam menores. Se considerarmos todas as organizações criadas ou mantidas por igrejas, veremos que elas representam 38% das organizações no Brasil, uma para cada três existentes. (ALBUQUERQUE, 2006.p.34).

Atualmente o Terceiro Setor ainda enfrenta os efeitos da crise econômica de 2008, que causou e tem causado uma desaceleração na economia, desemprego e demais problemas sociais, não só em nosso país, mas em vários lugares do mundo.

Outra questão importante é a que esse conjunto de fatores evidencia a falta de capacidade do Primeiro e do Segundo Setores em suprirem as demandas sociais da atualidade, que nesse sentido acabam sobrecarregando as demandas nas organizações que atuam no Terceiro Setor no Brasil.

## **2.1. Filantropia**

Segundo o site Dicio Dicionário Online de Português, a palavra Filantropia tem como significado amor excessivo pela humanidade; caridade; demonstração de generosidade; tendência para ajudar os mais necessitados. A etimologia da palavra filantropia vem das expressões gregas *philos* e *anthropos* que conjugadas, traduzem-se livremente como amor e ser humano.

A expressão carrega em sua origem a intenção do ato característico ao ser humano de, individual ou coletivamente ajudar ao próximo sem esperar retribuição por seu ato ou, como a sabedoria popular consagrou: “fazer o bem sem olhar a quem”.

A história da filantropia no Brasil é ligada à Igreja Católica. Desde o período colonial quando sociedades católicas laicas, as confrarias, fundaram as organizações voluntárias, como hospitais, orfanatos e asilos, em sua grande parte patrocinada por fundos patrimoniais e por meio de doações.

No site do Fórum Nacional das Instituições Filantrópicas (FONIF), existem informações sobre a força do setor filantrópico e como essa força pode ser constatada pelos números que apontam a existência de mais 8 mil instituições sem fins lucrativos (filantrópicas), sendo que este número 1.390 são da área de saúde, 775 são da região sudeste do Brasil.

### 3. HISTÓRIA DAS SANTAS CASAS

O site da Irmandade Santa Casa de Itu, descreve um histórico importante para a compreensão do que é uma Santa Casa, segundo ele, a Santa Casa de Misericórdia é uma irmandade que tem como missão o tratamento e sustento a enfermos e inválidos.

As atuações destas instituições apresentaram duas fases, sendo a primeira que compreendeu o período do século XVIII até 1837, de natureza caritativa e a segunda de 1838 a 1940, com preocupações mais envolvidas no aspecto da natureza filantrópica.

O surgimento da primeira Santa Casa ocorreu em Portugal, na cidade de Lisboa, na história é citada a fundação em 1498, na cidade de Lisboa pelo Frei Miguel Contreiras, com o apoio da rainha D. Leonor, de quem era o confessor. A Rainha era viúva de Dom João II e naquela época passou a dedicar-se intensamente aos doentes, pobres, órfãos, prisioneiros e artistas e patrocinou a fundação da Santa Casa, instituindo assim a primeira legítima ONG do mundo, tendo em vista um período que seria impensável a existência de uma instituição social que se declarasse leiga e não governamental.

A palavra Misericórdia agregada ao nome da instituição, surgiu com base na doutrina cristã das 14 obras de misericórdia, são divididas entre obras corporais e espirituais:

- Corporais: dar de comer a quem tem fome; dar de beber a quem tem sede; dar pousada aos peregrinos; vestir os nus; visitar os enfermos; visitar os presos e enterrar os mortos.
- Espirituais: ensinar os ignorantes; dar bom conselho, corrigir os que erram; perdoar as injúrias, consolar os tristes, sofrer com paciência as fraquezas do nosso próximo e rezar a Deus por vivos e defuntos.

No Brasil, a Irmandade da Santa Casa de Misericórdia surgiu no período colonial, na cidade de Santos em 1543, sendo a primeira instituição hospitalar do país, destinada a atender aos enfermos dos navios dos portos e moradores das cidades.

Com base histórica podemos entender que a missão hospitalar das Santas Casas percorre a humanidade há anos, no Brasil temos mais de 2500 hospitais da Santa Casa.

### **3.1. Santa Casa de Misericórdia de Assis**

Com o propósito de cuidar e salvar vidas, a Santa Casa de Misericórdia de Assis foi fundada em 1919, sendo uma instituição filantrópica, prestadora de serviços médico-hospitalares.

A Instituição faz parte da história do Município, passando por diversas mudanças e acompanhando o progresso de Assis de maneira próxima. Em 2013 foi inaugurado o Ambulatório Médico de Especialidade – AME de Assis/SP, o qual a Santa Casa de Assis é a atual gestora e em 2017 se tornou gestora do AME de Ourinhos/SP.

A Organização de Saúde conta atualmente com um dos maiores complexos hospitalares da região, contemplando mais de 250 mil habitantes e somando as gestões dos AME's esse número duplica. A estrutura de atendimento da Santa Casa surpreende, são unidades de Pronto Atendimento, Maternidade, Centro Cirúrgico, Centro Cirúrgico Obstétrico, Unidades de Internações Pediátricas, Adulta e Cirúrgica, Unidade de Terapia Intensiva – UTI, Unidades de Diagnóstico por Imagem (Raio-X, Tomografia Computadorizada, Ecocardiograma e Ultrassonografia), Laboratório de Análises Clínicas, Lavanderia Hospitalar, Ortopedia e Agência Transfusional.

A direção da Instituição é composta por Irmandade, Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Diretoria Financeira, Diretoria Jurídica, Diretoria de Relações Públicas e Ações Comunitárias, Diretoria Hospitalar, Administração Hospitalar e Provedoria. Segundo o próprio site da Santa Casa, todo o quadro de diretoria, irmandade e conselho são pessoas voluntárias da própria comunidade.

### **3.2. Organização Social de Saúde**

A Santa Casa de Assis, em 2011 tornou-se Organização Social de Saúde, que segundo o site do Portal da Transparência do Governo do Estado de São Paulo:

As Organizações Sociais de Saúde (OSS) são instituições do setor privado, sem fins lucrativos, que atuam em parceria formal com o Estado e colaboram de forma complementar, para a consolidação do Sistema Único de Saúde, conforme previsto em sua lei orgânica - Lei nº 8080/90.

No Brasil, esse tipo de segmento é chamado de Terceiro Setor, que se refere a instituições privadas, sem fins lucrativos e que prestam serviços de caráter público, como já citado anteriormente, sendo este o caso da Santa Casa de Assis é a saúde.

### **3.3. Papel da Santa Casa de Assis no setor de saúde do Município**

É convicta a importância da entidade de saúde do campo da filantropia para o Sistema Único de Saúde e para milhares de cidadãos de Assis e Região, que por sua vez dependem dos serviços para preservação de sua saúde e de suas vidas.

São mais 98 anos de existência que se confundem com a própria história do Município. A busca de uma atenção à saúde desvinculada do lucro, coloca a Santa Casa de Misericórdia de Assis em consonância com os propósitos maiores do serviço público. Essa é a razão principal de se terem tornado as parceiras preferenciais do processo de construir e consolidar um sistema de saúde de caráter universal e igualitário.

Em Assis, a maioria de seus munícipes depende dos serviços de saúde, sendo eles:

- Cirurgias eletivas: 2.882
- Internações: 15.856
- Exames laboratoriais: 36.017
- Diagnóstico por imagem (raio-x, tomografia e ultrassom): 11.351
- Ambulatório e Urgência e Emergência de Ortopedia: 11.397
- Internações Maternidade: 1.162

Esses números foram tirados do relatório anual de atividades de 2016, publicado no site da Santa Casa de Assis.

Diante dos dados, podemos observar o autêntico espaço de prestação de serviços, promoção à vida e geração de empregos que a Santa Casa exerce em Assis. Desempenham, também, papel de relevância para o funcionamento da saúde como todo, pois é por meio dela que a população é atendida com sua tradição e modernidade, passando assim segurança no tratamento dos pacientes.

Assim, a Instituição no âmbito municipal, contemplando até mesmo os Ambulatórios Médicos de Especialidades – AME Assis e Ourinhos, têm trabalhado com foco em seus princípios fundamentais, para atender à saúde da comunidade, com a responsabilidade social decorrente da dimensão que lhes foram dadas desde a sua criação: acolher e salvar vidas.

## **4. COMUNICAÇÃO SOCIAL E RELAÇÕES PÚBLICAS**

Para compreender as diferenças entre as duas áreas e como juntas se tornam grandes aliadas para Terceiro Setor, é necessário citar seu conceito.

A PRSA (Sociedade Americana de Relações Públicas) define as Relações Públicas como um processo estratégico de comunicação que constrói relações de benefício mútuo entre as organizações e seus públicos.

A Comunicação Social se trata da área do conhecimento humano responsável pelo estudo dos fenômenos relacionados aos meios de comunicação, principalmente dos veículos e meios de massa, como a internet, a imprensa, a televisão, o rádio e o cinema, e os efeitos destes em relação à sociedade.

Ambas estão interligadas no processo comunicativo no que se refere a gestão organizacional, em especial na gestão de instituições sem fins lucrativos.

### **4.1. Comunicação Social no Terceiro Setor**

A Comunicação Social no Terceiro Setor possui características que a diferenciam daquela feita em veículos de massa e no setor empresarial. Nesse aspecto, é necessário analisar processos, técnicas e ferramentas que contribuem para ampliar os resultados de ações sociais e aumentar a visibilidade dessas entidades.

Por meio de diversas leituras, sabemos que o terceiro setor demorou um tempo para criar a percepção da importância das novas formas de fazer comunicação e como as ferramentas poderiam aprimorar o relacionamento com seus públicos. É um tanto contraditório, mas muitas instituições têm uma postura de vanguarda em relação à causa que lutam e uma postura conservadora sobre comunicação da própria causa.

Esse comportamento institucional é um fenômeno comum, por exemplo, vários aspectos levaram a “contaminação” do terceiro setor pelo jeito convencional de fazer comunicação. Um agravante dessa realidade é a ausência de profissionais formados na área de comunicação atuantes dentro dessas organizações.

O sistema é moldado para formar profissionais ao mercado pautado pela competição, pela concorrência, pelo hiper consumo e pela superação de metas, com isso as questões que entidades filantrópicas abordam acaba ficando de lado, sendo que a área em que muitas atuam está ligada diretamente a promoção da assistência social e saúde. Ou seja, supõe-se que para um profissional da área de comunicação atuar no terceiro setor ele não aplica as mesmas práticas ao atuar em empresas privadas.

Um ponto positivo é que com a crise econômica as entidades perceberam que não vão a lugar nenhum sem uma comunicação profissionalizada, bem feita e, principalmente, diferenciada. Então, atualmente as redes sociais se tornaram uma grande ferramenta para essas instituições estruturarem seus vínculos com seu público, promovendo assim suas ações e seus trabalhos.

Além das redes sociais, a sustentabilidade se tornou aliada também do terceiro setor, onde a comunicação consegue engajar o público positivamente e melhorar economicamente a situação da instituição.

Essas organizações precisam vencer algumas etapas para melhorar seus processos comunicativos. O primeiro passo é descobrir o que fazer para ajudar a ampliar a visibilidade, a legitimidade social e a forma como dialoga com seus públicos. Ela pode maximizar brutalmente o alcance de suas ações.

A comunicação social é importante em todas as áreas e setores econômicos existentes, pois é por meio dela que o público conhece a causa, a missão, a visão e os valores que a organização tem como base para atender as necessidades do mercado, isso se aplica na área empresarial e filantrópica.

As instituições que atuam no terceiro setor precisam diagnosticar suas fraquezas e fortalecer suas forças, para fazer da comunicação social uma área aliada que aponta estrategicamente, o que dá certo e o que não está dando resultado.

## **4.2. Relações Públicas no Terceiro Setor**

Com base em Harwood L. Childs (1967), as relações públicas trata a respeito de responsabilidade social dos indivíduos e organizações, isso exemplifica bastante a

importância da empresa trabalhar esse setor juntamente com a comunicação têm para estrategicamente obter sucesso e êxito em suas relações com o público externo e interno.

Atualmente com a sociedade ocupando um papel decisório nas questões sociais, as entidades do Terceiro Setor vêem-se uma grande preocupação no sentido de se dar uma dimensão maior às suas ações e ao seu papel social. Para isso, as relações públicas precisam ser inseridas neste contexto, buscando juntamente com a entidade adquirir um melhor direcionamento de suas ações, mais competência no desenvolvimento de técnicas comunicacionais para auxiliar no reconhecimento de seu papel social.

Portanto, o processo de relações públicas nessas organizações é fundamental, porque ele vai organizar as informações do sistema social onde está inserida a instituição, com a adoção do instrumento mais adequado para programar as ações necessárias e até mesmo emergenciais, sendo este um dos principais objetivos. Sendo pautada pela execução de algumas funções como a pesquisa, o planejamento e estabelecimento de programa de ação, a organização dos trabalhos, a direção e controle das tarefas.

No caso das entidades filantrópicas, vale destacar a preocupação com as várias formas de relacionamento com seu público interno (diretores, membros dos conselhos, funcionários e especialistas contratados) e externo (público-beneficiário, aquele que recebe as ações), meios de comunicação (rádio, televisão, jornais impressos), órgãos governamentais e empresariais e demais organizações da sociedade civil, além dos financiadores e dos parceiros nas ações da instituição, criando-se condições para um relacionamento saudável com um diálogo planejado e permanente.

A atividade de relações públicas, se vistas pela ótica popular, devem contribuir para ampliar o debate, a discussão, em que se foque na busca pela responsabilidade social, na qual a informação supere o discurso ideológico dominante de determinado assunto, estimulando assim a inquietação e a vontade coletiva de resolver os problemas.

## 5. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: INTERNA E EXTERNA

Para compreender como o ambiente interno pode afetar o ambiente externo é necessário observar o que as teorias apontam e elencar as melhores estratégias para poder trabalhar uma comunicação integrada, tornando-a eficaz.

Com essa busca pela excelência organizacional, a Instituição passa a se desenvolver de maneira que se destaque como referência, sendo que para o gerenciamento de crise, essa iniciativa de integrar sua comunicação faz com que suas ações sejam mais ágeis e eficazes.

### 5.1. Endomarketing

Bekin (1995, p.34) mostra a tendência de um marketing voltado para dentro das organizações, com a seguinte definição de Endomarketing: “Realizar ações de marketing voltadas para o público interno da empresa, com o fim de promover entre os seus funcionários e departamentos aqueles valores destinados a servir o cliente”.

Neste sentido, o Endomarketing surge como elemento de ligação entre o público externo (cliente), o produto e/ou serviço e o colaborador. Deste modo, a relação da instituição com o seu público, passa a ser um serviço feito por clientes internos para clientes externos, com um benefício mútuo e um objetivo em comum.

Outra definição de Brum (1998, p.16), cita o Endomarketing como “um conjunto de ações utilizadas por uma empresa (ou uma determinada gestão) para vender sua própria imagem a funcionários e familiares”. Brum acrescenta, ainda, que “é dar ao funcionário educação, carinho e atenção, tornando-o bem preparado e bem informado para que possa tornar-se também uma pessoa criativa e feliz, capaz de surpreender, encantar e entusiasmar o cliente”.

Com base nesses dois conceitos, constata-se que o conceito de Endomarketing engloba: motivação dos funcionários, comunicação, comprometimento, valores, instrumentos de marketing e satisfação do consumidor.

A partir do ponto de vista que o Endomarketing é uma estratégia que atua diretamente na melhoria do clima organizacional, onde as ações refletem na satisfação dos funcionários e na eficácia da comunicação entre os diversos níveis da organização, buscando desenvolver uma cultura que valorize o público externo e desperte no funcionário o interesse por divulgar a instituição que atua.

Para uma organização como a Santa Casa de Misericórdia de Assis, o conceito se aplica perfeitamente com base em um trabalho interno de motivação, informação e comunicação institucional para gerenciar desde conflitos até uma crise.

## **5.2. Importância da Comunicação aplicada na Instituição**

Para Margarida M. Kunsch (1986), o trabalho institucional tem como objetivo desenvolver uma personalidade para instituição, possibilitando uma divulgação como um todo e em si mesma. Ela ainda aponta que existem inúmeros meios para dar a empresa essa personalidade, entre eles a identidade visual, a promoção de atividades de interesse ao público, o bom relacionamento com a imprensa, as campanhas de propaganda institucional.

Todavia, a comunicação organizacional, além de ser vista como uma ferramenta estratégica, também, é considerada fator fundamental na busca constante por qualidade e uma maneira de humanizar o trabalho envolvendo todo o processo de recursos humanos.

A comunicação, neste aspecto, funciona em quatro áreas básicas de uma organização. Para Robbins, (2005, p. 276) essas áreas são: controle, motivação, expressão emocional e informação. Ele afirma que nenhuma se sobressai de sua importância, pelo contrário, elas se completam e são necessárias em um conjunto para que aconteça definitivamente uma comunicação eficaz dentro da organização.

Cada vez mais é comum exemplos de grandes organizações de sucesso que atribuem grande parte de seu êxito à sua comunicação organizacional, visto que, é por meio dela que essas conseguem trabalhar de forma integrada, consolidando sua imagem institucional e evitando problemas decorrentes da falta de comunicação, seja ela interna ou externa.

Para uma instituição filantrópica, como uma Santa Casa, observamos com base nas teorias que a comunicação é indispensável para obter uma gestão baseada na integração e transparência das informações que circulam no âmbito interno e externo.

Com isso, é constatado que para organizações do Terceiro Setor que tenham a sensibilidade de sua imagem institucional, trabalhar fortemente no quesito de qualidade da comunicação, além de suma importância, é também, essencial para traçar estratégias de comunicação e relacionamento com seu o público externo (parceiros, clientes, fornecedores, autoridades).

### **5.3. Assessoria de Comunicação**

Durante muito tempo, instituições de diversos setores enfrentaram grandes dificuldades para conseguir se comunicar com seu público e com a mídia em geral. Isto era considerado um problema de extrema urgência a ser resolvido, uma vez que poderia causar uma variedade de ruídos, mal-entendidos e prejudicar a reputação da instituição.

Pensando nisso, a assessoria de comunicação é integrada ao setor de comunicação de uma empresa, sendo uma área estratégica e que trabalha com planejamento e ações baseadas nas relações públicas. Além disso, ela uma ferramenta com o intuito de facilitar, agilizar e trazer segurança para todo o processo de relacionamento entre empresa e público.

A assessoria trabalha para assegurar as relações sólidas e de confiança entre os meios de comunicação e a instituição, com objetivo de promover o respeito e a credibilidade da empresa estabelecendo parâmetros para coordenar as ações de responsabilidade social da organização, para que assim seja possível recuperar, alcançar e manter a boa imagem junto à opinião pública.

Em destaque, a assessoria trabalha diretamente com a comunicação de massa tanto no ambiente interno quanto externo, realizando assim uma direção capaz de fazer com que a instituição tenha a força para lidar com a imprensa em situações de crises.

Para obter êxito e atingir os objetivos da instituição de maneira que seus públicos conheçam suas ações, forças e qualidade de serviço, a área trabalha com releases, ou comunicados de imprensa, que por sua vez, são textos informativos divulgados para

anunciar, informar ou esclarecer para a imprensa algum fato que envolva a instituição, tanto de forma positiva quanto negativa.

Com as redes sociais, esse tipo de comunicação se tornou mais abrangente e complexo, principalmente quando tratamos de uma crise de imagem, onde esses veículos de comunicação tornam-se plataforma para o público opinar e através disso as situações acabam denegrindo a imagem da instituição, dependendo do ocorrido.

Quando tratamos do tema aplicado no Terceiro Setor, observa-se que cada vez mais é destaque para mídia em um modo geral, devido o seu papel de responsabilidade social para a sociedade.

A assessoria de comunicação em uma instituição filantrópica se assemelha às demais assessorias, pois suas atividades são acompanhamento de notícias sobre a organização nos jornais, revistas e publicações dirigidas, bem como acompanhamento do noticiário de rádio e televisão. Tudo isso para verificar o que é possível gerar em termos de sugestão de pauta, release de opinião, nota oficial, comunicado, entrevistas, eventos, informações para públicos específicos e dentre outras atividades de rotina.

Para o profissional de comunicação, o Terceiro Setor é um desafio de atuação, com setores que abrangem desde saúde até educação, com situações adversas que precisam ter um bom posicionamento e firmeza para passar por crises de imagens, o papel desse profissional se torna extremamente importante para conduzir momentos do tipo, com planejamento e estratégia de comunicação assertiva.

Entretanto, ao tratarmos do profissional, temos o outro lado, que neste caso é muito a organização e seu objetivo, ambos devem caminhar juntos para que o profissional esteja intimamente relacionado à área de atuação dela para realizar este trabalho. Ou seja, nesse caso, ele se torna responsável por informações e divulgação para públicos estratégicos e segmentados, além disso, ele também deve ter a ética e o comprometimento com o processo.

Tendo em vista que as organizações sem fins lucrativos, por mais que a instituição tenha projetos incríveis, o reconhecimento é um caminho difícil de alcançar, prejudicando muitas vezes a conquista de recursos, seja financeiros ou humanos. É neste aspecto que se entrelaça o profissional com os objetivos da instituição, ele dessa forma contribui como mediador entre a organização e a imprensa, atuando de maneira estratégica para que recursos financeiros venham com o tempo.

Além de manter um canal de comunicação entre a instituição e imprensa, a assessoria do terceiro setor também lida com sindicatos, associações, cooperativas e outras empresas que tenham lugar de voz ativa e influente nos processos que tragam algo benéfico à população em um âmbito geral.

Como podemos observar a assessoria pode trabalhar com várias estratégias para destacar a organização, seja um release institucional ou um evento. O trabalho de construção de uma imagem sólida é um planejamento em longo prazo, porém todo o processo se torna ações poderosas para ajudar instituições sem fins lucrativos em obter uma credibilidade e solidez diante de seus públicos.

## 6. GERENCIAMENTO DE CRISE DE IMAGEM

Com base em Brandão e Carvalho (2003), a “imagem é o grande patrimônio da empresa, algo que possui um valor superior até aos produtos ou serviços que ela oferece no mercado”.

Segundo o Dicionário Michaelis (2015), a palavra crise tem como significado: “Conjuntura desfavorável; situação anormal e grave; conflito, tensão, transtorno”.

Na comunicação este conceito está muito ligado às palavras “conflito” e “transtorno”, principalmente quando analisamos a definição de que crise é “um evento imprevisível, que, potencialmente, provoca prejuízo significativo a uma organização ou empresa e, logicamente, a seus empregados, produtos, condições financeiras, serviços e à sua reputação” (LUZ, 1993, p.9-12).

Para Barros (2010), “o novo ambiente contemporâneo trouxe para a área de comunicação novas preocupações e práticas – entre elas, o gerenciamento de crise. As ONGs hoje convivem nesse ambiente e já experimentam esses novos desafios”.

Diferentemente do Segundo Setor, onde o capital de giro parte das empresas que visam o lucro, no Terceiro Setor essa situação é diferente, o objetivo é o lucro social e os recursos são em prol desse objetivo que podem ser uma contribuição espontânea de membros da comunidade, ou através de editais e verbas públicas.

No processo de captação de participação e investimento para as Organizações como as Santas Casas, a produção e divulgação de suas atividades bem como de campanhas são extremamente importantes.

Quando tratamos de gerenciamento de crise o tema engloba os pontos de entendimento do problema, na busca de informações relevantes, centralizar a comunicação e o posicionamento da instituição.

Em uma sociedade conectada em que vivemos, as informações circulam quase que instantaneamente. Um espaço perfeito para surgir boatos que podem repercutir e ganhar proporções alarmantes, ao ponto de criar uma situação de crise. Isso ocorre em todos os segmentos empresariais, mas no Terceiro Setor situações como essa refletem na redução das arrecadações, por exemplo, um dos motivos que compromete sua atuação.

Diante disso, é de suma importância para os profissionais de comunicação antecipar os fatos e traçar uma estratégia para gerenciar as crises com mais eficácia, o caminho da prevenção minimiza os danos provocados e auxilia na preservação da imagem da organização. Um bom posicionamento e argumento de resposta adequada, baseada em dados precisos ao responder uma situação de crise, é a melhor forma de sair dela com o mínimo de danos.

A partir dos conceitos de comunicação organizacional e crise de imagem institucional, podemos entender que as crises afetam diretamente as organizações do terceiro setor. Ou seja, não são apenas empresas privadas que sofrem com crises de comunicação e devem estar preparadas para elas, as organizações como as Santas Casas e outras organizações do Terceiro Setor também devem estar atentas a isso, pois uma crise pode atingir seriamente sua reputação.

### **6.1. Estudo de caso de crise na Santa Casa de Assis**

Diante de todo histórico da Santa Casa de Assis, as crises estão presentes em muitos momentos de sua história, porém com a internet, as crises se tornam cada vez mais frequentes e alarmantes.

Durante os últimos três anos, as manchetes nos sites e jornais locais de notícias eram em sua maioria polêmicas sobre a Instituição, tendo desde pacientes expostos até mesmo casos com colaboradores.

Por se tratar de uma organização filantrópica, sua imagem sempre foi um alvo para imprensa e comunidade, com isso a sua reputação se tornava cada vez mais manchada e delicada para lidar com pontos críticos que envolviam polêmicas.

Com base em todo estudo realizado até então, observa-se que atualmente a Entidade se preocupa mais com sua imagem e obtém uma comunicação mais próxima da imprensa e do seu público, graças as estratégias aplicadas de aproximação e divulgação de suas ações sociais para sociedade.

Exemplo disso é a movimentação diária nas redes sociais da Santa Casa de Assis, segundo o Relatório de Atividades de 2017, disponível no site da Instituição, o setor de comunicação trabalhou durante o ano dentro de estratégias que aproximam o público

interno e externo para o engajamento social pela causa da própria Santa Casa de Assis (Anexo 1).

Como exemplo desse trabalho, relata-se êxito nas crises de imagens que a Instituição passou durante o ano de 2017 e 2018, situações essas que serão analisadas neste trabalho de forma crítica e analítica.

## **6.2. Análise de Cases**

Nesta análise serão expostas duas situações de crises de imagens e suas resoluções, bem como será discutido o posicionamento da imprensa ao expor a matéria.

- Case 1: Golpes telefônicos usando o nome da Santa Casa de Assis, noticiado pelo portal de notícias AssisCity em março de 2018.

Neste case ocorreu diversas vezes e é um crime comum com instituições como hospitais, os criminosos fazem uso do nome da Santa Casa de Assis para realizar golpes. Nas ligações, normalmente os contatos são feitos para familiares de pacientes internados na Unidade de Terapia Intensiva - UTI, do convênio do Sistema Único de Saúde, pedem uma quantia de dinheiro relatando que o valor é para pagar exames e despesas médicas.

Essa situação trata-se de um golpe, pois o regime interno do hospital que é citado nas notas de esclarecimento (Anexo 2), enviadas à imprensa, relata que o Hospital não realiza contato do tipo e não solicita valores via telefone para pacientes SUS.

NOTÍCIAS » SAÚDE

T+

G+ Tw eetar Gosto 368 Partilhar

MAR. 24, 2018

## Estelionatários quase fazem outra vítima usando nome da Santa Casa de Assis

*Luis Antônio Ferreira só soube do golpe quando foi até o hospital*

Os estelionatários que estão aplicando golpe utilizando o nome da Santa Casa de Misericórdia de Assis quase fizeram outra vítima.

Desta vez, Luis Antônio Ferreira foi quem recebeu a ligação e quase caiu na farsa dos golpistas.

"Eu estava em casa quando recebi a ligação de um homem se identificando como doutor Marcos. Ele perguntou se eu era pai do Luciano e contou que meu filho tinha feito alguns exames, mas que apresentaram alterações. Ele me disse que eu teria que aguardar a liberação da visita porque 'a coisa não estava muito boa'. Ele falou que meu filho estava com uma bactéria

que eu nunca ouvi falar e que precisava fazer um remédio manipulado com urgência, porque ele poderia ter leucemia. O valor que ele pediu foi de R\$1.500,00 e que depois eu seria reembolsado pelo SUS", conta.

Ainda sem saber que se tratava de um golpe, Luis informou que não tinha o dinheiro em mãos.

"Eu disse para ele que não tinha o dinheiro em mãos, mas que ele poderia me passar o contato do laboratório e eu iria até lá ver o que fosse possível de ser feito. Foi quando ele me respondeu 'então deixa, quando você puder me retorna'. Eu desconfiei dessa atitude e fui até a Santa Casa. Lá eu descobri que o número de telefone não consta, que o hospital não realiza esse tipo de procedimento dessa forma e uma moça comentou que estavam aplicando golpes. Se eu tivesse percebido antes, poderia ter tentado informar a polícia e quem sabe identificar o golpista", salienta.

Luis tentou ligar novamente, mas não foi atendido. Ele também pediu para outra pessoa ligar, se passando pela mãe de seu filho, mas o golpista ficou bravo com a situação.

"Eu pedi para uma pessoa ligar de outro número de telefone, se passando pela mãe do meu filho. O golpista até atendeu, mas ficou bravo e chegou a ser rude com ela. Mandou deixar tudo quieto e esperar que o SUS fizesse o procedimento. Cheguei a perguntar para o meu menino se ele tinha passado o meu número para alguém, porque ficamos surpresos pelos golpistas saberem o nome do meu filho, meu número de telefone", acrescenta.

A Santa Casa de Assis emitiu um alerta sobre os golpes que estão sendo aplicados por telefone em nome de médicos e agentes da saúde.

"A OSS Santa Casa de Assis alerta seus pacientes, familiares e comunidade em geral que não realiza cobranças por telefone referente a procedimentos, exames, avaliações, cirurgias, medicações e insumos em geral.

Caso o usuário seja contactado ou abordado nesse sentido, entre em contato, imediatamente, com a Santa Casa, no setor de Ouvidoria e em hipótese nenhuma efetue pagamentos ou depósitos bancários sugeridos nestes tipos de abordagens.

A Diretoria da Santa Casa explica que está alertando seus usuários, pois esta conduta é um tipo de golpe que vem sendo aplicado com frequência. Este golpe é, geralmente, direcionado a usuários do SUS – Sistema Único de Saúde, que recebem ligações de pessoas que se identificam como médicos ou profissionais da saúde e que solicitam um depósito bancário, alegando que o paciente internado necessita de um exame que não foi liberado pelo SUS.

Em caso recente, um homem se passando por Dr. Marcos solicitou o depósito de valores para cobertura de serviços e/ou fármacos para pacientes internados. Foi lavrado Boletim de Ocorrência para que o fato seja devidamente investigado e seus autores responsabilizados e punidos.", conclui.

+ LIDAS | + COMENTADAS | + ÚLTIMAS

**NOTA DE FALECIMENTO** 18 horas atrás



Avô é preso suspeito de estuprar neta; criança morreu com hemorragia



Chuva acompanhada de fortes ventos atinge Assis, região e deixa estragos



Homem é condenado a 38 anos de prisão após trancar casa, atear fogo e matar esposa e filha



Raça Negra e Gustavo Lima compõem a grade de shows da FICAR 2019

WHATSAPP

Figura 1: Notícia Portal AssisCity  
Fonte: Assiscity

Observa-se que a Santa Casa de Assis havia se pronunciado por meio de uma nota de alerta antes da notícia ser publicada no Portal. A atitude da Instituição foi alertar seus usuários para procurá-la para obter informações e acionar a polícia militar para registro de boletim de ocorrência. Essa estratégia mostra a credibilidade que a Organização tem diante de seu público ao informar e prestar todos os esclarecimentos sobre o caso.

Também é importante destacar a agilidade e a eficácia da ação, mesmo sendo uma ameaça a reputação da Instituição, neste caso a Santa Casa obteve credibilidade e fortaleceu seu relacionamento com a imprensa e com seus usuários.

- Case 2: Greve dos Funcionários da Santa Casa de Assis, noticiado pelo portal G1 de notícias, em janeiro de 2017.

Devido a uma mudança de escala de horário de trabalho, os colaboradores entraram em greve e com isso a Santa Casa de Assis passou por um período de extrema crise de imagem externa e interna, onde sofreu diversas críticas e foi taxada como vilã da situação.

O Portal G1 noticiou e a matéria teve bastante impacto, com isso, a Instituição se declarou por meio de notas oficiais para se esclarecer (anexo 3).

03/01/2017 13:30 - Atualizado em 03/01/2017 13:54

## Funcionários da Santa Casa paralisam atividades em Assis

Cerca de 350 trabalhadores entraram em greve nesta terça-feira (3). Eles são contra mudanças na carga horária de trabalho.

Do G1 Barra e Marília



Funcionários paralisaram as atividades nesta terça-feira (Foto: Fabrício Couto/ Divulgação )

Funcionários da Santa Casa de **Assis** (SP) entraram em greve nesta terça-feira (3). A paralisação de 350 funcionários é em decorrência de uma mudança, segundo eles imposta pela direção, na carga horária de trabalho.

Segundo os trabalhadores, antes eles atuavam no esquema de 12 horas trabalhadas para 36 de folga, e dessa forma poderiam manter dois empregos. Agora o turno passou a ser de 7 horas diárias.

A Santa Casa de Misericórdia de Assis informou que a direção está aberta ao diálogo, mas informa que o novo turno será mantido.

Segundo a direção, a decisão foi tomada, pois a medida auxilia financeiramente a instituição, além de garantir o atendimento aos pacientes e a manutenção dos empregos.

**Figura 2:** Notícia Portal G1  
**Fonte:** Portal G1

Além da matéria escrita, houve também a matéria veiculada na edição do telejornal Tem Notícias, como consequência a repercussão foi ainda maior. Mesmo sendo alvo de críticas a Santa Casa manteve seu posicionamento do início ao fim da greve, declarando sempre que a decisão foi uma estratégia para se manter em meio a uma severa crise financeira.



**Figura 3:** Matéria Tem Notícias  
**Fonte:** Portal G1

Mesmo a imprensa e comunidade focadas no assunto, a Instituição não interrompeu o atendimento e durante a greve o Hospital continuou a funcionar com o número de colaboradores reduzidos.

Neste caso, foi observado que a assessoria de comunicação mesmo agindo com eficiência e respondendo as demandas da imprensa não obteve tanto êxito devido à proporção do ocorrido.

## **7. OS DESAFIOS E PERSPECTIVAS**

Como uma Instituição do porte da Santa Casa de Assis pode lidar com crises de imagens? Como vemos as instituições do Terceiro Setor sofrem severamente ataques das mídias e devido a vários aspectos não conseguem gerenciar suas crises de imagem.

A Santa Casa de Assis vem sendo destaque no seu trabalho institucional, fortalecendo setores como uma Ouvidoria para tornar um canal direto com o público, este tem sido seu maior triunfo no gerenciamento de crise.

Os desafios para obter sucesso na construção de uma imagem sólida, que passe a credibilidade das informações e segurança para seus públicos, é sem dúvida um bom estudo da área de comunicação social, que abrange não somente a comunicação, mas sim a área de relações públicas que interliga as estratégias para melhorar o relacionamento entre organização e público.

Quanto às perspectivas que traçam o estudo histórico até a atualidade é por sua vez motivador no quesito de acompanhamento do comportamento institucional que a Santa Casa de Assis vem tendo com suas ações e seu conteúdo.

O gerenciamento de crise vai muito além, é necessário prevenir e traçar um plano de trabalho, para assim fortalecer com eficácia o setor de comunicação e mantê-lo responsável no planejamento de ações imediatas para gerenciar as situações que possam gerar a crise.

### **7.1. Prevenção de Crise e Plano de trabalho**

Forni (2007) aponta que: “certamente, aqueles que melhor se preparam e têm um sistema de prevenção montado conseguirão enfrentar qualquer situação, por pior que seja”.

Essas palavras de Forni confirmam a importância de um Comitê de Crise de Imagem para criar um manual de prevenção e gestão de crise.

O manual orientará a organização em casos de crise e ainda ajudará a minimizar situações que possam gerá-la. A partir desse ponto de vista conseguimos perceber que o manual deverá ser, ao mesmo tempo, completo e prático.

Ou seja, o material deverá conter estratégias práticas para prevenção e gestão de crises, uma delas é instituir uma equipe de comitê de crise. Tendo em vista que uma crise de imagem institucional atinge diversos públicos de uma organização, sejam eles externos ou internos.

A estrutura desses comitês pode variar, mas em geral incluem o presidente da organização, no caso da Santa Casa um membro da Provedoria e/ou Diretoria, o departamento jurídico, as áreas de comunicação, atendimento ao cliente, recursos humanos e, naturalmente, o setor envolvido diretamente com o problema.

É necessário sempre ter em mente que a instituição deve facilitar o relacionamento com a imprensa, não esconder fatos e estarem sempre disponíveis para responder perguntas, com base em todo estudo. Algumas estratégias essenciais na hora de gerenciar uma crise:

- Identificar todos os públicos que podem ser afetados pela crise;
- Provar que a organização já identificou o problema e está fazendo algo sobre ele;
- Comunicar somente o que pode ser confirmado com absoluta certeza;
- Não mentir;
- Não realizar situações hipotéticas;
- Manter acessível a empresa;
- Manter registros de todas as ações,
- Monitorar e avaliar a situação e não parar de se comunicar.

O pós-crise nada mais é que identificar que a crise de imagem institucional está resolvida, além de importante é essencial que o Comitê de Crise fique atento às ações que devem ser tomadas após a crise.

Para complementar Viana (2012) afirma que “as ações pós-crises é que evitam que as crises se repitam e ampliam os horizontes de conhecimento das suas razões de existir”, ou seja, é também uma estratégia de prevenção, já que evita uma nova ou o retorno da mesma.

## 8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nas pesquisas realizadas conclui-se o quanto é abrangente a Comunicação Social e a Publicidade e Propaganda, ambas não se limitam apenas em agências de publicidades, pelo contrário, dentro de instituições como a Santa Casa de Assis é possível tratar de temas que estão ligados às áreas citadas.

O trabalho, portanto, finaliza destacando a importância das Relações Públicas e Comunicação Institucional para instituições do Terceiro Setor. Adotar as duas áreas e suas estratégias como caminho para a prevenção de crise de imagem, que traça planos de trabalhos com criação de Comitê de Crise de Imagem como principal sugestão para obter eficácia em situações que geram crises.

A partir disso foi constatado que as ferramentas e estratégias para a prevenção e gestão de crise de imagem institucional podem ser utilizadas por organizações do Terceiro Setor. Com isso foram apresentadas ferramentas e estratégias práticas e funcionais para ajudar organizações que passam por alguma crise.

Finalizando assim, mesmo com as estratégias e ferramentas definidas aqui, é importante que cada organização, inclusive a Santa Casa de Assis entenda seus públicos e a crise pela qual já passou e passa, só assim poderá tomar decisões assertivas para a melhor gestão da crise para fortalecer sua imagem institucional.

## 9. REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, Alan; ROCHA, Paulo. Sincronismo Organizacional. São Paulo: Saraiva, 2006.
- AME, Ambulatório Médico de Especialidades. Disponível em: <[www.ameassis.org.br](http://www.ameassis.org.br)>. Acesso em: 02 jul. 2018.
- ASSIS, Prefeitura de. História de Assis: SANTA CASA DE MISERICÓRDIA. 2017. Disponível em: <<https://www.assis.sp.gov.br/pagina/6/cidade/historia-de-assis>>. Acesso em: 08 jul. 2018.
- ASSIS, Santa Casa de Misericórdia de. Disponível em: <[www.santacasadeassis.org.br](http://www.santacasadeassis.org.br)>. Acesso em: 02 jul. 2018.
- BARROS, Paula F. A. ONGs em crise: estratégias de comunicação de ONGs em crise de imagem institucional. 2010. 121 f. Tese (Mestrado em Comunicação). Programa de Pós Graduação em Comunicação, Faculdade Cásper Líbero - São Paulo. 2010.
- BEKIN, Saul Faingaus. Conversando sobre endomarketing. São Paulo: Makron Books, 1995.
- BRANDÃO, E.; CARVALHO, B. Imagem corporativa, marketing da ilusão. In: DUARTE, J. (org.). Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica. São Paulo: Atlas, 2002, p. 189-204. Dicionário Michaelis (2015).
- BRASIL, Constituição da Republica Federativa do Brasil de 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm)>. Acesso em: 25. jun. 2018.
- BRUM, Analisa de Medeiros. Endomarketing como estratégia de gestão. Porto Alegre: L&PM, 1998.
- CHILDS Harwood L. Relações Públicas Propaganda e Opinião Pública. 2. Ed. Trad. Sylla Magalhães Chaves. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1967.
- CRISE. In: DICIONÁRIO Michaelis: Melhoramentos, 2015. Disponível em: [www.michaelis.uol.com.br/busca?r=0&f=0&t=0&palavra=crise](http://www.michaelis.uol.com.br/busca?r=0&f=0&t=0&palavra=crise)>. Acesso em: 15 de set de 2018.

FERNANDES, Rubem César. Privado, porém público: O terceiro setor na América Latina. 3. ed. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 2002.

FILANTROPIA. Disponível em: <[www.dicio.com.br/filantropia](http://www.dicio.com.br/filantropia)> Acesso em: 15 de set de 2018.

FONIF, Fórum Nacional das Instituições Filantrópicas. Filantropia no Brasil. 2015. Disponível em: <<http://fonif.org.br/filantropia-no-brasil/>>. Acesso em: 07 jul. 2018.

FORNI, João José. Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia. SP: Atlas, 2002.

GRUPPI, Luciano. Tudo começou com Maquiavel: as concepções de Estado em Marx, Engels, Lênin e Gramsci. Porto Alegre: L&PM Editores, 1980.

ITU, Irmandade Santa Casa de Misericórdia de. História das Santas Casas: Santa Casa de Misericórdia. 2016. Disponível em: <<http://iscmitu.org.br/historia-das-santas-casas/>>. Acesso em: 07 jul. 2018.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Planejamento de relações públicas na comunicação integrada, p.81.

LUZ, Cynthia M. Como sobreviver na crise sem crise. Disponível em: . Acesso em 20 de julho de 2018.

OSS, Organizações Sociais de Saúde Portal da Transparência. Disponível em: <[www.transparencia.sp.gov.br/organizacoes.html](http://www.transparencia.sp.gov.br/organizacoes.html)>. Acesso em: 02 jul. 2018.

PINHO J. B. 1951. Propaganda Institucional: Usos e Funções da Propaganda em Relações Públicas. 2ed. São Paulo, Summus, 1990.

PORTAL G1 BAURU E MARÍLIA. Funcionários da Santa Casa paralisam atividades em Assis. Bauru, 03 jan. 2017. Disponível em: <[www.g1.globo.com/sp/bauru-marilia/noticia/2017/01/funcionarios-da-santa-casa-paralisam-atividades-em-assis.html](http://www.g1.globo.com/sp/bauru-marilia/noticia/2017/01/funcionarios-da-santa-casa-paralisam-atividades-em-assis.html)>. Acesso em: 15 set. 2018.

PORTAL G1 BAURU E MARÍLIA. Funcionários da Santa Casa paralisam atividades em Assis. Bauru. Edição do Tem Notícias, 03 jan. 2017. Disponível em: <[www.g1.globo.com/sp/bauru-marilia/tem-noticias-2edicao/videos/t/edicoes/v/funcionarios-da-santa-casa-paralisam-atividades-em-assis/5553534/](http://www.g1.globo.com/sp/bauru-marilia/tem-noticias-2edicao/videos/t/edicoes/v/funcionarios-da-santa-casa-paralisam-atividades-em-assis/5553534/)>. Acesso em: 15 set. 2018.

PORTIOLLI, Caroline. Assessoria de imprensa no terceiro setor. Você sabe o que significa assessoria de imprensa do terceiro setor? São Paulo, 03 mai. 2017. Disponível em: <<http://www.assessordeimprensa.com.br/terceiro-setor-descubra/>>. Acesso em: 15 set. 2018.

REDAÇÃO ASSISCITY. Estelionatários quase fazem outra vítima usando nome da Santa Casa de Assis. Assis, 24 mar. 2018. Disponível em < [www.assiscity.com/?b=79028](http://www.assiscity.com/?b=79028)> Acesso em: 09 ago. 2018.

ROBBINS, Stephen P. Comportamento Organizacional. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

VIANA, Francisco. Manual de crises. Disponível em: <<http://www.unimed.coop.br/pct/servlet/ServletDownload?id=MjE0NzUxMDM2NA==>> Acesso em 06 de set de 2018.

## **10. ANEXOS**

**Anexo 1: Relatório de Atividades 2017 – OSS Santa Casa de Assis  
Setor de Comunicação, página 65 a 72.**

## 8.2. Comunicação

O setor de Comunicação e Marketing atua no planejamento, assessoramento, execução, coordenação e avaliação dos processos de comunicação inerentes à Instituição, envolvendo tanto o público externo quanto interno.

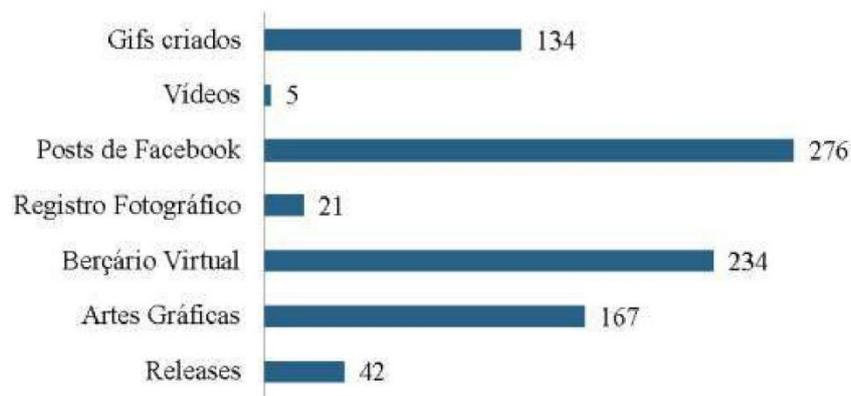
O objetivo é facilitar a relação entre a Instituição e seus públicos, colaboradores, usuários, médicos, prestadores de serviços, voluntários, parceiros e comunidade, por meio de ações informativas, focadas no processo de marketing, de forma a promover a imagem da Instituição.

As ações desenvolvidas passam por análise da Administração Hospitalar e pela Diretoria da Organização Social de Saúde Santa Casa de Assis.

Fazem parte da rotina do setor:

- Registro fotográfico;
- Produção gráfica direcionada a comunicação interna;
- Organização dos murais internos;
- Informativos de notícias;
- Informativos de segurança (junto ao setor de SESMT);
- Releases para imprensa local e regional;
- Clipping;
- Administração das páginas e perfis da Instituição nas redes sociais (Facebook e Instagram);
- Criação de conteúdo para o ambiente digital;
- Produção de vídeos da OSS Santa Casa de Assis e AME Assis;
- Desenvolvimento e alimentação de conteúdo do site da OSS.

### PRODUÇÃO DO SETOR DE COMUNICAÇÃO



Fonte: Comunicação – SCMA

**Marketing Institucional da Santa Casa de Assis e suas unidades**

Para fortalecer a marca foi dada sequência nos trabalhos de mídias sociais, sendo realizada uma parceria com a Unimed (TV Ativa) e com a Revista Estilo Livre e TVCOM, a fim de divulgar os serviços da Instituição, cujo foco está voltado para os serviços de suas unidades assistenciais e de apoio: Maternidade, Pronto Atendimento, Serviços de Diagnóstico de Imagem e Laboratório.

• **Unimed**

A Unimed doou a produção de comerciais a serem reproduzidos nas recepções da Santa Casa e em clínicas de toda a cidade.

• **Revista Estilo Livre**

Foram publicadas duas matérias divulgando os serviços da OSS Santa Casa de Misericórdia de Assis, bem como da unidade assistencial, Maternidade Nossa Senhora das Vitórias.

• **TVCOM**

A TVCOM Canal 22 produziu um vídeo institucional, com roteiro do setor de Comunicação para ser exibido na sua programação e também em sua página do Facebook.



**Criação da página do Grupo de Voluntariado**

O Voluntariado da OSS Santa Casa de Misericórdia de Assis conta com 20 integrantes que atuam tanto no Hospital da OSS quanto na Maternidade Nossa Senhora das Vitórias. Durante todo ano o grupo recebeu doações de produtos de higiene pessoal, enxoval, roupas, brinquedos e alimentos não perecíveis. Todas as ações são voltadas para os pacientes que passam diariamente pelo Complexo Hospitalar da Santa Casa de Assis.

Dada importância do Voluntariado, no dia 21 de abril, o setor de Comunicação criou a fanpage exclusiva para posts de doações recebidas pelos voluntários.



**Criação de perfil no Instagram**

Para ampliar ainda mais as ações de divulgação de mídia da Santa Casa, foi criado um perfil no Instagram, onde são postadas fotos de eventos, dicas de saúde etc.

**Desenvolvimento do novo site**

Junto ao setor de Tecnologia da Informação, a Comunicação desenvolveu um novo site para a OSS Santa Casa, com um layout moderno e prático, a fim de proporcionar mais facilidade aos pacientes na busca de informações.



**Comunicação Interna**

• **Comunicação Institucional**

O setor presta todo apoio àqueles que solicitam layouts de materiais que possibilitem uma melhor visibilidade da informação para o público. Neste sentido, o papel da comunicação vai muito além da criação do layout, envolvendo um estudo da sua real necessidade e a melhor localização para fixação do material, evitando a poluição visual, bem como custos desnecessários.

Este trabalho de comunicação visual engloba todo tipo de material de identificação e orientação.

• **Produção Gráfica de Material**

A Comunicação é responsável por disseminar a informação que os setores necessitam, sendo de extrema importância a elaboração de todos os tipos de comunicados, divulgação de eventos e dentre outros materiais.



Todo trabalho é planejado de forma a preservar a marca e garantir a padronização visual, sendo que qualquer material produzido faz parte de uma produção interna.

O setor de Comunicação junto com o Departamento Pessoal desenvolve mensalmente a lista de aniversariantes do mês e cartão para o holerite parabenizando cada funcionário pela data especial, um simples gesto de carinho e dedicação que estabelece o relacionamento entre Santa Casa e seus colaboradores.

### Participação em Comissões

Com o objetivo de apoiar e contribuir na estratégia de Comunicação o setor tem atuado em duas Comissões da OSS, sendo elas:

- **Comissão de Crise de Imagem**

O Gerenciamento de Crise é uma estratégia administrativa que visa prevenir e reduzir prejuízos financeiros e de imagem institucional, quando da ocorrência de imprevistos, sua responsabilidade é ajudar nas apresentações de respostas e soluções rápidas, trabalhando em parceria com outros setores estratégicos: Ouvidoria e Jurídico.

- **Comissão de Eventos**

O setor de Comunicação tem auxiliado na organização e criação de materiais para os diversos eventos institucionais, direcionados tanto ao público interno (quando relacionados a datas comemorativas) como ao público externo (quando de eventos de captação de recursos).

- **Registro fotográfico de eventos institucionais e festivos**

Neste quesito, sua participação é registrar todo evento, ação, reforma e dentre outras atividades, consequente, cada clique, entre eventos institucionais e festivos, faz parte da História da OSS Santa Casa de Assis.

### Ações de Comunicação Externa

Comunicação externa faz parte da Assessoria de Comunicação que atende as demandas da imprensa, cobertura de eventos externos, confecção de notas oficiais, releases, clipping, e monitoramento das redes sociais da Instituição.





### Produção de Material digital

#### Produção de Vídeo

Com a finalidade de divulgar os serviços das unidades assistenciais e de apoio da OSS Santa Casa, este ano foram desenvolvidos:

- Um vídeo de conteúdo especial de Natal para divulgação nas redes sociais;
- O roteiro de três vídeos comerciais produzidos pela TV Ativa (Unimed) divulgados entre o Complexo Hospitalar e nas clínicas de Assis;
- E o roteiro de um vídeo institucional produzido pela TVCOM.

#### Produção Press Releases para imprensa local e regional

O release tem como objetivo divulgar de maneira positiva e em situações de crise de imagem, as notas de esclarecimentos, importante ação para a Comunicação Institucional que inclui a construção da marca e estabelece um relacionamento com o público externo, sendo divulgada de maneira exemplificada e adaptada à linguagem jornalística, portanto o trabalho realizado possibilitou o fortalecimento da marca diante a imprensa e ao público.

#### Relacionamento com a mídia

O setor de Comunicação organiza e atualiza o mailing de imprensa e de públicos de interesse: Irmandade, Diretoria, Médicos, Autoridades, Órgãos Municipais e Regionais (Civap, UPA, Secretária de Saúde, Prefeitura, etc.). Essa manutenção de contatos facilita o relacionamento da Instituição com seu público.

#### Clipping Impresso e Digital

Todas as notícias sobre a OSS Santa Casa de Assis que veiculam na mídia são arquivadas, em meio digital e físico, pelo setor de Comunicação, permitindo, quando necessário, acesso fácil e rápido. O clipping faz parte da rotina diária do setor, sendo uma ferramenta indispensável para medir os resultados de Comunicação Institucional.

## Gerenciamento e acompanhamento das Redes Sociais

O Facebook e o Instagram são canais de comunicação utilizados para divulgar as ações que a OSS Santa Casa realiza durante todo ano. As páginas e o perfil da instituição são atualizados diariamente, seguindo a padronização institucional que envolve a criação de conteúdo de saúde e utilidade pública.

Além do gerenciamento e da criação de conteúdo é realizado pelo setor o monitoramento de publicações nas páginas da Organização, sendo:

- OSS Santa Casa de Assis;
- Maternidade Nossa Senhora das Vitórias;
- Campanha Santa Casa Com Vida;
- Grupo de Voluntariado Santa Casa de Assis.



### Página e Perfil Santa Casa de Assis

Na página são 5.123 fãs. O maior alcance da página ocorreu em abril, atingindo a média de 5.587 pessoas.



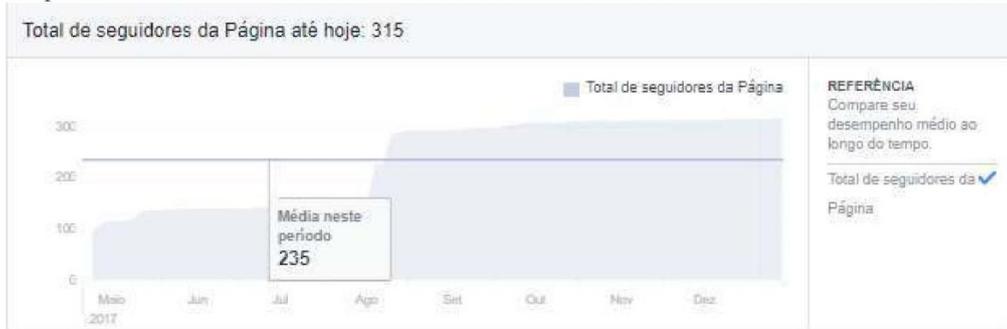
Fonte: Facebook – SCMA



Fonte: Facebook – SCMA

### Página Grupo de Voluntariado Santa Casa de Assis

Na página são 3em média 235 fãs. O maior alcance da página ocorreu em outubro, atingindo a média de 87 pessoas.



Fonte: Facebook – SCMA



Fonte: Facebook – SCMA

### Página Campanha Santa Casa Com Vida

Na página são 957 fãs acompanhando os conteúdos.



Fonte: Facebook – SCMA

### Página Maternidade Nossa Senhora das Vitórias

Na página são 2.003 fãs. O maior alcance da página ocorreu em agosto, atingindo em média 677 pessoas.



Fonte: Facebook – SCMA



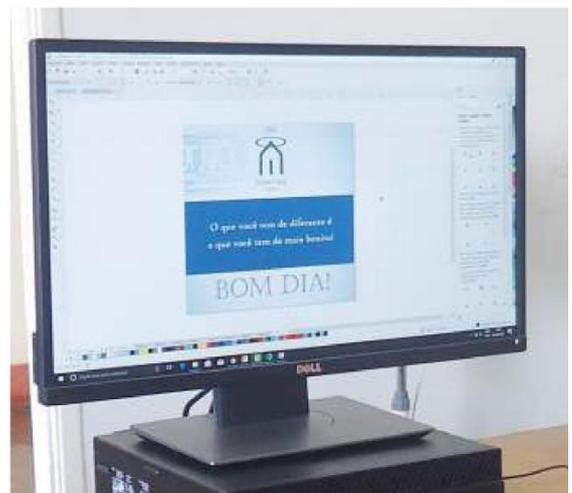
Fonte: Facebook – SCMA

### Captação de Recursos

Campanha 'Santa Casa Com Vida': permite que moradores da cidade façam a doação por meio da fatura da conta de energia. O repasse é feito gratuitamente pela empresa Energisa à Santa Casa. O serviço de telemarketing foi assumido pela área de Comunicação em novembro de 2015 e em agosto o setor passou por uma reestruturação, deixando de realizar este trabalho.

### Planejamento 2018

Em 2018 a Comunicação deverá iniciar os projetos para o centenário da Santa Casa de Assis, dar continuidade ao Marketing das demais Unidades e Serviços e ao conteúdo para as mídias digitais.



## **Anexo 2 – Nota de Esclarecimento referente aos golpes telefônicos utilizando o nome da Santa Casa de Assis**

### **Nota OSS Santa Casa**

“A OSS Santa Casa de Assis alerta seus pacientes, familiares e comunidade em geral que não realiza cobranças por telefone referente a procedimentos, exames, avaliações, cirurgias, medicações e insumos em geral.

Caso o usuário seja contatado ou abordado nesse sentido, entre em contato, imediatamente, com a Santa Casa, no setor de Ouvidoria e em hipótese nenhuma efetue pagamentos ou depósitos bancários sugeridos nestes tipos de abordagens.

Diretoria da Santa Casa explica que está alertando seus usuários, pois esta conduta é um tipo de golpe que vem sendo aplicado com frequência. Este golpe é, geralmente, direcionado a usuários do SUS – Sistema Único de Saúde, que recebem ligações de pessoas que se identificam como médicos ou profissionais da saúde e que solicitam um depósito bancário, alegando que o paciente internado necessita de um exame que não foi liberado pelo SUS.

Em caso recente, um homem se passando por Dr. Marcos solicitou o depósito de valores para cobertura de serviços e/ou fármacos para pacientes internados. Foi lavrado Boletim de Ocorrência para que o fato seja devidamente investigado e seus autores responsabilizados e punidos.”, conclui

Assis, 24 de março de 2018.

### **Anexo 3 – Nota de Esclarecimento referente a greve dos funcionários da Santa Casa de Assis**

#### **Nota OSS Santa Casa**

“A OSS Santa Casa de Misericórdia de Assis respeita o direito de greve, estando aberta ao diálogo, porém informa que o turno de 7h20 será mantido, pois é importante mecanismo para sobrevivência financeira da instituição que sofre com o subfinanciamento de suas atividades. Entendemos o anseio dos funcionários, mas é necessário manter a instituição aberta para garantir os empregos e a assistência à comunidade. Embora haja dificuldades, hoje a Organização mantém em dia salários, 13º salário, férias e demais obrigações trabalhistas e sociais de todos seus colaboradores, inclusive tendo feito uma antecipação do reajuste salarial em relação à Convenção Coletiva de Trabalho. Com o início do movimento de greve a Santa Casa de Assis esclarece que está organizada e que mantém o atendimento à população de Assis e região, priorizando a qualidade e a saúde dos pacientes.”

Assis, 03 de janeiro de 2017.