

FHEMIG[®]
FUNDAÇÃO HOSPITALAR DO
ESTADO DE MINAS GERAIS

Políticas Institucionais

Política de Comunicação Social



Expediente

Presidente da Fundação Hospitalar do Estado de Minas Gerais Renata Ferreira Leles Dias

Vice Presidente Patricia Albergaria

Chefe de Gabinete Carolina Santos Lages

Diretora Assistencial Lucinéia Maria de Queiroz Carvalhais

Diretoria de Contratualização, Faturamento e Parcerias Júlia Mara Sousa Oliveira

Diretor de Planejamento, Gestão e Finanças Henrique Breguez Gonçalves Gomes Pinto Coelho

Diretor de Gestão de Pessoas Marina Emediato Lara Carvalho Mohl

Procurador Chefe João Viana da Costa

Auditora Seccional Michelle Alves Silva Muradas

Assessora Estratégica Priscila Gonzaga Biciati

Assessora de Comunicação Social Janaína de Oliveira

Código

POL ACS 001

Controle histórico:

Versão do documento:

04

Data da elaboração:

16/11/2024

Data da revisão:

30/12/2025

Elaborado por:

Gabriela Reis e Bruna de Matos

Revisado por:

Michelle de Toledo Guirlanda e Janaina de Oliveira

Aprovado por:

Janaína de Oliveira e Carolina Santos Lages

Fundação Hospitalar do Estado de Minas Gerais

Administração Central

Cidade Administrativa de Minas Gerais | Edifício Gerais – 13º andar

Rodovia Papa João Paulo II, 4.001 - Serra Verde.

Belo Horizonte - Minas Gerais - CEP 31.630-901

www.fhemig.mg.gov.br | acs.jornalismo@fhemig.mg.gov.br

twitter.com/redefhemig | facebook.com/comunicafhemig

1. INTRODUÇÃO

A Comunicação é um pilar estratégico para promover a coesão organizacional, reforçar condutas institucionais e fortalecer a imagem pública da Fundação Hospitalar do Estado de Minas Gerais (Fhemig). A diversidade histórica, estrutural e cultural das unidades hospitalares da rede Fhemig exige diretrizes claras para que as informações sejam disseminadas de maneira padronizada, acessível e alinhada aos valores institucionais.

A presente Política de Comunicação da Fhemig é um instrumento normativo que reúne valores, princípios, diretrizes e normas, orientando o planejamento e a execução de ações de comunicação de forma integrada e estratégica. Alinhada à missão e aos objetivos institucionais, essa política busca criar sinergia entre as unidades da rede, respeitando suas peculiaridades históricas e culturais, mas também buscando promover a padronização de fluxos, canais e práticas.

Ao estruturar essa política, a Fhemig reafirma seu compromisso com uma comunicação ética, eficiente e transparente, tanto com seus servidores quanto com a sociedade, promovendo uma interação qualificada com seus stakeholders e consolidando sua presença como referência em saúde pública.

Além de atender às demandas internas de alinhamento e eficiência, a Política de Comunicação da Fhemig evidencia o papel central da comunicação na gestão e no Planejamento Estratégico da rede, incentivando práticas éticas e reforçando os valores da transparência e da governança.

Por meio de canais integrados e padronizados, essa política visa não apenas informar, mas também educar, inspirar e criar um ambiente de comunicação que reflita os valores da Fhemig.

A abordagem estratégica aqui apresentada representa um compromisso com a melhoria contínua dos processos e a promoção de uma cultura organizacional mais sólida e integrada.

2. OBJETIVO

2.1 OBJETIVO GERAL

Estabelecer diretrizes para a comunicação interna e externa da Fhemig, promovendo a padronização dos fluxos de informação, a coesão organizacional e a transparência nas

interações com servidores, pacientes, parceiros e sociedade, alinhando-se aos valores institucionais e às exigências de integridade e acreditação hospitalar.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Garantir a disseminação de conteúdo relevante de forma clara, acessível e padronizada para todos os públicos internos e externos da Fhemig;
- Promover a integração e o fortalecimento da cultura organizacional entre as unidades da rede;
- Padronizar os procedimentos de relacionamento com a imprensa e órgãos de controle, assegurando coerência institucional;
- Centralizar e profissionalizar a gestão das redes sociais, garantindo uma presença digital alinhada à imagem da Fhemig.
- Capacitar os servidores e gestores como porta-vozes para uma comunicação ética, eficiente e estratégica, com foco em resultados e engajamento.
- Reduzir ruídos de comunicação oriundos da ausência e distorção da informação.

3. ABRANGÊNCIA

Aplica-se aos servidores e colaboradores das unidades assistenciais e da Administração Central, aos pacientes, acompanhantes e visitantes na Fhemig.

4. DEFINIÇÕES

Campanha de comunicação: Conjunto de ações de comunicação que, a partir de transmissões reiteradas, passam ou reforçam uma mensagem e engajam o público. Seu conteúdo deve ser compreendido e retido com impacto, sendo eficaz na transmissão de conteúdos estratégicos. Toda campanha precisa ter objetivo, começo, meio e fim; isto é, data para começar e para terminar.

Comunicação interna: Fluxo de informações e ações voltadas ao público interno, favorecendo o engajamento, a transparência e o alinhamento com os objetivos institucionais.

Comunicação externa: Estratégias e ações destinadas ao público externo, como pacientes, imprensa e sociedade em geral, para conhecer, informar e fortalecer a relação com a Fhemig.

Linguagem simples: Forma de comunicação usada para transmitir informações de maneira simples, objetiva e inclusiva. Além de ser uma técnica, é também uma causa social, pois

defende o acesso efetivo dos cidadãos e cidadãs aos serviços públicos e o pleno entendimento dos seus direitos e deveres.

Identidade visual: Conjunto de elementos gráficos e visuais que representam a imagem institucional da Fhemig, garantindo padronização, identificação e reconhecimento.

Crise: Situação inesperada ou emergencial que compromete a reputação, a segurança ou o funcionamento da Fhemig, exigindo resposta imediata e estratégica.

Gestão de crises: Conjunto de ações protocolares, planejadas para prevenir, mitigar e resolver crises, garantindo a continuidade das operações e a preservação da imagem institucional.

Risco: Evento ou situação potencial que pode impactar negativamente a imagem, as operações ou os resultados institucionais da Fhemig.

Cultura organizacional: Conjunto de valores, crenças e práticas que guiam o comportamento dentro da organização. A comunicação é essencial para modelar, ajustar, reforçar e difundir essa cultura entre as pessoas.

Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD): Lei que dispõe sobre o tratamento de dados pessoais, inclusive nos meios digitais, com o objetivo de proteger os direitos fundamentais de liberdade e de privacidade. No contexto da Fhemig, o principal beneficiário dessa legislação é o paciente, de forma que, em nenhuma hipótese, seu estado de saúde pode ser divulgado para a imprensa.

Direito à informação: Garantia de acesso aos dados e documentos públicos, permitindo a participação cidadã e o controle social. Todavia, esse direito deve ser exercido com responsabilidade, respeitando as normas de proteção de dados pessoais, conforme a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) e o sigilo do prontuário médico preconizado pela ética dos profissionais de saúde, **sendo, assim, PROIBIDA a divulgação de informações individuais de saúde de pacientes à terceiros, que não equipe assistencial envolvida e representante legal.**

Stakeholders: Públicos estratégicos, internos e externos, que mantêm interesse ou são impactados pelas atividades e decisões da Fhemig.

Transparência: Princípio que orienta a divulgação de informações precisas e claras, promovendo a confiança e a credibilidade da instituição junto aos seus públicos.

5. RESPONSABILIDADES

5.1. ÁREAS

A ACS é composta pelas seguintes áreas:

I- Jornalismo;

II- Publicidade;

III- Relações Públicas e Cerimonial.

5.2. ATRIBUIÇÕES

5.2.1. São atribuições do Núcleo de Jornalismo:

I – Responder às demandas dos órgãos de imprensa encaminhadas à Fhemig, buscando subsídios, quando necessário, junto às unidades e diretorias da Administração Central responsáveis pelo acompanhamento das matérias;

II – Identificar informações de interesse público, planejar e coordenar junto aos gestores oportunidades de produção de notícias jornalísticas e divulgação de informações institucionais;

III – Elaborar e divulgar, interna e externamente, notas oficiais, artigos, informativos, matérias e esclarecimentos públicos sobre temas de interesse institucional, como atuações relevantes, ações e projetos, em articulação com a Secretaria de Estado de Comunicação Social (Secom);

IV – Acompanhar, selecionar e divulgar assuntos de interesse da Fhemig, publicados em veículos de comunicação, para ampliar a atuação estratégica do órgão e subsidiar o desenvolvimento de suas atividades;

V – Planejar, acompanhar e coordenar a cobertura jornalística de eventos oficiais, entrevistas, inclusive coletivas, concedidas pela Presidência da Fhemig aos veículos de comunicação, executando, em parceria com o setor de Publicidade, registros fotográficos, em vídeo e em áudio;

VI – Promover o gerenciamento, produção e postagem de conteúdos para as redes sociais da instituição, com o setor de Publicidade, na forma do manual da Secretaria de Estado de Comunicação Social (Secom);

VII – Administrar os fluxos de informações e assegurar a correta divulgação interna e externa do material jornalístico;

VIII – Assegurar a atualização permanente das páginas da Fhemig na internet e na intranet, referentes aos assuntos jornalísticos de responsabilidade específica da ACS;

IX – Promover e acompanhar a organização de pautas, a redação de matérias, o registro fotográfico de eventos, em consonância com as estratégias institucionais envolvidas;

X - Criar e organizar o banco digital de imagens fotográficas, de forma a viabilizar o acesso aos arquivos de forma precisa, com uso de equipamentos e programas fornecidos pela Fhemig;

XI – Promover a padronização e o fortalecimento institucional da Fhemig.

Importante

- Na contramão do efeito negativo de uma denúncia, é preciso reafirmar a dimensão da Rede Fhemig como prestadora de um serviço de excelência e humanizado ao usuário do SUS e como referência para diversos assuntos de interesse público que podem ser pautados pela imprensa;
- As informações apuradas pelo Núcleo de Jornalismo ou apresentadas pelas unidades são avaliadas pela equipe, que definirá a melhor abordagem e o canal mais apropriado para publicação - intranet, site, imprensa (sugestão de pauta) ou redes sociais;
- A redação de uma matéria ou post institucional compreende as etapas de apuração e validação com as fontes. A produção ainda demanda foto, que pode ser produzida, solicitada ou resgatada do banco de imagens da Fhemig.

5.2.2. São atribuições do Núcleo de Publicidade:

I – Padronizar, consolidar e fortalecer a identidade visual institucional e assegurar sua correta aplicação e exposição, interna e externamente;

II – Assessorar e avaliar os projetos, programas e publicações de outros setores;

III – Estabelecer a marca institucional e os critérios para sua aplicação em diversos contextos gráficos e físicos, pertinentes às ferramentas e aos equipamentos de imagens oferecidas pelo órgão, de modo que sejam garantidas a unidade da linguagem e a identificação pública da Fundação em âmbito interno e externo;

IV – Elaborar layout padrão, direção de arte e execuções para publicidade nas mídias sociais institucionais, internet e intranet, com o setor de Jornalismo, considerando sempre as questões relativas ao uso de imagem e ao direito autoral;

V – Planejar e produzir ações publicitárias destinadas às redes sociais, internet e intranet visando ao interesse institucional.

5.2.3. São atribuições do Setor de Relações Públicas e Cerimonial:

- I – Conduzir a realização das ações de cerimonial institucional da Fhemig, com a criação de roteiros e organização dos eventos solenes internos, externos e virtuais;
- II – Organizar a produção e planejar o envio de convites, cartões de aniversário, agradecimentos, notas de falecimento, dentre outras ações relativas à interação humana, com o apoio dos setores de Jornalismo e de Publicidade;
- III – Providenciar, mensalmente, a confecção e o encaminhamento da listagem dos aniversariantes, autoridades e servidores, para envio à Presidente;
- IV – Responder e/ou redirecionar aos setores responsáveis as demandas recebidas pelos canais de Fale Conosco do sítio eletrônico da Fhemig, Portal Ouvidor SUS e do Sistema Eletrônico de Informação ao Cidadão (E-SIC), submetendo as questões à Assessoria do Gabinete quando necessário;
- V – Realizar o envio de materiais de comunicação institucional a outros órgãos, entidades, autoridades e aos veículos de imprensa;
- VI – Apoiar a execução de atividades culturais e beneficentes realizadas pelos demais setores da Fundação em concordância com os setores de Jornalismo e de Publicidade;
- VII – Assegurar a atualização permanente das informações institucionais da Fhemig na internet e na intranet.

5.2.4. São atribuições das Unidades:

5.2.4.1. Parceria com o Núcleo de Jornalismo

- Manter contato frequente com a equipe de jornalistas para informar os principais fatos, novidades, mudanças de fluxos, situações de crise e qualquer outro assunto de interesse do servidor e do usuário do SUS;
- Indicar um “correspondente” que se responsabilize pelo envio de sugestões de temas para a produção de notícias, viabilize entrevistas e conteúdos demandados. É importante que esse servidor conheça as áreas e os serviços oferecidos pela unidade. Que esteja atento a qualquer “novidade” que possa gerar repercussões positivas;

- Informar à ACS as solicitações encaminhadas pela imprensa diretamente às unidades; e comunicar ao veículo que qualquer pedido de entrevista ou posicionamento da Fhemig deve ser enviado por e-mail para acs.jornalismo@fhemig.mg.gov.br;
- Contribuir para o esclarecimento da população. Em alguns casos, elucidar denúncias improcedentes e propagar ações positivas da Fundação.

5.2.4.2. Parceria com o Núcleo de Publicidade

- Realizar o pedido por meio do SEI!MG com a maior antecedência possível, lembrando que o prazo mínimo estipulado para a produção são 15 dias úteis. Neste período, são realizadas as etapas de pesquisa, criação, correções, aprovação e desdobramento das peças gráficas (até 5 dias úteis); de impressão e envio (5 dias úteis); e de divulgação (5 dias úteis);
- Envolver o Núcleo de Publicidade desde o planejamento da demanda, a fim de otimizar o atendimento;
- Se possível, enviar à ACS um planejamento com as ações previstas para o ano. Considerando a extensão da Rede Fhemig, a previsibilidade aumenta a possibilidade de atendimento a um número maior de demandas.

5.2.4.3. Parceria com o setor de Relações Públicas

- Envolver o setor de Relações Públicas e Cerimonial desde o planejamento do evento, a fim de otimizar o processo;
- Disponibilizar servidores para apoiar na realização dos eventos;
- Solicitar demandas via SEI!MG com todas as informações necessárias para a realização do evento/divulgação;
- Se possível, enviar à ACS um planejamento com as ações previstas para o ano. Considerando a extensão da Rede Fhemig, a previsibilidade aumenta a possibilidade de atendimento a um número maior de demandas.

5.2.5. São atribuições dos correspondentes das Unidades

I – Coletar e disseminar informações locais, identificando e compartilhando acontecimentos relevantes e ações desenvolvidas na unidade, garantindo que as informações cheguem à ACS para divulgação;

- II – Facilitar a comunicação interna, enquanto ponto focal entre a unidade e a ACS, repassando informações e orientações para os servidores e promovendo o alinhamento das mensagens;
- III – Colaborar na produção de conteúdo - criação de textos, fotos e vídeos sobre ações, eventos e iniciativas da unidade para uso nas redes sociais e outros canais de comunicação institucional;
- IV – Apoiar na preparação de entrevistas que ocorrem dentro das unidades, auxiliando no agendamento e organização com suporte da ACS;
- V – Fomentar a cultura organizacional, reforçar as práticas, valores e comportamentos que alinham a unidade à missão e aos objetivos institucionais da Fhemig;
- VI – Apoiar na Implementação de Campanhas Institucionais: Localmente, ajudar a divulgar e implementar campanhas da ACS, adaptando-as conforme as especificidades da unidade.
- VII – Apoio na avaliação das campanhas de comunicação, colaborando no processo de feedback sobre as ações de comunicação da unidade e ajudando a ACS a ajustar estratégias e melhorar os resultados;
- VIII – Apoio à comunicação em crises locais, sendo um canal entre a unidade e a ACS e colaborando no repasse de informações.

5.3. DIRETRIZES

Atualização Contínua: Manter as informações sempre atualizadas, adaptando-se às mudanças e às necessidades da instituição e dos seus públicos.

Consistência: Manter uma comunicação coesa, alinhada aos valores, missão e objetivos da Fhemig, evitando contradições e ambiguidades.

Ética: Garantir que a comunicação seja feita de forma responsável, respeitando normas legais e morais e protegendo a imagem institucional.

Integridade: Agir de forma comprometida com práticas éticas e alinhadas às diretrizes institucionais.

Integração: Promover a colaboração entre os diversos setores da Fhemig para garantir que a comunicação seja fluida e eficiente em toda a rede.

Interatividade: Estimular a participação ativa de todos os públicos, criando canais de diálogo e feedback com os servidores e a sociedade.

Linguagem Simples: Comunicar de maneira clara, objetiva e inclusiva, de modo a facilitar o acesso à informação e promover o entendimento dos direitos e deveres dos cidadãos.

Objetividade: Informar de forma clara e direta, priorizando a concisão para facilitar o entendimento de todos os públicos.

Padronização: Uniformidade na linguagem e nos processos de comunicação.

Respeito à Diversidade: Considerar as diferenças culturais ao comunicar-se, promovendo a inclusão e a equidade.

Sustentabilidade: Priorizar práticas de comunicação que sejam ambientalmente responsáveis e que promovam a conscientização sobre questões socioambientais.

Transparência: Garantir que as informações sejam claras e acessíveis, promovendo confiança e credibilidade na comunicação institucional.

5.4. ORIENTAÇÕES

- Toda e qualquer utilização da marca do Governo do Estado de Minas Gerais e dos órgãos a ele vinculados necessita de autorização da Secretaria de Comunicação Social e Eventos (Secom);
- É expressamente proibida a criação de marca, perfil institucional em redes sociais e site das unidades que compõem a Rede Fhemig sem autorização e validação da Secom;
- A participação de autoridade ou personalidade em vídeos ou outros materiais de divulgação da Rede Fhemig deve ser analisada e validada pela ACS;
- Todas as peças institucionais devem ser aprovadas pela Assessoria de Comunicação Social da Rede Fhemig antes de sua veiculação;
- Não confunda promoção do serviço público com promoção pessoal. De acordo com o Artigo 37 da Constituição da República Federativa do Brasil, “a publicidade dos atos, programas, obras, serviços e campanhas dos órgãos públicos deverá ter caráter educativo, informativo ou de orientação social, dela não podendo constar nomes, símbolos ou imagens que caracterizem promoção pessoal de autoridades ou servidores públicos;
- Atender a imprensa é uma ótima oportunidade para divulgar o serviço prestado ao usuário e o trabalho realizado pelos servidores da Fhemig;
- A confirmação da fonte que irá conceder entrevista para a imprensa, as informações para a produção da nota e a aprovação do conteúdo devem ocorrer no menor tempo possível;
- Ao conceder entrevistas seja objetivo, claro e demonstre segurança sobre o assunto.

5.5. CANAIS DE COMUNICAÇÃO E SEUS PERFIS

Melhorar a comunicação é um dos objetivos estabelecidos no Planejamento Estratégico, além de tornar as nossas ferramentas de comunicação interna e externa mais efetivas e abrangentes.

5.5.1 Externos

5.5.1.1. Site

Públicos-alvo: usuários do SUS, imprensa, servidores, público ligado à área da saúde.

- Publicação de informações institucionais sobre a Rede Fhemig, a exemplo do organograma, legislação, funcionamento e serviços oferecidos pelas unidades, processos de seleção, entre outras;

- Veiculação de notícias sobre o trabalho realizado pela Fundação, atendimentos, resultados alcançados, políticas e diretrizes de saúde, campanhas de prevenção, entre outros assuntos. Esta estratégia tem por objetivos levar informação aos usuários do SUS e, também, pautar a imprensa para a produção de matérias, aumentando, assim, o alcance de divulgação das ações. São publicadas, ainda, notícias de outros órgãos do Governo que têm impacto no trabalho prestado pela Fhemig.

5.5.1.2. Redes Sociais: Facebook, Instagram, X (Twitter) e LinKedIn

Públicos-alvo: usuários do SUS, imprensa e servidores

A ACS produz conteúdo para os canais de comunicação digital: Instagram, Facebook, X (Twitter) e, eventualmente, LinKedIn. As informações são divulgadas nas plataformas considerando o assunto e particularidades de cada canal, levando-se em conta o conceito de transmídia - processo de comunicação em que uma narrativa é transmitida por distintos meios, para que a história envolva e cativa diferentes tipos de público.

O conteúdo desenvolvido para as mídias digitais da Fhemig é planejado mensalmente, com base na previsão de produção de matérias para o site e em sugestões dos servidores, coordenadores e diretores da Administração Central e unidades. Todos os conteúdos são submetidos à aprovação técnica das diretorias responsáveis.

5.5.2. Internos

5.5.2.1. Intranet

Público-alvo: servidores da rede Fhemig.

Neste veículo, são divulgadas as publicações institucionais e as notícias com maior interesse aos servidores da Fundação, tais como comunicados institucionais, campanhas e acontecimentos internos da Fhemig.

5.5.2.2. Jornal Interno

Público-alvo: servidores da rede Fhemig.

Para promover a divulgação das principais ações e informações de interesse dos servidores, assegurando a utilização de uma peça que segue o padrão de identidade visual institucional da Fhemig, a ACS disponibilizou às unidades um modelo de jornal interno. A iniciativa tem como proposta levar informações aos servidores que, muitas vezes, têm dificuldade para acessar e-mail e intranet.

5.5.2.3. Murais

Públicos-alvo: usuários e/ou servidores, considerando o local em que se encontra o mural.

A indicação para os murais é que sejam afixados cartazes, informativos e jornal interno. **Observação!** Havendo possibilidade, a recomendação é que as informações voltadas ao usuário estejam nas áreas de acesso comum, como corredores, e que a comunicação direcionada ao servidor seja afixada em espaços de acesso restrito, como refeitórios e alojamentos para descanso.

Importante destacar! A divulgação de qualquer peça está, **obrigatoriamente**, condicionada à aprovação e assinatura do diretor da unidade ou de alguém designado por ele.

5.5.2.4. Correio Eletrônico

Público-alvo: servidores da rede Fhemig.

O correio eletrônico interno (e-mail) é utilizado para a rápida disseminação de informações e ações institucionais, e atua como desdobramento e reforço dos demais canais de comunicação.

5.5.2.5. Teams

Público-alvo: servidores da rede Fhemig.

Aplicativo institucional de mensagens instantâneas, disponível para os servidores da Fhemig.

A principal vantagem, em relação aos concorrentes comerciais, é a segurança da informação e facilidade de acesso. Ele possui ainda ferramentas como notificação de mensagens e integração com outros aplicativos da Microsoft, como o OneDrive.

5.5.2.6. Grupos de WhatsApp

Público-alvo: servidores da rede Fhemig.

Canal de comunicação sobre as atualizações, últimas notícias e comunicados essenciais da Fhemig.

Os grupos são exclusivamente destinados à divulgação de conteúdo oficial, garantindo acesso direto às informações mais importantes sobre programas, iniciativas e outros assuntos de interesse dos servidores. Cada correspondente compartilha no grupo da sua unidade os conteúdos divulgados pelo grupo da ADC, administrado pela ACS.

5.5.2.7. Informativo (Fhemig Informa!)

Público-alvo: servidores da rede Fhemig

Canal de informação sobre ações, eventos e demais assuntos de interesse dos servidores. O “Fhemig Informa” se soma ao projeto da Assessoria de Comunicação Social para aprimorar a comunicação interna da nossa fundação. O acesso às informações institucionais é um dos motivadores do clima organizacional, além de prezar pela transparência e confiabilidade. A matéria de destaque é preferencialmente relacionada ao tema de Recursos Humanos, e produzida em conjunto com a Digepe.

5.6 ORIENTAÇÕES PARA ENTREVISTAS À IMPRENSA

- Entrevistas em ambiente hospitalar precisam ser autorizadas e orientadas pela ACS, a fim de se preservar a exposição de pacientes e de outros servidores. Quando for demandada a participação de personagem (paciente), é necessário solicitar a ele a autorização de uso de imagem por escrito e assinada (formulário padrão da ACS);
- Ao gravar áudios ou vídeos, procure um local silencioso e um fundo com imagem favorável. Evite usar roupas com listras, grafismos e cores fortes, que causem efeito ruim em vídeos;
- Mantenha um tom de voz claro e no mesmo volume. Em caso de entrevista presencial, dirija o olhar ao repórter durante a conversa. Evite palavras repetitivas e as chamadas “muletas de expressão”, como “né”, “entende?”, “então”, entre outras;
- Lembre-se de que as entrevistas são editadas antes de irem ao ar ou serem publicadas. Ou seja, o conteúdo precisa ser objetivo para que a mensagem não seja distorcida e para que informações importantes não fiquem de fora.
- Evite o uso de siglas, como MOV, HRB, PCP, comuns para quem trabalha na Fhemig, mas desconhecidas do público em geral. Fale de maneira clara e simples, de uma forma que o leigo possa entender a mensagem.

5.7. GESTÃO DE CRISE

A preservação da imagem institucional é o motivo primordial na gestão de crise. Nenhuma instituição, por mais organizada que seja, estará isenta de crise. Nessas situações, o importante é lidar com o problema de forma prática, transparente e objetiva, e isso é muito mais fácil se houver um planejamento prévio, para monitorar os pontos frágeis e pontuar estratégias e atitudes para restauração da imagem.

A crise refere-se a uma situação caracterizada pela ocorrência de evento ou série de eventos que culmina no rompimento significativo das operações normais, podendo gerar consequências graves à imagem da Fhemig, demandando medidas extraordinárias para recuperar a ordem, incluindo a instauração do Comitê de Crise. Ou seja, uma crise é quando há uma ruptura significativa com a normalidade. Um fato negativo que vai repercutir em uma cobertura extensa da mídia e que vai exigir prontidão dos agentes responsáveis pelo fato negativo.

É importante observar que nem todo acontecimento negativo é uma crise. Problemas comuns acontecem em todos os lugares e podem ser controlados antes mesmo de afetar qualquer um dos públicos. Logo, crises são acontecimentos mais graves e duradouros, mas que podem surgir de fatos triviais.

A Assessoria de Comunicação Social (ACS) da Fhemig trabalha atualmente na elaboração de um manual, destinado não só aos gestores da instituição, mas a todos os profissionais que fazem parte da Fundação, capacitando-os para uma rápida identificação de uma possível crise e contando com o empenho de todos para mitigá-la imediatamente. Em casos de crise, busque o manual.

5.7.1. Imagem institucional

A imagem institucional é o resultado de diversas ações que formam a reputação de uma instituição. Por isso, zelar pela identidade institucional é fundamental. Acredita-se que a imagem institucional de uma organização é positiva quando a comunicação bilateral tem eficiência. A longo prazo, essa interlocução será a maior aliada para a identidade institucional. Afinal, o reconhecimento não ocorre rapidamente. Ele depende de tempo e dedicação.

5.7.2. Crise no Ambiente Hospitalar

O serviço hospitalar é uma das áreas mais delicadas no tratamento do gerenciamento de crises; afinal de contas, lida diretamente com a vida de pessoas que buscam o serviço em situações críticas.

Para que haja uma eficiência nesta comunicação, é preciso que as informações sejam repassadas da forma correta não só internamente (entre os setores e os profissionais), mas também entre as unidades hospitalares e o público externo: entre equipe multidisciplinar e pacientes, com a sociedade e a imprensa.

Uma boa comunicação demonstra transparência e integridade, fatores que são essenciais para o êxito de qualquer serviço. É importante, ainda, existir uma cultura de gestão de risco, além de fiscalização das possíveis fontes de erro e a correção das irregularidades constatadas.

5.7.3. Etapas da Crise

O efetivo gerenciamento de crise deve ser feito tratando a situação sequencialmente, nas fases pré, durante e pós-crise. Este processo é elaborado para prevenir e/ou reduzir os danos que uma crise pode causar à instituição.

5.7.3.1. Pré-crise:

Etapa inicial, de preparação e prevenção. Durante a etapa de pré-crise, é necessário fazer uma auditoria de vulnerabilidades, uma varredura, para encontrar as fontes tradicionais de crise: desastres naturais, falhas no sistema de tecnologia, transtornos graves que podem interromper o funcionamento das unidades hospitalares, ciberataques, ameaças de greve, possibilidade de desabastecimento de algum produto/insumo, satisfação dos usuários e servidores, entre outros.

5.7.3.2. Durante a crise:

Etapa intermediária, onde a gerência da situação de crise é feita, de fato. A resposta ao problema.

Quando uma crise se instaura, as pessoas querem saber o que aconteceu. A resposta inicial rápida, precisa e consistente é fundamental para garantir o controle das informações desde o começo da situação, o que vai facilitar o gerenciamento do processo.

No momento em que acontece uma crise, há um vácuo de informações que deve ser preenchido pela instituição. A imprensa, o sindicato e até mesmo servidores vão tentar ocupar este espaço e apresentar uma narrativa que nem sempre condiz com o que está acontecendo de fato.

5.7.3.3. Pós-crise:

Etapa final, de avaliação de como a crise foi gerenciada e de relatório de mudanças para preparação adequada numa futura crise. Momento de mensurar o impacto da crise na imagem institucional e propor ações para reverter possíveis danos.

5.7.3.4. Comitê de Crise

Uma vez acionado, o Comitê de Crise deve atuar imediatamente para apurar a situação, fazer uma avaliação preliminar sobre a gravidade da crise e as medidas emergenciais a serem tomadas, inclusive com relação à divulgação externa. A primeira comunicação deve ser rápida e precisa, ainda que não se tenha apurado todos os fatos. Caso a crise envolva diretamente um dos membros do comitê, esta pessoa é considerada impedida de atuar nas reuniões para tomada de decisões estratégicas objetivando a resolução da crise.

5.7.4.1. Responsabilidades

- Atuar rapidamente para apurar e controlar as informações;
- Estabelecer prioridade de ações;
- Definir posicionamento oficial da Fundação;
- Lidar com os públicos;
- Acompanhar e analisar a cobertura da imprensa;
- Ser transparente na apuração e divulgação dos fatos;
- Definir funções dos participantes do comitê;
- Escolher um líder;
- Escolher o porta-voz.

5.7.4.2. Membros

São membros do Comitê de Crise pessoas chaves em cada setor envolvido nas tomadas de decisões e que detenham o conhecimento necessário para avaliar e buscar soluções para a crise:

- Representante da Assessoria de Comunicação Social da Fhemig;
- Representante do setor jurídico;
- Presidente da Fhemig;
- Diretor da unidade hospitalar envolvida na crise;

- Responsável pela área envolvida na crise.

5.7.4.3. Porta-Voz

Pessoa que representa a mensagem oficial da instituição perante a imprensa. A pessoa mais instruída e preparada (inclusive quanto ao comportamento) a dar entrevistas em nome da Fundação e também de forma identificada na notícia, como a pessoa responsável pela declaração.

5.7.4.4. Relacionamento com os diversos públicos durante uma crise institucional

Durante a crise, uma das tarefas mais importantes do planejamento de comunicação é analisar os diversos canais disponíveis e extrair o melhor de cada um. Utilizar a imprensa, bem como as redes sociais, o site institucional, o e-mail marketing (entre outras ferramentas de comunicação interna), para construir uma estrutura comunicativa eficiente, traz ótimos resultados.

OBSERVAÇÃO! Manter um bom relacionamento cotidiano com os jornalistas é importante para a conquista de espaço e um bom posicionamento nos veículos de comunicação, baseado na credibilidade.

5.7.4.4.1. Relacionamento com a Imprensa

Se relacionar com a imprensa significa interagir de maneira correta e cordial com os profissionais que atuam nos veículos de comunicação, para que a Fundação apareça também de forma positiva, registrando um bom alcance, a fim de ser lembrada pelo público como referência no setor em que atua.

Atitudes de comportamento com a imprensa

1. Conceder entrevista somente após a apuração dos fatos e definição do porta-voz;
2. Atender jornalistas com respeito, não se irritar, mesmo com perguntas desagradáveis;
3. Ser sério, firme, mas simpático;
4. Dar respostas curtas e objetivas, evitando termos técnicos;
5. Falar de maneira que todos os públicos tenham compreensão - independente do grau de instrução de quem lê/ouve/assiste a entrevista;

6. Anotar prováveis perguntas e analisar as respostas apropriadas para envio posterior;
7. Ter em mãos documentos que possa consultar;
8. Realizar entrevista em local confortável e tranquilo;
9. Não se sentir constrangido caso não entenda a pergunta. Diga ao jornalista que não compreendeu e peça para repetir;
10. Em todas as oportunidades, dizer e agir colocando-se à disposição da imprensa, deixando claro que a instituição está em busca de soluções para resolver a crise.

O que NÃO SE DEVE FAZER com a imprensa

1. Entrar em polêmicas e discutir com o(s) jornalista(s);
2. Entregar algum documento confidencial ou restrito à imprensa;
3. Usar expressões como: “nada a declarar”, pois soa como negligência diante de uma situação de crise;
4. Fugir da mídia ou demorar a dar explicações, pois isso pode contribuir para propagação da versão não-oficial do fato;
5. Ditar respostas ao repórter;
6. Pedir para que o repórter mostre o conteúdo antes de publicar;
7. Não assumir um erro ou passar a responsabilidade para outras pessoas, o que só acentua e problematiza ainda mais a crise;
8. Comunicar algo do qual não se tem ainda certeza. Afirme apenas o que pode ser confirmado e checado;
9. Não mentir e não discorrer sobre situações hipotéticas;
10. Minimizar o caso.

5.7.4.4.2. Redes Sociais e site institucional

Em momentos de crise, um dos primeiros lugares onde as pessoas vão buscar informações é nas redes sociais e sites institucionais. O posicionamento deve estar lá rapidamente e de forma acessível.

5.7.4.4.3. Público Interno

Fatos negativos podem gerar boatos e informações equivocadas podem chegar aos pacientes, familiares, trabalhadores e gestores. Por isso, é de extrema importância que a comunicação interna esteja fortalecida, desde o momento da pré-crise.

5.7.4.4.4. Servidores

Devem estar cientes de que não estão autorizados a responder sobre questões da Fhemig em suas redes sociais pessoais, tampouco à imprensa. Contudo, é de extrema relevância que estejam inteirados dos fatos e orientados acerca do posicionamento oficial da instituição. Em caso de abordagem direta pela imprensa, orientar que solicitem aos repórteres que encaminhem as demandas para a ACS.

5.7.4.4.5. Profissionais de Atendimento (recepcionistas, telefonistas, porteiros etc.)

Precisam ser treinados e ter em mãos as informações seguras para tranquilizar e reduzir o impacto da notícia ou do boato. Também devem estar cientes de que não estão autorizados a responder sobre questões da Fhemig para imprensa.

5.7.4.4.6. Pacientes e familiares

Tranquilizá-los e esclarecê-los sobre todas as medidas adotadas pela instituição. Em caso de queixas e reclamações, os profissionais da unidade devem instruí-los a buscar o setor de Ouvidoria, com o objetivo de ter o problema solucionado e, principalmente, de evitar que a demanda chegue à imprensa ou às redes, instalando-se a crise de imagem.

5.7.4.4.7. Diretoria e líderes

Devem seguir as orientações do Manual de Gerenciamento de Crise e as decisões do Comitê de Gestão de Crise, em casos determinados. Buscar as orientações da ACS em todas as circunstâncias que envolvem a imagem institucional, para um possível e adequado posicionamento.

5.8. GESTÃO DO CONHECIMENTO E AUDITORIA

A coleta de evidências das capacitações realizadas deve ser feita de forma sistemática, garantindo o registro completo de cada ação educativa promovida. Devem ser incluídas listas de presença assinadas pelos participantes, certificados emitidos, programas ou conteúdos abordados, fotos ou registros audiovisuais da capacitação e relatórios de avaliação das atividades, se for o caso.

Essas evidências devem ser arquivadas e acessíveis para comprovação em controles internos e, se for o caso, auditorias, no Processo Sei nº **2270.01.0074807/2024-58**, disponível no Sei FHEMIG/ACS, por meio de Acompanhamento Especial Grupo “Gestão do Conhecimento”, Bloco Interno 5196449, com o Marcador “Administrativo”.

6. O PAPEL DO PACIENTE

Cada unidade hospitalar deve ter uma Ouvidoria ativa e incentivar que o paciente responda à pesquisa de satisfação. As respostas devem ser analisadas como forma de mapear os principais problemas e promover a busca por soluções e melhorias, visando a nossa missão, que é oferecer o atendimento de média e alta complexidade, fundamentado no cuidado humanizado ao usuário do SUS. A comunicação com o paciente deve ser sempre respeitosa e transparente, dentro de uma linguagem simples e acolhedora.

7. METAS E INDICADORES

Não se aplica

8. SIGLAS

ACS: Assessoria de Comunicação Social

ADC: Administração Central

E-SIC: Sistema Eletrônico de Informação ao Cidadão

FHEMIG: Fundação Hospitalar do Estado de Minas Gerais

NA: Não se aplica

POL: Política

Secom: Secretaria de Estado de Comunicação Social

Subsecom: Subsecretaria de Comunicação Social

SEI: Sistema Eletrônico de Informação do Governo de Minas Gerais

SUS: Sistema Único de Saúde

9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF, 5 de out. 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 19 nov. 2022.

MINAS GERAIS. **Decreto nº 48.651, de 11 de julho de 2023**. Contém o Estatuto da Fundação Hospitalar do Estado de Minas Gerais. Disponível em: <<https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/DEC/48651/2023/>>. Acesso em: 19 nov. 2022

MINAS GERAIS. **Lei nº 23.304 de 30/05/2019**. Estabelece a estrutura orgânica do Poder Executivo do Estado e dá outras providências. Disponível em: <<https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/LEI/23304/2019/?cons=1>>. Acesso em: 19 nov. 2022

BARRETO, H. O. Comunicação de Crise em contexto hospitalar: um estudo de caso no Hospital Samaritano em João Pessoa - PB. 2017.

FORNI, J. J. Gestão de crises e comunicação: o que gestores e profissionais de comunicação precisam saber para enfrentar crises corporativas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2022. Ebook.

FLÔRES, R. H. (Coord). Manual de Gestão de Crise de Imagem: roteiro para a elaboração do Programa de Gerenciamento de Crises sob a ótica da Comunicação. Minas Gerais: Unimed Federação Minas. 2013. Disponível em: https://www.unimedmg.coop.br/informe/corona/gestao_crise.pdf

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA POLÍTICA. Política de gerenciamento de crises. São Paulo, 2021. Disponível em: https://ibgcsitenovo.blob.core.windows.net/ibgcsitenovo/politicas_institucionais/politica-gerenciamento-crises.pdf

10. ANEXOS

Não se aplica



Qualidade
FHEMIG

Planejamento
Estratégico



SUS

Fundação Hospitalar do Estado de Minas Gerais

FHEMIG | Cidade Administrativa de Minas Gerais

Edifício Gerais - 13º andar

Rodovia Papa João Paulo II, 4.001 - Serra Verde.

Belo Horizonte - Minas Gerais - CEP 31.630-901

Telefone (31) 3915-9500

 www.fhemig.mg.gov.br
 [@redefhemig](https://www.instagram.com/redefhemig)
 [facebook.com/comunicafhemig](https://www.facebook.com/comunicafhemig)
 twitter.com/redefhemig