Fascículo 13

Gestão de crises e reputação

Priscila Jorge Cruz Diacov
http://lattes.cnpq.br/0257705969403799

Introdução do caso

© Copyright 2026. Centro Universitário São Camilo.
TODOS OS DIREITOS RESERVADOS.
Marketing Estratégico para Clínicas de Saúde - Criando Valor e Fortalecendo Relacionamentos em Mercados Competitivos.
Capítulo 13: Gestão de crises e reputação.

CENTRO UNIVERSITÁRIO SÃO CAMILO
Reitor e Diretor Administrativo
Anísio Baldessin
Diretora Acadêmica
Celina Camargo Bartalotti

PRODUÇÃO EDITORIAL
Coordenadora editorial
Bruna San Gregório
Analista editorial
Cintia Machado dos Santos
Assistente editorial
Bruna Diseró

Organizadores
Sérgio Luis Ignácio de Oliveira
Gilberto Back

Autora
Priscila Jorge Cruz Diacov

D526

Diacov, Priscila Jorge Cruz
Gestão de crises e reputação / Priscila Jorge Cruz Diacov. -- São Paulo: Setor de Publicações - Centro Universitário São Camilo, 2026. (Coleção Marketing Estratégico para Clínicas de Saúde – Criando Valor e Fortalecendo Relacionamentos em Mercado Competitivos)
11 p.

ISBN 978-65-84146-04-4

1. Marketing estratégico em saúde 2. Gestão de clínicas 3. Inovação no marketing em saúde I. Título

CDD: 658.8

Ficha Catalográfica elaborada pela Bibliotecária Ana Lucia Pitta
CRB 8/9316

Essência do fascículo

Neste fascículo, exploramos como a Dra. Helena transformou uma crise de reputação em um marco de aprendizado e evolução para sua clínica. A partir de um comentário negativo que viralizou nas redes sociais, ela descobriu que gestão de crises não é apenas sobre apagar incêndios, mas sobre construir confiança e credibilidade. Com a orientação da Profa. Priscila Diacov, especialista em comunicação e gestão de conflitos, a Dra. Helena aprendeu a diferenciar reação de resposta, a agir com empatia e a proteger a imagem da clínica de forma estratégica. Este fascículo mostra como protocolos, monitoramento digital e posicionamento transparente podem transformar situações críticas em oportunidades de fortalecimento da marca e da relação com os pacientes.

Relembre o caso da Dra. Helena

Era uma manhã comum quando a Dra. Helena recebeu a notificação: um comentário negativo sobre a clínica havia viralizado no *Google* e nas redes sociais. O autor reclamava de um atraso no atendimento e dizia que a clínica "se vendia como acolhedora, mas tratava os pacientes como números". O impacto foi imediato.

A postagem tinha dezenas de curtidas e compartilhamentos. Dra. Helena sentiu o chão balançar. Sua primeira reação foi emocional: pensou em responder na hora, justificar-se. Mas respirou fundo e relembrou tudo o que havia aprendido: *marketing* também envolve reputação, escuta e maturidade para lidar com crises.

Nesse momento, lembrou-se de uma frase ouvida em uma palestra: "A crise não constrói caráter – revela". A autora da frase era a Profa. Priscila Diacov, especialista em comunicação e gestão de conflitos no ambiente da saúde, que unia experiência jurídica, psicanalítica e prática em consultoria. A Dra. Helena decidiu procurá-la.

Sem tempo para esperar, Dra. Helena abriu o *notebook* e agendou uma chamada de vídeo com Profa. Priscila. A tela mostrou seu semblante preocupado, e ela contou cada detalhe do ocorrido. Do outro lado, a Profa. Priscila fez silêncio por alguns segundos, absorvendo as informações antes de falar.

Então, respondeu de forma firme: "Você tem duas opções: reagir ou responder. Reagir é impulso. Responder é posicionamento".

Com sua ajuda, Dra. Helena elaborou uma resposta pública respeitosa, reconheceu a falha no atendimento, ofereceu contato direto e propôs uma nova experiência ao paciente. A resposta repercutiu positivamente. Inclusive, o próprio paciente reeditou o comentário dias depois, elogiando a postura da clínica. A situação ensinou a todos – equipe, direção e pacientes – que crises podem ser

oportunidades de evolução, desde que conduzidas com responsabilidade, empatia e prontidão.

A partir desse episódio, a Dra. Helena implementou um protocolo de gestão de crises, treinou sua equipe para lidar com situações delicadas e passou a monitorar com regularidade a presença digital da clínica. Mais do que apagar incêndios, aprendeu a proteger e cultivar sua reputação de forma constante e estratégica.

Entre a reação e a resposta

A experiência recente da Dra. Helena mostrou uma verdade desconfortável: na área da saúde, confiança é essencial. Mesmo que uma clínica tenha bons profissionais, equipamentos modernos e ambiente acolhedor, bastam alguns cliques para destruir uma reputação inteira construída ao longo de anos. Por causa disso, prevenir, responder e aprender com as crises é um diferencial estratégico para qualquer clínica.

"É assustador pensar que tudo pode ruir tão rápido", comentou Dra. Helena, franzindo a testa. Profa. Priscila respondeu: "Sim, mas justamente por isso é preciso prevenir, responder e aprender com as crises. Esse é o verdadeiro diferencial estratégico de uma clínica".

A partir de um comentário negativo, Dra. Helena percebeu que crises não são apenas ameaças, mas também oportunidades de evolução. Saber lidar com situações de crise tornou-se fundamental na gestão em saúde. As clínicas que compreendem esse processo passam a ver a crise como uma oportunidade: cada situação bem administrada pode se transformar em uma chance de crescimento, melhoria e fortalecimento da marca.

A Dra. Helena então perguntou: "Mas isso significa que devo me preparar para problemas o tempo todo?".

A Profa. Priscila sorriu e explicou: "Não se trata de esperar o pior, mas de estar pronta. Cada crise, quando bem administrada, fortalece a clínica em vez de fragilizá-la".

Então, Profa. Priscila enfatizou que, como destaca Coombs (2019), a comunicação em momentos de crise não deve ser improvisada: ela exige planejamento, rapidez e clareza para reduzir danos e restaurar credibilidade. Foi essa combinação que fez diferença para Dra. Helena – e é também o que pode proteger outras clínicas em momentos críticos.

Com um olhar firme, a Profa. Priscila completou: "Mas para entender de verdade como agir em cada situação, precisamos primeiro compreender o que é, de fato, gestão de crises".

O que é gestão de crises?

Depois de viver sua primeira experiência com críticas on-line, Dra. Helena percebeu que não bastava apagar incêndios – era preciso entender o que, de fato, significa gestão de crises.

"Então, o que é exatamente gestão de crises?", perguntou curiosa.

A gestão de crises envolve um conjunto de estratégias e ações planejadas para lidar com situações difíceis que colocam em risco a reputação de uma organização e podem afetar a confiança dos pacientes.

Segundo Coombs (2019), trata-se de um processo que integra preparação, comunicação, tomada de decisão e aprendizado pós-crise.

A Profa. Priscila explicou: "Perceba que não é só apagar o fogo – é preparar antes, agir durante e aprender depois".

Profa. Priscila continua sua explanação e destaca que, de acordo com estudos da Organização Mundial da Saúde (OMS) (WHO, 2020), na área da saúde, é fundamental comunicar de forma transparente, ouvir ativamente e manter mensagens consistentes. Além disso, é importante acompanhar a reputação das clínicas e dos profissionais nas redes sociais.

Dra. Helena interrompeu: "Isso significa que preciso monitorar o tempo todo o que falam da clínica?".

"Exatamente", respondeu Profa. Priscila. "O silêncio também comunica, e muitas vezes pode custar caro".

Em uma crise digital, por exemplo, a rapidez na resposta é tão importante quanto o conteúdo da mensagem (When..., 2020). Demorar demais ou responder de forma inadequada pode agravar o problema e prejudicar toda a confiança que foi construída ao longo de anos.

Nesse sentido, não basta reagir quando algo acontece. É fundamental adotar uma postura proativa, prevenindo problemas e protegendo a credibilidade da clínica e do profissional.

Foi nesse ponto que Dra. Helena comentou com a Profa. Priscila: "Percebi que, quando tento responder rápido demais, acabo reagindo mais do que pensando. Como diferenciar resposta de impulso de uma resposta estratégica?".

A Profa. Priscila explicou que esse é justamente o coração da gestão de crises: planejar antes, comunicar com clareza durante e aprender depois. "A crise é um ciclo, não um episódio isolado", disse, mostrando que cada etapa bem conduzida fortalece a confiança.

A reputação como ativo estratégico

A Dra. Helena olhou para a Profa. Priscila e perguntou: “Entendi a importância de responder às crises, mas como faço para que a clínica não fique sempre na corda bamba? Como construir algo mais sólido, que nos proteja a longo prazo?”.

Profa. Priscila sorriu e respondeu: “É aí que entra a reputação. Ela é o patrimônio invisível que a clínica acumula a cada atendimento, a cada gesto, a cada palavra. Quando bem cuidada, funciona como a base que sustenta tudo”.

“A reputação”, continuou com seu posicionamento direto, “é construída a partir de impressões e opiniões de pacientes, equipe e comunidade. Nos dias de hoje, a reputação passa a ser um ativo estratégico. É ela que faz um paciente confiar em uma instituição em vez de na concorrente”.

Dra. Helena perguntou: “Então, a reputação é como se fosse um bem invisível que a clínica acumula?”.

A Profa. Priscila respondeu: “Exatamente. É o que sustenta a confiança mesmo em momentos de turbulência”.

Imagine uma instituição que perde a credibilidade por causa de comentários, notícias ou percepções negativas nas redes sociais, onde as informações se espalham rapidamente. Por outro lado, uma clínica com uma boa reputação consegue resistir melhor às críticas e aos comentários negativos pontuais, completou.

Dra. Helena refletiu: “Então, mesmo que haja uma crítica, se a reputação for forte, ela não derruba a clínica?”.

“Isso mesmo”, reforçou a Profa. Priscila. “Quando os pacientes acreditam na essência do trabalho, uma crítica isolada não destrói essa confiança”.

“Se uma clínica transmite segurança, isso se espalha naturalmente: um paciente comenta com outro, e aos poucos a boa fama se espalha tornando-se um bem muito valioso da organização”, enfatizou a Profa. Priscila.

Pesquisas brasileiras em administração e *marketing* reforçam que a reputação é uma parte fundamental da estratégia de negócios. Ela funciona como um patrimônio simbólico que agrega valor à organização e, também, oferece proteção à marca em momentos de crise.

Ao ouvir essas explicações, Dra. Helena suspirou e disse: “Então, a reputação é como uma reserva de confiança, que pode nos sustentar quando algo dá errado”.

Profa. Priscila concordou: “Exatamente. Uma boa reputação funciona como um escudo invisível – não impede os ataques, mas ajuda a reduzir o impacto. Por isso, precisa ser cultivada todos os dias, em cada detalhe da experiência do paciente”.

A Profa. Priscila concluiu: “Podemos pensar na reputação como uma reserva de confiança. Quando bem cuidada, ela age como um escudo invisível: não impede os ataques, mas reduz o impacto deles”.

Do impulso à estratégia

Ao relembrar o episódio do comentário negativo, Dra. Helena confidenciou à Profa. Priscila: “Na hora, minha vontade foi responder de qualquer jeito, só para me defender. Hoje vejo que o problema não foi a crítica em si, mas a forma como eu ia lidar com ela”.

A Profa. Priscila assentiu e disse: “Exatamente. Crises sempre vão acontecer. O que define a reputação é a escolha entre reagir por impulso ou responder com estratégia”.

No caso da Dra. Helena, sua reação inicial foi reagir por impulso. Contudo, com a devida ajuda, ela optou em dar uma resposta ponderada.

“Na hora, eu só queria me defender”, confessou Dra. Helena. A Profa. Priscila respondeu: “Esse é o dilema mais comum em crises: reagir por impulso ou escolher uma resposta estratégica”.

Ela publicou uma resposta respeitosa, reconheceu a falha no serviço prestado e ofereceu contato direto para proporcionar uma nova experiência. Em poucos dias, a queixa foi amenizada pelo próprio paciente que alterou o comentário inicial para elogiar a forma como a clínica lidou com o ocorrido. A situação mostrou que a diferença não estava na crítica, mas na forma como foi conduzida. Ao escolher responder com estratégia, a Dra. Helena não apenas solucionou um problema, mas fortaleceu a confiança dos pacientes e deu um passo decisivo para amadurecer como gestora.

Dra. Helena comentou: “Foi difícil assumir a falha, mas percebi que essa postura mudou a percepção do paciente”. A Profa. Priscila reforçou: “Assumir responsabilidade gera confiança. A crise pode se tornar uma oportunidade de crescimento quando tratada dessa forma”.

No entanto, a história mostra um dilema comum: reagir por impulso ou escolher uma resposta estratégica. No caso, a decisão de assumir a falha e oferecer uma nova experiência ao paciente mostrou que uma crise pode ser uma oportunidade de crescimento.

Além de resolver um problema específico, a clínica se mostrou disposta a ouvir, aprender e aprimorar seus processos. A confiança, que parecia abalada, foi fortalecida.

Assim como a Dra. Helena, os gestores de saúde podem lidar com as crises como oportunidade de aprendizado, não apenas ameaça. A forma como a organização escolhe responder ao problema definirá a imagem que ficará na mente das pessoas.

Da crise à transformação

Enquanto revisavam tudo o que havia acontecido, Dra. Helena desabafou: “No começo, achei que a crise só tinha servido para me desgastar. Hoje percebo que ela me fez crescer”.

A Profa. Priscila respondeu com calma: “É exatamente esse o ponto. A crise não é apenas dor, é também revelação. Se soubermos escutar, ela mostra onde estão nossas fragilidades e onde estão nossas forças”.

É preciso olhar para a gestão de crises e reputação não como um peso, mas como uma oportunidade.

Além disso, a gestão de crises precisa dialogar com a visão de futuro das organizações. Frederic Laloux (2016) argumenta que instituições mais evoluídas, com modelos de gestão baseados em transparência, autonomia e propósito, são naturalmente mais resilientes diante de turbulências.

A experiência da Dra. Helena mostra que uma crise, por mais difícil que seja, não precisa ser só dor de cabeça – revela fragilidades, mas também potencialidades. Trata-se de uma oportunidade de alinhar discurso e prática, fortalecer vínculos e resgatar a credibilidade com o público.

Esse fascículo convida o leitor a enxergar que a reputação não é um rótulo ou um logo bonito, ela é viva – respira em cada encontro com os pacientes e com a comunidade. Críticas podem se tornar aprendizado; crises podem marcar recomeços. Ao refletir sobre os riscos e preparar respostas, gestores não apenas protegem a instituição, mas cultivam relações mais humanas e sustentáveis. Cuidar da reputação é também cuidar das pessoas.

Ao olhar para trás, Dra. Helena mal reconhecia a mulher que havia iniciado essa jornada. Da clínica vazia à construção de uma marca sólida, da comunicação insegura à autoridade digital, do improviso financeiro à gestão baseada em dados, ela havia transformado não só a *Essência*, mas a si mesma como empreendedora da saúde.

O *marketing*, que antes parecia distante de sua missão de cuidar, revelou-se exatamente o que ela precisava: uma ferramenta para conectar, crescer e transformar com propósito.

Agora, ela sabe que empreender em saúde não é apenas oferecer bons serviços – é planejar com ética, comunicar com empatia e construir, dia após dia, uma marca que inspire confiança e promova bem-estar. E é isso que você, leitor ou leitora, também pode fazer – com método, estratégia e, acima de tudo, com o coração.

Radar estratégico: fontes de apoio e *links* úteis

Ao final da conversa, Dra. Helena comentou: “Percebi que, em momentos de crise, eu me sinto perdida, sem saber por onde começar. Existe algum tipo de guia que ajude a organizar essas ações?”. Profa. Priscila respondeu: “Sim. Chamamos isso de ‘Radar estratégico’. São recursos práticos – ferramentas, leituras e orientações – que funcionam como um mapa para agir com clareza quando a pressão é maior”.

O “Radar estratégico” funciona como um recurso para momentos de crise e inclui ferramentas digitais, leituras rápidas, *cases* de referência e orientações práticas.

Google Alerts. Configure alertas para o nome da clínica, profissionais e serviços oferecidos. Assim, você é notificado sempre que alguém fala sobre sua clínica on-line. Disponível em: https://www.google.com/alerts

Organização Mundial da Saúde (OMS). Guia de comunicação de riscos em saúde. Disponível em: https://iris.who.int/server/api/core/bitstreams/a35f2347-f077-4127-a43b--29eb871486af/content

FGV Saúde. Artigos sobre gestão de imagem e reputação em saúde no Brasil. Disponível em: https://eaesp.fgv.br/centros/centro-estudos-planejamento-e-gestao-saude

Cartilha de gestão de crises em saúde. Elaborada pelo Conselho Federal de Medicina, discute protocolos, ética e comunicação em situações críticas. https://pbsaude.pb.gov.br/arquivos/ManualdeGerenciamentodeCrise.pdf

Harvard Business Review. Intitulado “Como responder a críticas on-line”, traz estratégias práticas e exemplos de resposta em diversos setores, incluindo na saúde. Disponível em: https://hbr.org/podcast/2023/09/how-to-communicate-in-a-crisis-and-how-not-to

Checklist – Gestão de crises na Clínica

A Dra. Helena comentou: “Entendi os conceitos, mas ainda sinto que falta algo mais prático... como transformar tudo isso em rotina para a equipe?”. Profa. Priscila respondeu: “É aí que entra o *checklist*. Ele funciona como um lembrete visual e simples, que ajuda todos a manter a calma e seguir os passos corretos quando a crise acontece”.

Na área da saúde, é sempre mais vantajoso prevenir do que remediar. Pensando nisso, segue um *checklist* bem prático para usar como guia. Ao adotar esses pontos no dia a dia, as clínicas conseguem reduzir riscos, responder com mais agilidade e proteger sua imagem de forma inteligente.

Dica prática: mantenha esta lista sempre à vista, seja na clínica ou on-line, e acessível a todos os membros da equipe.

- Ter um protocolo de crises documentado e atualizado
- Definir um responsável ou uma equipe para a gestão de reputação
- Monitorar regularmente redes sociais e sites de avaliação
- Treinar a equipe para responder com empatia e consistência
- Registrar e analisar todas as ocorrências críticas
- Estabelecer canais diretos de escuta com pacientes
- Revisar os aprendizados após cada crise

Perguntas para reflexão

Antes de encerrar a conversa, Dra. Helena confessou: “Depois desse episódio, comecei a me questionar... será que eu e minha equipe realmente estamos preparados para lidar com outra crise?”. A Profa. Priscila respondeu: “Essas perguntas são o primeiro passo. Elas ajudam a transformar a reflexão em ação e a fortalecer a clínica antes mesmo da próxima dificuldade”.

Agora é sua vez de aplicar o que aprendeu. Imagine-se no lugar da Dra. Helena e avalie se sua clínica está pronta para lidar com críticas e problemas de imagem.

As perguntas abaixo ajudam a identificar e planejar estratégias mais eficazes.

Questões de autoavaliação:

1. Como minha clínica responde atualmente a críticas ou comentários negativos em redes sociais?
2. Tenho um protocolo de comunicação de crise definido e conhecido por toda a equipe?
3. Minha resposta em situações críticas tende a ser mais reativa (impulsiva) ou responsiva (estratégica)?
4. Quais canais de comunicação utilizo para manter a transparência com pacientes em momentos delicados?
5. Se um caso como o da Dra. Helena acontecesse hoje, quais seriam os três primeiros passos que eu tomaria?

Referências

COOMBS, W. Timothy. **Ongoing Crisis Communication:** Planning, Managing, and Responding. 5. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2019.

CUNHA, Pedro. **Gestão de conflitos na saúde**. Rio de Janeiro: Editora Pactor, 2021.

FOMBRUN, Charles J. **Reputation:** Realizing Value from the Corporate Image. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

WHEN a Crisis Hits, What Should You Communicate? **Harvard Business Review**, 2020. Disponível em: https://www.harvardbusiness.org/wp-content/uploads/2022/03/Crisis-Communicaitons-Dos-and-Donts.pdf. Acesso em: 30 ago. 2025.

LALOUX, Frederic. **Reinventando as organizações**. São Paulo: Editora Alta Books, 2016.

WORLD HEALTH ORGANIZATION (WHO). **Risk Communication and Community Engagement (RCCE) Action Plan Guidance COVID-19 Preparedness and Response.** Geneva: WHO, 2020. Disponível em: https://www.who.int/publications/i/item/risk-communication-and-community-engagement-(rcce)-action-plan-guidance. Acesso em: 4 fev. 2026.