

Estratégias de gestão e comunicação no contexto da megarise da Covid-19 no Brasil¹

Rosângela Florczak de OLIVEIRA²

Ana Karin NUNES³

Escola Superior de Propaganda e Marketing, ESPM
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, UFRGS

Resumo

Mesmo sem planejamento prévio, como é comum nas crises, organizações e lideranças políticas brasileiras precisaram rever e estruturar suas narrativas e interações comunicacionais para um cenário pandêmico prolongado. A partir do questionamento sobre as estratégias de gestão e comunicação – narrativas e interações – mais frequentemente adotadas para abarcar a nova realidade totalmente afetada pela megacrise da Covid-19 no Brasil, este artigo traz a análise de três grandes organizações privadas e de três lideranças políticas brasileiras.

Palavras-chave: Gestão de crise. Comunicação. Organizações privadas. Líderes políticos. Covid-19.

1 Introdução

Este artigo tem como objetivo apresentar a análise de estratégias de gestão e comunicação adotadas por organizações privadas e por lideranças políticas no Brasil, no contexto da megacrise da Covid-19. O estudo é fruto do Projeto de Pesquisa em Gestão de Risco e Gestão de Crise no Contexto da Comunicação, desenvolvido em parceria por professores da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM).

O conceito de megacrise (LAGADEC, 2009) nasce da observação dos acontecimentos que marcam a história da humanidade desde o início do Século XXI. Parte do pressuposto de que, apesar dos referenciais sólidos acerca da gestão de crise construídos até o fim da década de 1990, é necessária uma releitura sobre o entendimento

¹ Trabalho apresentado no GP Relações Públicas e Comunicação Organizacional, XXI Encontro dos Grupos de Pesquisas em Comunicação, evento componente do 44º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

² Doutora em Comunicação, Professora da ESPM, e-mail: roflorczak@gmail.com

³ Doutora de Educação, Professora da UFRGS, e-mail: ana.karin@ufrgs.br

do tema, bem como procedimentos técnicos de abordagem. Além disso, se alinha com a visão recorrente de que “[...] nós temos que nos habituar a viver com a crise. Pois a crise está aqui para ficar” (BAUMAN; BORDONI, 2016, p. 15).

Megacrises representam aqueles eventos maiores e catastróficos, hipercomplexos e de longo alcance, superando qualquer cenário imaginado, com efeitos locais e globais que desafiam a racionalidade. A pandemia da Covid-19 é um dos exemplos mais atuais de uma megacrise.

A megacrise provocada pelo novo coronavírus SARS-CoV-2⁴ foi, oficialmente, declarada como pandemia em 11 de março de 2020, pela Organização Mundial da Saúde (OMS). Em poucos meses, a Covid-19 tornou-se a maior crise sanitária que se tem registro na história brasileira, alterando drasticamente o modo de vida em sociedade, expondo ainda mais as desigualdades sociais. Configurou-se o que Yen e Salmon (2017) definem como uma espécie de constelação complexa de crises que envolvem dimensões políticas, religiosas, culturais e comerciais, mobilizando mídia, governos, embaixadores, líderes religiosos e cidadãos, mas também empresas privadas.

Desse cenário emerge o questionamento: quais as estratégias de gestão e comunicação (narrativas e interações) mais frequentemente adotadas para abarcar a nova realidade totalmente afetada pela megacrise? A partir disso, são objetos de análise três grandes organizações privadas e três lideranças políticas brasileiras. As organizações escolhidas foram a empresa de tecnologia SAP, o Itaú Unibanco e a Ambev. As lideranças políticas são três governadores de Estado: Eduardo Leite, do Rio Grande do Sul; João Dória, de São Paulo; e Flávio Dino, do Maranhão.

⁴ Os coronavírus são uma grande família de vírus comuns em muitas espécies diferentes de animais, incluindo camelos, gado, gatos e morcegos. Raramente, os coronavírus que infectam animais podem infectar pessoas, como exemplo do MERS-CoV e SARS-CoV. Em dezembro de 2019, houve a transmissão de um novo coronavírus (SARS-CoV-2), o qual foi identificado em Wuhan na China e causou a COVID-19, sendo em seguida disseminada e transmitida pessoa a pessoa. A COVID-19 é uma doença causada pelo coronavírus, denominado SARS-CoV-2, que apresenta um espectro clínico variando de infecções assintomáticas a quadros graves. De acordo com a Organização Mundial de Saúde, a maioria (cerca de 80%) dos pacientes com COVID-19 podem ser assintomáticos ou oligossintomáticos (poucos sintomas), e aproximadamente 20% dos casos detectados requer atendimento hospitalar por apresentarem dificuldade respiratória, dos quais aproximadamente 5% podem necessitar de suporte ventilatório (SOBRE..., [2021]).

2 A era das megacrisis

A passagem do Século XX para o Século XXI trouxe uma série de eventos que obrigou a reconfiguração do que até então se entendia como crise. Episódios como o ataque de 11 de setembro nos Estados Unidos em 2001, o Furacão Katrina em 2005, o surto de SARS na Ásia em 2003, deixaram clara a necessidade de repensar não apenas as ferramentas e processos disponíveis para a gestão de crise, mas, essencialmente, o entendimento político-filosófico acerca do tema. Os mapas de referência indicavam que as crises deixaram de ser uma exceção marginal para assumir o papel de motor central do mundo atual. O atual estado de crise se caracteriza por ser instável, turvo e hipercomplexo (LAGADEC; TOPPER, 2012).

Lagadec (2009, p. 10, tradução nossa) conceitua megacrise como “[...] o motor embutido de um mundo caótico que evolui e sofre mutações através da dinâmica global cuja textura é composta de teias complexas e instáveis de deslocamentos constantes, globais e de grandes proporções”⁵. Nessa perspectiva, exige-se a reinvenção de pontos de referência e práticas. Não se trata de construir manuais e oferecer respostas prontas, mas de compreender que cada crise é uma página em branco que requer o desenho de soluções inovadoras à altura de cada situação. Tanto a teoria da megacrise proposta por Lagadec (2009) e Lagadec e Topper (2012), quanto das crises fractais (TOPPER; LAGADEC, 2013), advém da ideia de que mapas e visões cartesianas são cada vez mais desatualizados frente às crises do Século XXI. Construir abordagens inovadoras na gestão de crises não é apenas uma questão de modismo ou adaptação, mas de evolução científica, de necessidade frente a um mundo altamente volátil.

Por outro lado, novas abordagens não representam o abandono do que se tinha até então. Ainda são válidas as ideias de que crises são ameaças sistêmicas que andam de mãos dadas com o inesperado e com a incerteza. Além disso, as crises continuam exigindo a tomada de decisão forte e rápida, desequilibrando e confrontando os gestores com a descontinuidade de práticas e processos. Ou seja, crises continuam sendo uma ameaça às estruturas básicas dos valores fundamentais de um sistema social, tal como proposto por

⁵ “The embedded engine of a chaotic world that evolves and mutates through global dynamics whose texture is made up of complex, unstable webs of constant, global, major dislocations”.

Rosenthal (1986), mas seu espectro mudou significativamente, na medida que a própria sociedade também o fez.

As crises parecem ter assumido uma dimensão inteiramente nova: não são mais acidentes isolados capazes de ameaçar grandes subsistemas – o núcleo de nosso tecido teórico da teoria da crise em uso. Elas se tornam cada vez mais expressões oportunistas de turbulências globais que impactam nossos tecidos sociais, enquanto ao mesmo tempo, nossos alicerces estão perdendo sua firmeza de apoio ao serem expostos a processos violentos de liquefação. Todas as várias correntes isoladas de vulnerabilidade parecem se misturar para produzir um teatro de operações global, volátil, caótico e incompreensível⁶ (TOPPER; LAGADEC, 2013, p. 05, tradução nossa).

As crises contemporâneas devem ser vistas como oportunidades para mais ação e inovação. Lagadec e Topper (2012) destacam a necessidade de preparar as lideranças para promover abordagens criativas e oferecer confiança em situações turbulentas. A teoria da Força de Reflexão Rápida (RRF) busca desenvolver, por meio de questionamentos, respostas criativas e não convencionais frente às crises, também é vista como determinante. Agindo em acordo com a RRF, equipes e líderes devem se perguntar: qual é a essência do problema? Quais são as principais armadilhas? Qual é o mapa de atores/públicos estratégicos envolvidos? Quais iniciativas construtivas podem ser sugeridas? Ainda, no contexto da comunicação de crise, a RRF deve oferecer suporte para que as equipes revisitem suas melhores práticas e reinventem caminhos. No âmbito das megacrises, a comunicação vai além de briefings para a mídia e entrevistas para imprensa. O que está em questão, é a construção de respostas estratégicas que reflitam os novos desafios.

3 Crise e líderes políticos

A megacrise cria profunda incerteza e evoca um extremo senso de urgência (HELSLOOT *et al.*, 2012). Os dois componentes são aparentemente incompatíveis porque um problema com profunda incerteza requer tempo para ser desvendado, mas o

⁶ “Crises appear to have taken on an entirely new dimension: they are no longer isolated accidents capable of threatening large subsystems – the core of our theoretical fabric of crisis theory in use. They have increasingly become opportunistic expressions of global turbulences impacting our social fabrics, while at the same time our bedrocks are losing their firmness of footing by being exposed to violent liquefaction processes. All the various isolated currents of vulnerability seem to be meshing to produce a global volatile, chaotic, incomprehensible theatre of operations”.

tempo não está disponível devido à extrema urgência. Nessa direção, sentimentos como medo e insegurança são cada vez mais intensos na sociedade. A gestão de crises, portanto, tende a se tornar uma tarefa rotineira entre gestores e líderes públicos.

No âmbito da gestão pública, a gestão de crises, como defendem Laegrid e Rykja (2019), deve ser entendida como o conjunto de ações que visam minimizar os impactos da crise e oferecer respostas seguras e confiáveis aos cidadãos. Diferente das crises organizacionais, as crises públicas têm impactos coletivos muito fortes, os quais podem perdurar por muitas gerações, legitimar novos comportamentos e formas de convivência, tal como o cenário da megacrise da Covid-19.

A eficácia da gestão de crises pelos líderes políticos pode ser avaliada, de acordo com Boin, Kuipers e Overdijk (2013), a partir das seguintes dimensões comportamentais: i) fazer as coisas acontecerem: organizar, coordenar e implementar ações que visem à minimização dos impactos da crise; ii) fazer o trabalho: buscar a cooperação entre as pessoas e dar espaço a soluções alternativas quando rotinas e recursos já conhecidos não funcionarem; e iii) preencher uma necessidade simbólica de direção e orientação. Essas dimensões estão ligadas a comportamentos e atitudes esperados dos líderes em situações de crise. Entre estas frentes está a gestão da comunicação. Ao mesmo tempo em que a comunicação é determinante em situações de crise, na relação entre instituições públicas e cidadãos, pode também ser uma grande fonte de problemas. As estratégias de comunicação em situações de crise devem explicar a crise, seus efeitos e o que está sendo feito para diminuir seus impactos. Líderes que sabem usar a comunicação a seu favor são aqueles que tem uma postura amplamente comunicativa, aberta e cooperativa, que checam a veracidade dos fatos e não produzem desinformação.

Os gestores públicos, aqueles a quem se outorga o papel de “donos da crise” precisam se cercar de equipes hábeis na gestão da crise. Profissionais especialistas na natureza da crise, na gestão de pessoas, processos e recursos. Fundamentalmente, gerir comunicação de crise no contexto estratégico da liderança significa conhecer o cenário, respeitar informações técnicas, ouvir muito e selecionar o que dizer, de forma objetiva, didática e precisa. Requer habilidades que vão além do domínio de técnicas informacionais, que passam por manter o equilíbrio emocional, respeitar a natureza e a singularidade da condição humana.

Importa esclarecer que a gestão de crises na esfera da gestão pública depende de inúmeros fatores, os quais vão além do comportamento dos líderes. A natureza da crise, suas características e seus impactos e desdobramentos são determinantes nesse aspecto. O relacionamento entre os públicos envolvidos na crise, suas atitudes e disputas interferem diretamente nos rumos da situação frente à opinião pública. Ou seja, os líderes podem ajudar no agravamento ou minimização de uma crise, mas não são os únicos responsáveis pelos episódios decorrentes desse cenário.

4 Metodologia

A megacrise da Covid-19 exigiu medidas administrativas e políticas que envolveram organizações de diferentes esferas e naturezas. De organismos transnacionais como a OMS a empresas privadas de todos os portes passando por governos nacionais, estaduais e municipais. De forma geral, a complexidade gerou dificuldade de entendimento e as ações foram sendo gerenciadas e adaptadas à medida que a pandemia se disseminava com intensidade e rapidez.

Para responder ao objetivo de analisar as estratégias de gestão e comunicação adotadas por organizações privadas e por lideranças políticas com atuação no Brasil, no contexto da megacrise da Covid-19, foram selecionadas como objeto de análise três organizações privadas e três lideranças políticas com responsabilidades governamentais. No primeiro grupo estão: a empresa alemã de tecnologia, SAP; o Banco Itaú; e a empresa do setor de bebidas e alimentos, Ambev. A escolha se deu pelo acesso às informações das organizações, uma vez que seus respectivos líderes participaram do Fórum Aberje Valor Econômico de Comunicação Corporativa 2020⁷. Quanto ao segundo grupo, de lideranças políticas, foram selecionados os Governadores Eduardo Leite, do Rio Grande do Sul; João Dória, de São Paulo; e Flávio Dino, do Maranhão. A escolha se deu pela disponibilidade das informações sobre estes governadores na Internet, e pelo fato de estarem entre os

⁷ O Fórum Aberje Valor Econômico de Comunicação Corporativa 2020 contou com quatro encontros on-line, com duas horas de duração cada, realizados pela Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (ABERJE), em parceria com o Jornal Valor Econômico. Cada encontro trouxe diferentes especialistas, CEOs, diretores e vice-presidentes de Comunicação das maiores empresas do Brasil. Os encontros aconteceram nos dias 10 e 30 de setembro e 8 e 22 de outubro. Foram transmitidos ao vivo pelos perfis da ABERJE no YouTube, LinkedIn e Facebook e retransmitidos pelas redes do Valor Econômico.

líderes mais citados em reportagens da imprensa nacional em situações envolvendo a gestão da pandemia no Brasil.

No caso das organizações privadas, para a análise, foram usados os discursos dos seus respectivos líderes no Fórum Aberje Valor Econômico de Comunicação Corporativa 2020 e materiais sobre as empresas disponíveis na Internet entre março e dezembro de 2020. Quanto aos governadores, foram usados materiais encontrados nos portais da Internet dos Estados: Rio Grande do Sul, São Paulo e Maranhão, bem como falas registradas por veículos da imprensa nacional no período inicial da pandemia no Brasil (primeiro semestre de 2020).

Como categorias de análise, baseado em Lagadec e Topper (2012) e em Boin, Kuipers e Overdijk (2013), definiu-se o seguinte: i) abordagem criativa frente a contextos não convencionais; ii) capacidade de organizar, coordenar e implementar ações que visem à minimização dos impactos da crise; iii) busca de cooperação entre as pessoas através da criação de espaços para a construção de soluções alternativas; iv) preenchimento de necessidade simbólica de direção e orientação. As organizações foram avaliadas a partir de ações tomadas no primeiro ano da pandemia. Já os governadores foram avaliados quanto às primeiras ações e comportamentos de gestão adotados no mesmo período.

5 Estratégias de crise em organizações privadas

Adriana Aroulho assumiu a presidência da operação brasileira da multinacional alemã SAP, líder mundial na produção de *software* de gestão, no mês de junho de 2020, durante a pandemia. Antes, como diretora de operações da marca no país, já integrava o Comitê de Crise, de caráter multidisciplinar: "[...] nosso comitê conta com a participação de todas as áreas estratégicas da empresa e grande protagonismo da área de comunicação e responsabilidade social" (AROULHO, 2020).

A diretriz para a tomada de decisão pela SAP no cenário da pandemia da Covid-19 teve como base referencial os valores e a cultura organizacional da empresa. As ações pensadas pelo Comitê de Crise da SAP iniciaram com os funcionários. A prioridade, segundo Aroulho (2020), foi garantir a segurança dos mais de dois mil funcionários que atuam nas três estruturas da empresa no Brasil. A SAP aderiu à modalidade de trabalho remoto a partir de março de 2020. Após priorizar os funcionários, conforme Aroulho

(2020), as ações de solidariedade da SAP planejadas pelo Comitê de Crise foram endereçadas aos clientes e à sociedade em geral. Para os primeiros, as tecnologias da empresa foram abertas, com licenças liberadas para que os clientes pudessem fortalecer a segurança de suas operações na migração para o trabalho remoto, gerenciar e reunir dados para fazer a gestão da experiência junto aos públicos estratégicos. Já para a sociedade, foram reforçados os projetos de Responsabilidade Socioambiental (RSA).

O presidente do Itaú Unibanco, em 2020, Carlos Bracher admitiu que a situação da pandemia da Covid-19 não havia entrado nas simulações de cenário de estresse feitas pela empresa, a qual tem uma área voltada para a prevenção e gestão de crise na estrutura corporativa. "Não tínhamos plano de contingência montado para uma crise dessas " (BRACHER, 2020). No entendimento do gestor, quando a crise surge sem preparação prévia, o que emerge é aquilo que a marca é de verdade. Os funcionários foram a primeira preocupação da marca, conforme Bracher (2020). De imediato, 55 mil pessoas foram colocadas em trabalho remoto.

Partindo do princípio de que quando as pessoas se sentem cuidadas estão capacitadas a cuidar dos outros, a gestão do Itaú Unibanco estendeu as ações de solidariedade que emergiram da pandemia para os clientes e para a sociedade. Para clientes foram definidas políticas de segurança para os aplicativos/depositantes e de apoio e facilidades para os tomadores de recursos financeiros por meio de um projeto chamado *Travessia* (BRACHER, 2020). Já para a sociedade, o destaque ficou por conta do projeto *Todos pela Saúde*, anunciado no início da pandemia. O Banco ainda realizou, em parceria com os concorrentes Bradesco e Santander para doação de máscaras e de testes Covid-19.

O CEO da Ambev, líder global do segmento de bebidas, Jean Jereissati, admite também que a pandemia se caracteriza como uma crise sem precedentes em um cenário de muitas incertezas. O gestor afirma que a marca constituiu um comitê global para gerenciar o evento, com o intuito de buscar um pouco de clareza na evolução da pandemia. No caso da Ambev, foi preciso compreender como o propósito de juntar pessoas por um mundo melhor em torno da cerveja e na mesa do bar poderia sobreviver sem a mesa do bar. "A ética de todas as organizações, desde o Conselho até os colaboradores do time, foi colocada à prova" (JEREISSATI, 2020). O gestor afirma que

o primeiro desafio foi colocar todo o grupo de trabalho, na fase inicial da pandemia, para pensar como melhorar o mundo no momento de maior necessidade.

As primeiras iniciativas de solidariedade da empresa foram voltadas aos funcionários. Para a sociedade, a Ambev investiu em ações solidárias como a fabricação de álcool em gel para doação em um período no qual havia carência do produto no mercado. Também financiou a ampliação de hospital no interior do Estado de São Paulo, para atendimento a pacientes infectados pelo coronavírus.

Quanto à abordagem criativa frente ao contexto não convencional da megacrise da Covid-19, avalia-se que as três apresentam evidências positivas. No caso da SAP, cita-se a liberação de licenças para clientes. Por sua vez, o Itaú Unibanco estabeleceu parceria inédita com outros bancos, considerados seus maiores concorrentes no cenário brasileiro, para repasse de recursos à sociedade. A Ambev adaptou linhas de montagem para a produção de álcool em gel para doação à sociedade.

No que diz respeito à capacidade de organizar, coordenar e implementar ações visando a minimização do impacto da megacrise, as evidências demonstram que as três empresas foram efetivas. A SAP, por meio de ações do Comitê de Crise, instituição de trabalho remoto e o cuidado em manter as pessoas engajadas. O Itaú também manteve funcionários em trabalho remoto e aplicou políticas especiais para públicos estratégicos como aplicadores/depositantes e tomadores de recursos. A Ambev constituiu um Comitê Global para gerenciar o evento e promoveu iniciativas de solidariedade.

A busca de cooperação entre as pessoas através da criação de espaços para a construção de soluções alternativas foi percebida de forma mais significativa em duas empresas. O Itaú Unibanco fez doação direta de recursos para apoio social e estabeleceu parceria com instituições financeiras concorrentes, visando também o repasse de recursos. A Ambev criou um grupo interno para pensar como o mundo poderia ser melhorado no contexto da megacrise, orientado pelos propósitos da marca.

O preenchimento de necessidade simbólica de direção e orientação foi percebido nas três empresas. De forma geral, as empresas, através de suas lideranças, demarcaram posicionamento junto a públicos estratégicos, especialmente funcionários. Buscaram dar respostas à sociedade e manter as equipes de gestão e comunicação de crise alinhadas frente às dificuldades impostas pelo cenário. Também quanto à comunicação, vale destacar que as três empresas buscaram a adoção de estratégias que visassem informar

sobre o que elas estavam fazendo para diminuir os efeitos da megacrise. A atuação forte dos comitês de crise também foi uma estratégia que contribuiu de forma muito efetiva na gestão e comunicação da crise.

6 Estratégias de crise na gestão pública

O Governador do Estado do Rio Grande do Sul, Eduardo Leite, filiado ao Partido da Social Democracia Brasileira (PSDB), tomou posse em janeiro de 2019. Foi ele quem anunciou o primeiro caso confirmado de coronavírus no Rio Grande do Sul, em 10 de março de 2020, por meio de entrevista coletiva à imprensa:

Sabemos que gera apreensão, mas pedimos calma. O governo está atuando e tomando todas as providências para atender às pessoas que eventualmente tenham casos confirmados e reduzir o contágio. Não somos uma ilha. Nos preparamos para este momento. Sabíamos que este dia iria chegar. Não é o caso de alarmar a população. Estamos com a nossa estrutura preparada, frisando nosso trabalho em parceria com o Ministério da Saúde (GOVERNO DO RIO GRANDE DO SUL, 2020).

O Governo do Estado do Rio Grande do Sul mantém um site atualizado com a estratégia de gestão da crise do coronavírus (ESTRATÉGIA..., [2021]). Desde o início da pandemia, o governador Eduardo Leite assumiu as funções de gestor e porta-voz da crise. Foi ele quem instituiu, por decreto estadual, o Comitê de Crise, em 19 de março de 2020, o qual está sob sua coordenação e conta com o apoio de oito comitês técnicos formados por especialistas e representantes de entidades da sociedade e do governo para a construção conjunta de ações. Entre estes comitês, há um específico de comunicação, com funções informativa, consultiva e mobilizadora

Em 30 de abril de 2020, através de entrevista coletiva on-line, Eduardo Leite apresentou o Modelo de Distanciamento Controlado, um documento construído com base em critérios de saúde e de atividade econômica que funciona com um sistema de bandeiras, com protocolos obrigatórios e critérios específicos a serem seguidos pelos diferentes setores econômicos no contexto da pandemia da Covid-19. “Projetamos ter de conviver por longo período com restrições no Rio Grande do Sul. Vamos ter mais dificuldades lá na frente” (GOVERNO DO RIO GRANDE DO SUL, 2020). É este documento que baliza a gestão da megacrise pelo Governador desde então.

Já o governador do Estado de São Paulo, João Dória, também filiado ao Partido da Social Democracia Brasileira (PSDB), foi prefeito da cidade de São Paulo até ao ano de 2018 e tomou posse como Governador em janeiro de 2019. São Paulo registrou o primeiro caso de coronavírus do país, cujo anúncio oficial foi feito em 26 de fevereiro pelo então Ministro da Saúde, Luis Henrique Mandetta. Naquele mesmo dia, o Governador João Dória decidiu criar o Centro de Contingência do Estado de São Paulo, com a função de monitorar e coordenar ações de propagação do novo coronavírus. O anúncio sobre o Comitê foi feito pela equipe da Secretaria da Saúde do Estado de SP (GOVERNO..., 2020). O Governo também mantém um site com informações detalhadas sobre a crise e sobre o Plano São Paulo, documento que explicita critérios e fases de retomada (PLANO..., [2021]). Além do Centro de Contingência, foi criado o Comitê Administrativo Extraordinário, responsável pela formatação dos atos e instrumentos jurídicos necessários à implementação das ações de combate, como decretos e deliberações.

Em 21 de março de 2020, João Dória, em entrevista coletiva à imprensa, anunciou quarentena para o Estado de São Paulo. Naquele momento também se acirrava a disputa política entre o Governador e o Presidente da República, Jair Bolsonaro, quanto às medidas nacionais de gestão da crise. Nos meses que se seguiram, João Dória continuou a adotar um posicionamento de ataque à condução da crise em nível nacional.

Com decepção e tristeza. Como governador do estado, eu gostaria que o país tivesse um presidente que liderasse o país em uma crise como essa e não minimizasse problemas e dissesse que o coronavírus é uma 'gripezinha' ou relativizasse uma questão tão grave para o país e para os brasileiros nesse momento (DORIA, 2020 *apud* SANTIAGO; TOOGE, 2020).

Nos dias que se seguiram à coletiva que anunciou a quarentena no Estado de São Paulo, o Governador foi a público fazer outros anúncios relacionados à testagem em massa da população, ao monitoramento do índice de adesão das pessoas ao *lockdown*, através do rastreamento de sinais de aparelho de celular, e relação com municípios na condução da crise. As coletivas, em geral, contavam com pessoas das equipes técnicas de saúde e do Centro de Contingência, as quais revezavam-se com o Governador no atendimento a dúvidas e esclarecimentos.

O terceiro líder político, Flávio Dino de Castro e Costa, filiado ao Partido Comunista do Brasil (PCdoB), assumiu o Governo do Estado do Maranhã em janeiro de 2015 e está em seu segundo mandato. O primeiro caso confirmado de coronavírus no Maranhã foi anunciado em 20 de março de 2020, pela Secretaria de Saúde do Estado, e pelo Governador, através da rede social Twitter:

Recebemos há pouco a confirmação de laboratório sobre o 1º caso do novo coronavírus no Maranhã. Um homem que retornou de viagem a São Paulo. Vigilância Sanitária já tomando as providências cabíveis. Além do já informado, anunciarei medidas preventivas adicionais neste sábado (DINO, 2020 apud FRÓES, 2020).

Em entrevista coletiva à imprensa, em 21 de março de 2020, Flávio Dino anunciou uma série de medidas a serem adotadas para inibir a propagação do vírus. Acompanhado pelo Secretário de Estado da Saúde e pelo secretário Municipal de Saúde de São Luís, falou sobre a suspensão das aglomerações, suspensão das aulas em escolas públicas e isolamento social. Também anunciou a publicação de decreto de calamidade pública. O Governador criou um Comitê Científico de Prevenção e Combate ao Coronavírus, coordenado pelo Secretário de Saúde, com o propósito de orientar medidas preventivas e de achatamento da curva de contágio. Além deste, foram criados, nas semanas que se seguiram, comitês regionais com o mesmo propósito. Mantém-se também um site com informações atualizadas sobre as medidas do Governo (CORONAVÍRUS, [2021]).

Durante a gestão da crise no Maranhã, Flávio Dino assumiu o papel de líder e porta-voz na maioria das ocasiões. Concedia entrevistas coletivas com regularidade, pautava o discurso em dados respaldados pelo Comitê Científico e buscava tranquilizar a população quanto às ações do Governo. Destaque para o forte engajamento atingido pelo líder político na comunicação das ações do Governo nas redes sociais, especialmente no *Twitter*. A partir do final do mês de abril, Flávio Dino também passa a pautar contrariedades em relação à gestão da crise sanitária pelo Governo Federal.

Quanto à abordagem criativa frente ao contexto não convencional da megacrise da Covid-19, avalia-se que os três governadores tentaram buscar soluções inovadoras frente ao cenário. O modelo de distanciamento controlado do Rio Grande do Sul, o estabelecimento de métricas de acompanhamento do índice de isolamento social aplicado em São Paulo e o engajamento via redes sociais do Governador do Maranhã são alguns

exemplos. Os três governos também criaram comitês para suporte à gestão da crise e assumiram o papel de líderes.

Quanto à capacidade de organizar, coordenar e implementar ações visando a minimização do impacto da megacrise, também há iniciativas percebidas nos três Estados. Todos buscaram constituir equipes capazes de pensar em respostas para a situação de crise. O mesmo ocorreu quanto à cooperação entre as pessoas através da criação de espaços para a construção de soluções alternativas. A criação de comitês com a representação de pessoal técnico-científico da área da saúde foi uma constante nos três casos, além da presença de representantes da sociedade civil organizada em espaços de discussão sobre a crise.

O preenchimento de necessidade simbólica de direção e orientação também foi percebido em relação aos três governadores. Cabe notar, nesse sentido, que no caso dos Governadores João Dória e Flávio Dino, houve um discurso claro de contraposição ao Governo Federal, no sentido de que este não orientava o país rumo à superação da crise. Eduardo Leite só passou a assumir um discurso semelhante no fim do ano de 2020. Até então, tentava construir um discurso de cooperação com os órgãos federais.

Considerações finais

Este artigo teve como objetivo apresentar a análise de estratégias de gestão e comunicação adotadas por organizações privadas e por lideranças políticas no Brasil, no contexto da megacrise da Covid-19. É possível perceber que, em ambos os cenários, foram registradas abordagens criativas na gestão da crise, capacidade de organização e coordenação de estruturas em um ambiente hipercomplexo e preenchimento de necessidade simbólica de direção e orientação.

Quanto às organizações privadas, cabe destacar as iniciativas voltadas à responsabilidade e compromisso social frente a públicos estratégicos, tais como funcionários e clientes. Além disso, a materialização de valores culturais em ações práticas junto à sociedade.

Por sua vez, os líderes públicos analisados revelaram capacidade de inovar na proposição de macroestratégias de coordenação de crise, mesmo em um cenário marcado pelas características burocráticas e estrutura tradicional como a dos governos brasileiros.

REFERÊNCIAS

AROULHO, A. **Fórum comunicação corporativa: comunicação da solidariedade**. [S. l., s. n.], 22 out. 2020. 1 vídeo (2 h 20 min 07 s). Publicado pelo canal Aberje - Associação Brasileira de Comunicação Empresarial. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?app=desktop&v=v4JoequByiA>. Acesso em: 30 abr. 2021.

BAUMAN, Z.; BORDONI, C. **Estado de crise**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2016.

BRACHER, C. **Fórum comunicação corporativa: comunicação da solidariedade**. [S. l., s. n.], 22 out. 2020. 1 vídeo (2 h 20 min 07 s). Publicado pelo canal Aberje - Associação Brasileira de Comunicação Empresarial. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?app=desktop&v=v4JoequByiA>. Acesso em: 30 abr. 2021.

CORONAVÍRUS. *In*: ESTADO do Maranhão, [2021]. Disponível em: <https://www.corona.ma.gov.br/>. Acesso em: 30 abr. 2021.

ESTRATÉGIA COVID-19. *In*: ESTADO do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, [2021]. Disponível em: <https://estado.rs.gov.br/estrategia-covid-19>. Acesso em: 30 abr. 2021.

FRÓES, Rafaelle. Governo confirma o primeiro caso do novo coronavírus no Maranhão. *In*: G1. São Luís, 20 mar. 2020. Disponível em: <https://g1.globo.com/ma/maranhao/noticia/2020/03/20/governo-confirma-o-primeiro-caso-do-novo-coronavirus-no-maranhao.ghtml>. Acesso em: 30 abr. 2021.

GOVERNO de SP cria Centro de Contingência do Coronavírus. *In*: ESTADO de São Paulo. São Paulo, 26 fev. 2020. Disponível em: <https://www.saopaulo.sp.gov.br/spnoticias/governo-de-sp-cria-centro-de-contingencia-do-coronavirus/>. Acesso em: 30 abr. 2021.

GOVERNO DO RIO GRANDE DO SUL. **Governador Eduardo Leite atualiza informações sobre o enfrentamento ao coronavírus no RS**. Facebook: @GovernoDoRS. Porto Alegre, 30 abr. 2020. Disponível em: https://www.facebook.com/watch/live/?v=3154120267934273&ref=watch_permalink. Acesso em: 30 abr. 2021.

HELSLOOT, I. *et al.* **Mega-crises: understanding the prospects, nature, characteristics, and the effects of cataclysmic events**. Springfield, IL: Charles C Thomas Publisher, 2012.

JEREISSATI, J. **Fórum comunicação corporativa: comunicação da solidariedade**. [S. l., s. n.], 22 out. 2020. 1 vídeo (2 h 20 min 07 s). Publicado pelo canal Aberje - Associação Brasileira de Comunicação Empresarial. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?app=desktop&v=v4JoequByiA>. Acesso em: 30 abr. 2021.

-
- LAEGREID, P.; RYKKJA, LH. Governing and organizing for crisis management and civil protection: advancing an important but neglected research field. **International public management review**, [s. l.], v. 19, n. 2, p. 01-06, 2019. Disponível em: <https://journals.sfu.ca/ipmr/index.php/ipmr/article/viewFile/387/365>. Acesso em: 30 abr. 2021.
- LAGADEC, P. The megacrisis unknown territory: in search of conceptual and strategic breakthroughs. **Centre national de la recherche scientifique**, Paris, n. 26, *July 2009*, p. 01-15, jul. 2009. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/46479033_THE_MEGACRISIS_UNKNOWN_TERRITORY_-_In_Search_of_Conceptual_and_Strategic_Breakthroughs. Acesso em: 30 abr. 2021.
- LAGADEC, P.; TOPPER, B. How crises model the modern world. **Journal of risk analysis and crisis response**, [s. l.], v. 2, n. 1, p. 21-33, maio 2012. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/274783613_How_Crises_Model_the_Modern_World. Acesso em: 30 abr. 2021.
- PLANO São Paulo. *In*: ESTADO de São Paulo. São Paulo, [2021]. Disponível em: <https://www.saopaulo.sp.gov.br/planosp/>. Acesso em: 30 abr. 2021.
- ROSENTHAL, U. Crisis decision making in the Netherlands. **Netherlands' journal of sociology**, [s. l.], n. 22, n. 2, p. 103-129, out. 1986.
- SANTIAGO, Tatiana; TOOGE, Rikardy. Doria decreta quarentena no estado de SP até o dia 7 de abril para impedir avanço do coronavírus. *In*: G1. São Paulo, 21 mar. 2020. Disponível em: <https://g1.globo.com/sp/sao-paulo/noticia/2020/03/21/doria-decreta-quarentena-no-estado-de-sp-ate-o-dia-7-de-abril-para-impedir-avanco-do-coronavirus.ghtml>. Acesso em: 30 abr. 2021.
- SOBRE a doença. *In*: MINISTÉRIO da saúde. Brasília, [2020]. Disponível em: <https://coronavirus.saude.gov.br/sobre-a-doenca>. Acesso em: 30 abr. 2021.
- TOPPER, B.; LAGADEC, P. Fractal crises: a new path for crisis theory and management. **Journal of contingencies and crisis management**, [s. l.], v. 21, n. 1, p. 04-16, jan. 2013. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/1468-5973.12008>. Acesso em: 30 abr. 2021.
- YEN, V. Y.-C.; SALMON, C. T. Further explication of mega-crisis concept and feasible responses. **SHS Web of Conferences**, [s. l.], v. 33, p. 01-08, fev. 2017. Disponível em: https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/abs/2017/01/shsconf_icone2017_00034/shsconf_icone2017_00034.html. Acesso em: 30 abr. 2021.