

**FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ**  
**CASA DE OSWALDO CRUZ**

***DENISE LOBO CRIVELLI***  
**(Entrevista)**

## Ficha Técnica

Projeto de pesquisa – *Fiocruz (Brasil) e INSA (Portugal) no ‘olho do furacão’: possibilidades e limites da comunicação pública na pandemia de COVID-19*

Entrevistada: Denise Lobo Crivelli (DL)

Entrevistadora: Cristiane D’Ávila (CD)

Data: 08/06/2022

Local: Bio-Manguinhos – Rio de Janeiro

Duração: 1h15min56seg

A citação de trechos da transcrição deve ser textual com indicação de fonte conforme abaixo:

CRIVELLI, Denise Lobo. *Denise Lobo Crivelli. Entrevista de história oral concedida ao projeto Fiocruz (Brasil) e INSA (Portugal) no ‘olho do furacão’: possibilidades e limites da comunicação pública na pandemia de COVID-19*, 2022. Rio de Janeiro, FIOCRUZ/COC, 2023. 24p.

Entrevistada: Denise Lobo Crivelli, Publicitária

Coordenadora da Assessoria de Comunicação de Instituto de Tecnologia em Imunobiológicos da Fiocruz – Bio-Manguinhos

Entrevistadora: Cristiane d'Avila

Data: 08/06/2022

Local: Bio-Manguinhos – Rio de Janeiro

Duração: 1h15min56seg

**Cristiana d'Avila (CD) = *Bom dia. Para começar nossa conversa eu queria primeiro que você falasse um pouco sobre a sua trajetória profissional, incluindo a sua atuação aqui em Bio-Manguinhos.***

DENISE LOBO (DL) - Tá bom. Eu acho que eu vou entrar direto na Fiocruz, né? Eu sou formada em Comunicação Social, com ênfase em Publicidade e Propaganda. Eu tenho pós-graduação em Marketing e também Comércio Exterior. Só assim para dar uma pincelada, né? Eu trabalhei, logo que me formei, em agência de publicidade. Cheguei a ter alguma experiência em assessoria de imprensa, mesmo sendo de publicidade, e depois eu fui trabalhar em Marketing – antes de trabalhar aqui na Fiocruz eu trabalhava com Marketing na área de Agricultura.

Aí entrei em Bio em 2001. Na época eu era a pessoa da Comunicação, porque a estrutura era muito menor. Então entrei aqui fazendo todas as atividades que a gente tem de comunicação hoje, mas dentro de um universo menor, né, porque Bio tinha muito menos produtos, menos funcionários, enfim, era uma dinâmica mais enxuta. Aí ao longo de quase todos os outros anos eu fui crescendo dentro da área comercial; fui Gestora de Mercado por 12 anos: eu cuidava da parte de Fornecimento de Produtos, principalmente, inclusive, as vacinas – todo o Programa de Imunizações. Cuidei da parte de exportação também de vacina de febre amarela, vacina meningocócica e por meio das agências das Nações Unidas. Isso aí me deu assim toda uma bagagem, um conhecimento de Bio. Fiquei 12 anos como Gestora de Mercado. Aí eu já estava há muito tempo fazendo a mesma coisa, vivenciando a mesma rotina e eu tinha um desejo de mudar um pouco, contribuir de outra forma com Bio e o Zuma me convidou a assumir Assessoria de Comunicação.

Eu assumi a Assessoria de Comunicação em meados de fevereiro de 2020 (risos) e... aí eu fui no dia 12 de Fevereiro... e no dia 15 de março foi decretada a pandemia. E desde então entrei com tudo, né? Acho que aí juntou a minha formação e a bagagem que eu tinha na área de... em Bio, né?

**CD – *Que é uma escola, né?***

DL – É uma escola. Eu falo que é uma escola a parte, porque nós vivemos num mundo particular. Acho que ninguém vem pronto para trabalhar na... a área de vacinas é muito específica, né? Vacinas, kits, biofármacos... tem muita especificidade. E aí eu falei assim: “Gente, eu me considero hoje em dia assessora da pandemia.” (risos)

É isso, entrei de sola. Primeiro a gente trabalhou com os kits. Os kits entram na sua...

**CD – *Entram, entram. Essa é a segunda questão. Que estratégias foram adotadas pela Comunicação de Bio-Manguinhos para disponibilizar informações sobre tudo que vocês estavam fazendo: produção de kits diagnóstico, treinamento de profissionais nos Lacens, acordo com a Astrazeneca e, depois, produção de vacina 100% nacional, e mais outras coisas que eu não incluí aqui?***

DL - Eu vou fazer um *mix* aí de comunicação, de Assessoria de Imprensa e de Eventos também, porque a gente cuida de tudo aqui.

**CD – *Eu ia perguntar também sobre Assessoria de Imprensa para você, mas você pode organizar da maneira que você achar melhor.***

DL - Eu vou eu vou te falar um pouquinho da dinâmica, para você entender. Bem, a primeira grande resposta de Bio foi o teste molecular. Por conta de todo *expertise* que a instituição tinha, 40 dias... então assim: início de março, antes de decretar pandemia, a gente já estava com *kit* sendo entregue para o Ministério – se não me engano, 7 ou 8 de março, foi tipo uma semana antes. Nesse momento, o que a gente fez? “Vamos trabalhar com assessoria de imprensa”. A gente tem uma dinâmica interna onde a área de Marketing, que fica dentro do Departamento de Mercado, eles fazem todo o planejamento do que vai ser colocado no mercado, conversa com a área de Comunicação e a Comunicação estabelece nessa interação quais vão ser as estratégias.

Só que nesse âmbito da Covid isso aí ficou... tomou uma proporção muito maior, né? Porque algumas coisas a gente faz com autonomia, mas aí, no caso, tudo que era Covid era muito alinhado com a Diretoria e com a Presidência da Fiocruz e com a CCS. Porque a gente entendeu que era um momento que tinha que se ter uma estratégia da Fiocruz – não dava para ser o *kit* de Bio-Manguinhos ou a vacina de Bio-Manguinhos. Tinha que ter uma resposta da instituição toda, como um peso. Então a gente trabalhou *release*... tudo o que a gente divulgou, a gente passou para a CCS.

Os conteúdos eram trabalhados por nós, mas a maior parte saiu realmente publicada na Agência Fiocruz de Notícias.

Porque tem... alguns outros produtos, por exemplo: nós fizemos, no meio da pandemia, lançamento de biofármacos. Os biofármacos Bio trabalhou de forma independente. Nós mesmo mandamos para a imprensa, colocamos no nosso site... então a gente seguiu com os canais normais, porque não era uma questão crítica para o momento. [Pela criticidade - 7:01] isso tudo foi muito alinhado: Bio, Ascom/Bio, CCS, Diretoria de Bio, Presidência. Fizemos muitas reuniões ao longo desses dois anos, sábado, domingo, feriado... Você pegava aquele link: 'sábado, 8 horas da noite, reunião para alinhamento de discurso. E realmente necessário, foi muito necessário.

Em paralelo, em termos de estrutura, a gente tem o ainda tem Projeto BioCovid, porque foi criado... desculpa, estou misturando os *kits* com as vacinas. Deixa eu falar primeiro dos *kits*. Então os *kits* nesse momento: a gente trabalhou assessoria de imprensa, definimos porta-vozes, fizemos *briefing*, *release*, divulgação padrão. Em paralelo, os *kits* foram colocados nos Lacens, existe uma parte de atendimento ao cliente que fez o treinamento – o atendimento ao cliente treinou os Lacens...

### ***CD – Inclusive de fora do Brasil, né?***

DL – Inclusive de fora. Veio gente para ser treinada. E aí sentiu-se necessidade de prestar esclarecimento. Porque mesmo depois deles treinados, estavam tendo muitas dúvidas. Aí foi feita uma oficina com os Lacens. Uma oficina virtual e a gente entrou com parte de produção da... comunicação da oficina, conteúdo científico pela área específica aqui, e divulgação. Então foi um trabalho mais direcionado para os Lacens. Para a população foi realmente a divulgação de imprensa. Tivemos alguma ação nas redes sociais, para saber que nós tínhamos um *kit*, que a gente tinha como diagnosticar Covid. E um trabalho de comunicação muito direcionado em apoio à equipe aí de treinamento dos Lacens.

E aí veio toda parte de prospecção da vacina e a gente começou a fazer um plano de comunicação que foi para vacina em si, que foi desde a prospecção das vacinas-candidatas que tinha no momento, até o acordo entre países né? Brasil, Reino Unido, passando pelo memorando de entendimento para depois ter assinatura do Contrato de Encomenda Tecnológica, depois o Contrato de Transferência de Tecnologia – falando assim, os grandes marcos que definiram a negociação. Nesse ínterim, nós fomos estabelecendo vários outros marcos que deveriam ser divulgados. Por exemplo: o registro da vacina pela... a conclusão dos estudos clínicos; registro no exterior pela Astrazeneca; o nosso processo de submissão contínuo para a ANVISA, do pedido de registro... porque a gente começou...

antes mesmo da vacina ter qualquer registro no mundo, a gente já estava compartilhando dossiê. Então, a gente foi acompanhando isso tudo.

Depois, nesse meio tempo, porque tinha... claro, uma expectativa de antecipar o máximo possível a vacinação. Então nós recebemos os primeiros lotes do IFA em fevereiro de 2021 e aí... só que você tem todo aquele tempo de fazer o processamento da vacina e o controle de qualidade, onde a gente teria os primeiros lotes com IFA importados e processados aqui em março. E para antecipar a gente acabou importando 4 milhões de doses da vacina da Índia. Com essa importação de 4 milhões de doses, a gente também fez toda uma ação de divulgação. E aí, eu acho que foi muito pautada assim: imprensa, redes sociais...

### ***CD – Redes de Bio?***

DL – Redes de Bio. O *release*, todas as notas e *releases* da vacina a gente preparou aqui e mandava para a CCS. E aí eles faziam... claro, às vezes aprovava 100%, às vezes tinha alguma contribuição, uma revisão... Foi um trabalho conjunto. Eu acho que foi muita parceria nesse momento. Às vezes a gente tinha dúvida de discurso, aí eu conversava com o Zuma, a Elisa e a Pamela conversavam com o Krieger. Às vezes eles tinham reunião com a Nísia e as vezes era todo mundo junto para poder definir alguns marcos e como é que a gente ia colocar determinadas informações.

Na vacina, então, a gente teve assim os acordos prévios: encomenda tecnológica, submissão contínua, entrega das vacinas importadas. E a gente teve uma questão de processamento da vacina. Ainda que fosse uma vacina pronta, a gente teve que colocar etiqueta de Bio, teve que mandar – etiqueta em português, né? Mandar amostra para o INCQS. E aí foi o primeiro evento que nós fizemos, que foi o evento de chegada da vacina. Você chegou a acompanhar o evento?

### ***CD – Acompanhei, acompanhei.***

DL – Em paralelo, a gente começou a trabalhar com pacotes de comunicação onde a gente fazia a foto, a gente fazer os vídeos – tipo vídeo do processo. No início a gente chegou a ter vídeos e imagens do... que a gente conversou com a Rio Galeão. Algumas imagens até a nossa equipe de importação a gente pediu para fazer, né? Por conta de restrição de acesso, de horário... e os protocolos para você poder acessar a pista. Então a gente fez essa parceria interna com o pessoal da importação e tivemos também essa interface com a Rio Galeão para poder divulgar imagem de chegada de vacina para imprensa. Então aí a gente fazia... vacina e IFA. Depois vieram várias remessas de IFA. A primeira teve uma super divulgação na imprensa; a segunda a gente achou que

fosse diminuir, mas continuou tendo uma super divulgação na imprensa; e aí, ao longo do tempo, acho que isso foi acalmando, né? À medida que a gente começou a fazer as entregas, a ansiedade da imprensa, barra... a gente sabe que é uma necessidade da população também.

***CD – E a relação com o Ministério, nesse meio de caminho também, né?***

DL – Sim, sim.

***CD – Não queria entrar em questões mais delicadas, mas a gente sabe que ainda teve o processo que vocês tiveram que ter a posição da Fiocruz de uma forma independente...***

DL – Não conflitante.

***CD – Não conflitante. Eu acho que foi realmente muito bem conduzido. Eu acompanhei e acho que a Fiocruz conseguiu manter assim...***

DL - Eu acho que uma coisa que pautou muito a gente ao longo disso e a gente sabe também que teve questões de... é porque você está gravando! (risos)

***CD – Se quiser eu paro.***

DL – Não, não... questão assim: “qual é a vacina do Brasil? De Bio ou do Butantan?”

***CD – Até o uso político de São Paulo, né?***

DL – A nossa posição foi muito isenta. “A gente está respondendo pela ciência, respondendo pela competência, pela capacitação...” Expertise... O fato de a gente ter as pontas industriais aqui... Porque a gente teve que fazer adaptação principalmente para produzir o IFA, nacionalizar a vacina, mas para fazer processamento final de IFA a gente já tinha tudo, entendeu? Tem algumas coisas que tinha que fazer de qualquer forma, mas a gente tem competência, a Fiocruz tinha como fazer isso. Então, eu acho que a nossa resposta, da instituição como um todo, foi muito pautada no que a gente tinha de fato, no que a gente sabia fazer, na competência científica, tecnológica e não entrar nos embates. Por diversos momentos nós tivemos provocações. E a gente não reagiu as provocações. A gente manteve a isenção.

***CD – Às vezes até da imprensa, né? Um comentarista, quando atrasava uma coisa...***

DL – Com certeza. Eu acho, assim, era muita ansiedade em relação ao cronograma. Mas uma coisa que a gente colocou, um dos discursos que foi colocado de uma forma muito forte, foi: “você para fazer transferência de tecnologia, até então você levava...” Vamos lá, desenvolvimento tecnológico: pelo menos 10 anos. Quantos anos se leva para transferir uma tecnologia? Menos de cinco não se levava. Cinco, dez anos muitas vezes, dependendo da complexidade. Lembrando que a gente tem uma estrutura pública, que tem todas as amarras de contratação. Então, foi feita uma primeira previsão de quanto tempo levaria, só que a gente fez uma previsão ainda sem ter o conhecimento dos detalhes tecnológicos. Então, a gente procurou colocar isso a todo tempo: “o que vai dizer, de fato, como é que a gente consegue fazer essa entrega é quando nós tivermos, recebermos, as informações tecnológicas”.

E tinha coisa assim: a vacina estava em desenvolvimento, né? Não existe ainda a vacina. Então foi muito com base em outras experiências e à medida que a gente foi recebendo as informações, a gente foi dando um cenário mais claro de como estão as coisas. E fechamos a transferência de tecnologia em um ano. Eu acho que assim: coisas que a gente teve que responder, né? Era muita ansiedade em relação a prazo de transferência de tecnologia, cronograma de entrega de vacina, né? E a gente conseguiu colocar tudo de uma forma muito rápida.

***CD – A qualidade da vacina? A escolha daquela vacina também... tem que responder por aquilo.***

DL – É, é. Foram questões que a gente foi pontuando no momento.

“Ah, qual é a capacidade?” “A capacidade é tanto.”

Mas, de fato, a encomenda do Ministério da Saúde foi um número X de vacinas que a gente entregou, né? Então, algumas ansiedades e especulações a gente tinha que vir e pontuar.

“Olha, foi contratado tanto. Estamos entregando tanto.”

Primeiro foram 100 milhões de doses. Depois a gente teve contrato adicional de IFA. Então, assim: foi ir pontuando, respondendo cada ansiedade que a gente estava tendo. E isso foi trabalhado... imprensa, os *releases*, as notas, muitos de vídeos dos marcos... dentro desse pacote era foto, era imagem dos acontecimentos e vídeos principalmente com o Zuma, no caso aqui de Bio: “Hoje a gente está assinando contrato que representa...” não sei o quê; “Hoje nós recebemos o primeiro lote de IFA”; “Entregaremos os primeiros lotes após o processo de realização do processamento final, após o controle de qualidade... em tanto tempo esses lotes vão ser recebidos.”

E aí vinha aquela enxurrada de entrevistas que a gente atendeu amplamente. Tudo o que a gente pôde, a gente atendeu. A gente realmente deu algumas seguradas estrategicamente, porque a gente



precisava fechar algum cenário, ter uma resposta, ter mais alguma informação antes da gente passar aquela informação para a imprensa.

***CD – Isso é que eu ia perguntar: a imprensa vinha direto até vocês ou passava por alguma instância?***

DL – Diretamente...

***CD – E articular com o CCS também, a resposta, digamos assim.***

DL – Isso, isso. Tudo a gente fechava discurso. Tudo assim... *WhatsApp*... a sensação que a gente tem é que foram dois anos ininterruptos, sem fim de semana. Porque a imprensa não tem hora, né? Eu passei um dia primeiro de janeiro acompanhando a entrevista do Zuma. Então, assim... necessário, né?

E aí o que a gente fazia? “Estamos com um discurso tranquilo? Pauta positiva? Vamos dividir.”

Às vezes, estrategicamente, a Nísia dava a primeira resposta. Às vezes era tanta coisa que precisava dividir. Então era Nísia, Zuma... alguns temas, quando eram temas mais voltados para a parte regulatória, aí era a Rosane Cuber, que é nossa Vice de Qualidade, dividia algumas questões com Maurício... então a gente foi fazendo assim. Teve momentos que recebemos entrevistas pedindo mais detalhes técnicos de produção: a gente falava com Luiz Lima que era o nosso Vice de Produção. Então tudo isso foi articulado.

***CD – Teve o treinamento das fontes internas, quem ia falar, os porta-vozes, né? Para lidar com essa demanda toda.***

DL – É. Então, nós contratamos... Eu comecei a falar com você, né, que tem o projeto BioCovid. Aí ficamos com o ponto focal de Marketing e Comunicação dentro do projeto, que era uma pessoa que estava vivendo o dia a dia, vendo os cronogramas, as obras – a gente teve que divulgar as obras de adequação da fábrica. Teve o momento dos investidores, que deram dinheiro para fábrica...

***CD – Aquele programa “Unidos pela Covid”, né?***

DL – É. E a gente teve que fazer alinhamento com eles. Teve um problema também de divulgação indevida, que não tinha sido autorizada e a gente teve que correr atrás do prejuízo depois. De dar a entender que estavam construindo a nossa fábrica, quando a gente já tinha fábrica. Eu acho que isso foi uma coisa que ficou bem evidente. Então, a gente teve que fazer essa gestão de crise também.

Mas então a gente tinha um ponto focal. Eu contratei uma jornalista temporária para responder sobre Covid, mas ela trabalhava no bastidor. E aí eu peguei o meu jornalista mais experiente com a imprensa, para ficar na linha de frente comigo, e eu assumi a assessoria de imprensa... também, né? Assim como coordenadora, mas... assim, então fiquei eu, esse jornalista e essa jornalista de apoio. Ela tinha como função atualizar, muitas vezes diariamente, ou, pelo menos, semanalmente, o *briefing*, conforme a gente evoluindo importação de IFA, liberação de recurso do Ministério, andamento das obras da fábrica... então assim, todas essas ações que estavam acontecendo internamente, ela ia atualizando nesse *briefing*. A gente procurou, quase 100% - isso foi um combinado nosso - do Zuma, dentro do possível, ser o principal porta-voz, porque ele estava diretamente nas negociações. Porque a velocidade das atualizações era tão grande que era difícil você preparar vários porta-vozes. Para não correr o risco de você ter discursos desatualizados ou desconstruídos, foi assim... realmente foi uma sobrecarga para ele, que a gente entende que, dentro do possível, até teria sido melhor - se bem que são dois pontos - diluir um pouco. Mas também foi bom para ele se afirmar como diretor de Bio-Manguinhos, que estava com a principal frente aí de...

Realmente foi muito cuidadosa essa divisão de porta-vozes e ficou realmente centrada nele, questões regulatórias com a Rosane - mas a gente tinha cuidado de quando apurar a pauta com a imprensa, de saber do veículo que queria fazer a entrevista se ia ficar realmente dentro das questões regulatórias ou se ia, de repente, alguma questão mais política. Muitas vezes tinha perguntas relacionadas às questões do governo, que fugiam do escopo. Então, se tivesse uma questão mais política a gente colocava para ele ou então trabalhava com ela.

Por que tinha muita curiosidade, né? As pessoas não sabiam o que era IFA. Hoje em dia você fala IFA (risos), todo mundo sabe o que é IFA. Ninguém sabia o que era IFA, naquela época. E como é o processo: você tem que receber o IFA, tem um tempo de... porque as pessoas achavam que recebeu o IFA e tem vacina no dia seguinte, né? Então, explicar esse processo. Trabalhamos com infográficos também: infográfico para a produção com o IFA importado; trabalhamos com infográfico para explicar o processo de transferência de tecnologia, quanto tempo isso levava e quanto tempo a gente ia conseguir colocar cada vacina para o Ministério, como funcionava essa distribuição - porque a população achava que... "eu posso ir aí tomar vacina?" Não, porque a gente não aplica vacina...

***CD - Ou então, que a Fiocruz ia distribuir. Isso ficou claro nas mensagens, pelo que acompanhei. A Fiocruz entrega ao Ministério...***

DL - E o Ministério cuida da gestão dos estados, como isso vai ser distribuído. Então, teve isso. Aí nós criamos uma página no nosso site, específica sobre a vacina Covid, onde a gente tinha toda uma

introdução falando em que pé estava: vacina importada, recebimento de IFA, produção, negociação, com recurso, quantitativo... todas essas informações com foto e vídeo de apoio, com cópia do Contrato de Encomenda Tecnológica, com cópia do Contrato de Transferência de Tecnologia – logicamente, tudo com as devidas tarjas em relação à confidencialidade, para a gente não expor nada que não pudesse ser exposto. E começamos a trabalhar com atualização do cronograma. Então, a gente começou a divulgar, no site, os cronogramas de entregas mensais – onde a gente primeiro colocou a perspectiva e depois a gente foi colocando quanto tinha, de fato, entregue. E trabalhando em redes sociais com os quantitativos semanais.

Tinha sido pactuado, num determinado momento, com o Ministério da Saúde, que as entregas seriam todas as sextas-feiras. Coisas que a gente nunca faz para outra vacina: em rotina você faz uma entrega mensal, ninguém quer saber o dia que você está entregando (risos). Para essa foi estabelecido um dia, por uma questão de logística. E a imprensa foi avisada que, uma vez por semana, a gente ia divulgar o quantitativo daquela semana. E aí foram os *posts* todas as sextas-feiras: a gente pegava informação internamente, fazia postagem na nossa rede, passava para a CCS e a CCS divulgava lá também. Fechava o quantitativo mensal e colocava quantitativo mensal: site de Bio, quantitativo mensal no *site* Fiocruz, Agência Fiocruz de Notícias... Tudo foi compartilhado e foi replicado. A gente fazia toda semana, a cada entrega, cada chegada de IFA, uma nota para imprensa para a gente informar que estava chegando e que tinha tanto IFA em estoque, que corresponde a tantas doses e ia ser as entregas não sei quando... para a população, para a imprensa, para todo mundo ir sabendo da disponibilidade daquela vacina.

A gente seguiu assim até dezembro. Chegamos no momento realmente com estoque abastecido, né, do Ministério. E hoje a gente está fazendo essa divulgação do que está sendo entregue, assim: primeiro a gente começou a colocar janeiro, fevereiro, março... agora a gente está colocando “até dia 31 de maio entregamos tanto”. Acho que acabou essa ansiedade...

### ***CD – Acho que entrou naquela... rotina...***

LD – É. Tivemos questionamento da imprensa: “Por que vocês não estão mais mandando os *posts*?” A resposta foi exatamente essa: “agora o Ministério está abastecido e virou uma atividade de rotina da instituição”. Então, a gente colocou dessa forma. Fizemos alguns gerenciamentos de crise...

Quando surgiu, por exemplo, a questão da trombose por trombocitopenia. Todas essas questões mais relacionadas a eventos adversos. Primeiro, esclarecer: um evento adverso não é uma reação adversa. Eu acho que essa foi uma mensagem-chave que a gente procurou colocar em todos os *releases*, no nosso site, enfim, em todos os meios que a gente estava utilizando, para a população entender que o fato da pessoa ter tido uma reação pós-vacinal, não quer dizer que ela esteja comprovadamente relacionada à vacina. Então, para a população em geral, isso foi essencial. E os

discursos técnicos, a gente alinhava com nossa farmacovigilância – primeiro conversávamos com a farmacovigilância – pegava as informações, aí a gente entrava em contato com a Astrazeneca, porque eram informações do produto em si que a gente estava recebendo a tecnologia. Então, tinha que ter um alinhamento.

***CD – E eles faziam testes também, né?***

DL – Faziam estudos clínicos. Então, eventos adversos e a questão da eficácia da vacina, isso aí tudo a gente teve que fazer um alinhamento: Bio, CCS-Presidência e Astrazeneca, para essas questões mais críticas. E nos eventos adversos, muita interação com a nossa Assessoria Clínica – e nossa Assessoria Clínica muito em contato, também, com a Assessoria Clínica da Astrazeneca, para poder ter essas respostas, começar a entender e saber o quê a gente poderia divulgar sem causar pânico. Esclarecendo que eram eventos raríssimos e que teriam que ser confirmados, porque não tinha relação causal com a vacina, que isso demandaria um tempo de estudo... A questão da eficácia da vacina, assim, os benefícios superaram em muito os riscos mínimos de se ter um evento adverso.

A gente respirou isso por dois anos. Eu acho que agora a gente realmente está num momento mais estável. Às vezes surgem algumas questões que a gente tem que interagir, tem que responder, mas entrou num ritmo normal... eu acho que normal, né? (risos) E aí junto vieram os grandes eventos...

***CD – Você falou nesse programa BioCovid, né?***

DL – Na verdade, Projeto BioCovid. Porque a gente teve que criar uma estrutura dentro de Bio, para fazer a parte de incorporação tecnológica e produção da vacina. Dentro do projeto a gente tinha um ponto focal de Marketing e Comunicação, que era a pessoa que estava vendo ali o andamento do projeto. Em vez de a gente falar com 500 pessoas lá dentro, falando com gerente do projeto o tempo todo... teve hora que não teve jeito, a gente teve que falar com todo mundo mesmo, né? (risos) Mas assim, qual o cronograma de importação dos insumos?

***CD – Então desse projeto tinha ali uma pessoa de Comunicação, que se relacionava com a Assessoria de Comunicação, com vocês?***

DL – Isso. Nós fizemos, pelo projeto, um contrato específico para poder produzir vídeos e materiais para as redes sociais, porque a nossa estrutura aqui não...

***CD - Esses vídeos que você falou, da chegada de IFA...***

DL – É, na verdade, foi meio híbrido. A gente produz alguns vídeos aqui na Assessoria de Comunicação. Os vídeos com a diretoria eu mesmo chegava lá com o Zuma, com a Rosane, como Luiz, com quem fosse, e fazia. No início, a gente conversou muito com a câmera, né? Depois a gente descobriu que a imprensa faz aqui no *WhatsApp*, manda... “Essa qualidade atende?” Atende,

dá para fazer?”. Então, facilitou bastante a vida. Agora, quando era uma questão mais elaborada... Nós produzimos alguns vídeos com o processo... tipo assim, o processo de produção da vacina: uma coisa mais com roteiro, mais elaborada... E aí a gente lançou muito a mão do contrato, porque a gente não conseguia dar conta de tudo. Então, esses mais elaborados ou a cobertura dos grandes eventos que a gente teve, a gente chamou essa produtora para fazer cobertura fotográfica.

Às vezes você tinha coisas até simultâneas acontecendo. A gente teve um momento assim... chegada do IFA: estava a imprensa, em peso! Aí teve um momento que a gente fala com Ministros, com outras autoridades... teve o momento da chegada do caminhão, que a gente fez aquela baia lá com a imprensa; e uma sala de autoridades, porque tinha o momento que o Ministro aparecia, as autoridades apareciam; e tinha um momento que eles estavam com um pouco mais de privacidade ali. E aí a equipe estava ali, junto com a imprensa, acompanhando. E nisso o caminhão entrou e o caminhão estava chegando lá e a gente também queria as imagens históricas – não só para mandar para a imprensa, mas para a gente também ter esse registro – de descarregamento do IFA, de acondicionamento...

Tinha a questão de a gente não poder entrar em áreas ultra classificadas. Então a gente combinou também com nosso pessoal técnico deles fazerem imagens lá dentro para a gente. Tem toda a questão de assepsia, de não entrar muitos... né? Enfim, a gente foi encaixando isso e fizemos toda essa parte aí de divulgação geral e, só para comentar, a gente também teve uma preocupação muito grande de fazer o registro histórico. Então hoje eu tenho... até a pessoa está terminando de organizar algumas coisas, mas assim: todo o material, os processos, os grandes marcos... agora a gente está cuidando da catalogação de isso junto ao nosso SIGDA. Porque isso é para a posteridade, né?

***CD – Muito legal. Então, você acha que nesse ambiente de desinformação, fake news sobre a questão da pandemia – desde tratamento precoce, cloroquina, vacina – circulando na internet, como lidar?***

DL – Aqui em Bio, nós focamos no que era relacionado aos nossos produtos. Vieram muito mais questões em relação às vacinas, claro, do que em relação os kits. Então era questão de evento adverso, eficácia... a gente nem entrou, por exemplo, na questão da cloroquina. A gente procurou ficar bem fiel ao escopo do que era de Bio. Trabalhamos com o FAQ: a gente fez um *Frequently Asked Questions* junto com... a Assessoria de Comunicação, o Grupo Técnico, o Grupo de Prospecção, os *experts* em vacinas virais, a área de Marketing e o Atendimento ao Cliente. Aí a gente pegava tanto o que vinha da imprensa quanto o que vinha por um Fale Conosco, ou o que vinha diretamente pelo Serviço de Atendimento ao Cliente. A gente elencou as principais questões dentro desse grupo – não foi um trabalho só da Assessoria de Comunicação – e ali a gente separou

questões técnicas mais óbvias, digamos assim, que não gerasse nenhuma controvérsia: elas eram vistas pelo grupo técnico; quando era uma questão que pudesse ser mais sensível em relação ao discurso, o discurso era fechado com a Assessoria de Comunicação, porque a gente fazia esse alinhamento – Diretoria, CCS Presidência.

Aí a gente pegou parte do FAQ... foi também para o site da Fiocruz, para o site geral...

***CD – É, porque eles trabalharam em parceria com o Google, Facebook, Instagram, que faziam impulsionamento...***

DL – Impulsionamento disso, é. A gente não chegou a fazer um impulsionamento direto por aqui, mas a gente teve essa preocupação de interagir para poder ter a divulgação das mesmas questões dentro do *site* Fiocruz e em alinhamento lá com a CCS e as redes sociais.

***CD – Vocês deviam receber muita coisa absurda sobre vacina, sobre reação... as pessoas perguntando...***

DL – Teve aquela questão que acabou tendo uma resposta técnica... a nossa resposta técnica acabou indo por SAC. Acabou saindo pela Astrazeneca a resposta para a imprensa. Mas era aquela questão da célula de fetos abortados, da vacina. Essa aí deu um trabalho. Você sabe dessa história? Porque andou tendo divulgação em grupos religiosos, de não tomar vacina porque... assim, parecia que a gente estava matando criancinha para fazer vacina. E na verdade, existe uma célula HEK, que foi gerada nos anos 70 na célula de um único feto abortado na Holanda, legalmente de acordo com as regras da Holanda. E aí aquela única célula serviu para várias replicações. E isso aí usa em outros produtos também, nunca foi uma questão. Mas teve um momento que acharam que estavam matando criancinha, que não deveria tomar vacina por causa disso. Foi um esclarecimento importante, isso a gente respondeu por SAC. A Rosane falou assim: “Isso aí deixa que a gente vai responder”.

***CD – A questão do ímã também, né?***

LD – A questão do ímã!! (risos) Eu conversei com uma pesquisadora sênior que a gente tem aqui e a quantidade de alumínio... tipo assim, impossível, né? Isso teve todo um esclarecimento técnico que a gente deu.

***CD – Mas vocês tinham que responder as coisas nas redes sociais? Aqueles posts, as pessoas comentando, falando um monte de absurdos... Como vocês faziam?***

LD – Algumas questões a gente respondia, mas a gente procurava sempre canalizar para o FAQ. Tem uma pessoa que cuida de redes sociais e outras coisas também, ela não é exclusiva para redes sociais. Aliás, se bem que, pelo projeto, a gente também contratou alguém ... mas era mais nas postagens, não era na resposta – a resposta eu tinha que ser aqui dentro com a gente, não tinha jeito. E vinham essas perguntas da imprensa, também. Às vezes um site vinha perguntar – site de combate à *fake news*.

***CD – Essas agências de checagem de fatos também, né?***

DL – Sim. E aí a gente falava muito com o corpo técnico e dava uma resposta. Mas essa do ímã foi bem icônica também. Teve uma... tem um político, que a gente tem aquela planta lá do Ceará, né? E falava que ele estava dando apoio para construir a fábrica de vacina no Ceará, da vacina Covid. “Eu não estou mentindo. Estou na frente desse prédio onde vamos produzir a vacina Covid”.

***CD – Nossa... E vocês têm que responder...***

DL – Teve muita pergunta, se a gente precisava de Santa Cruz para produzir a vacina. “Não, a gente não precisa”. Quer dizer, precisamos de Santa Cruz sim, para o futuro, mas não para fazer as primeiras entregas. Teve muita pergunta: “como está o projeto?” “Mas Santa Cruz não está pronto!” “Vai levar quanto tempo?”. “Não, a gente vai produzir aqui. A gente tem condições de fazer isso”. Eu acho que foi assim: ao longo da pandemia, nós fomos tirando as ansiedades e esclarecendo dúvidas. E sempre de uma forma isenta, pautada no conhecimento. A gente teve até discussões de se a gente deveria ter divulgações mais emocionais. “Não, não vamos ter nenhum apelo emocional na pandemia. A gente vai ser muito técnico”. Eu acho que isso funciona muito bem.

***CD – Interessante. Que trabalho incrível. Então, como você avalia o papel, no caso, do Assessor de Comunicação num contexto no qual a mediação, que antes era uma função da imprensa e dos jornalistas, vem sendo exercida em grande parte por empresas de tecnologia digital. Antes você era uma autoridade que passava uma informação – seja imprensa, as instituições de ciências, universidades. E, de repente, hoje as pessoas produzem seus próprios conteúdos. O sujeito se planta na frente lá do edifício e diz que ali vai ser uma fábrica da vacina Covid. O outro faz um vídeo colando uma moeda e diz: “olha aqui, colou no meu braço”. E as tecnologias não tem nenhum tipo de regulação e elas transmitem... aquilo vai, vai... Você depois pode no máximo pedir: “Isso está errado”. Eles diminuem o impulsionamento, o engajamento, mas não tira do ar e aquilo fica. Então, como é que fica o nosso papel? Você acha que nesse momento esse papel foi fortalecido? Como assessora, num momento desses, como você vê isso?***

DL – Eu acho que uma coisa fundamental foi a gente mostrar consistência das informações – da imprensa, da população, de terem confiança naquilo que a gente estava transmitindo. Nós trabalhamos com planejamento, ainda que ele fosse um planejamento dinâmico. A gente teve muita preocupação de mostrar, “olha, toda semana você vai saber o quê está sendo entregue”; “todos os marcos nós vamos comunicar”; “vamos mandar informações sobre tudo o que a gente está fazendo, o que é importante para a população”; então, assim, para dar visibilidade. E eu faço um recorte, porque a Fiocruz sempre foi uma instituição conhecida: Bio-Manguinhos, não necessariamente. Eu acho que sempre a Fiocruz, por meio de seu Instituto de Tecnologia, sempre de uma forma integrada, mas a gente conseguiu mostrar quem é Bio.

A imprensa, nos momentos que a gente colocou a imprensa aqui dentro da fábrica, as pessoas ficaram maravilhadas! As pessoas não sabem o que a gente tem aqui. Várias vezes eu escutei jornalistas, produtores, autoridades – a gente também teve visitas de várias – de falarem assim: “eu achei que eu só fosse ver uma estrutura dessa no exterior”. Isso deu muita consistência. As pessoas verem, mostrar... o processo de produção. Você mostra que você tem uma fábrica ali dentro que funciona, com os requisitos de controle de qualidade, com rigor do que é feito – o rigor de qualidade que a gente tem é muito grande. Eu sou treinada em Boas Práticas de Fabricação, porque eu entro na fábrica; a minha equipe... jornalistas e pessoal de eventos que acompanha as visitas, todo mundo é treinado em Boas Práticas de Fabricação.

Então vem a imprensa... “Olha só, você vai entrar? Ok, mas você não pode... sua câmera vai entrar lá pelo outro lado, vai ter que passar por uma higienização.” Não pode entrar com brinco, colar, pulseira. Não pode baixar sua máscara dentro da fábrica, porque ninguém trabalha sem máscara dentro da fábrica. Então, assim: tirando a questão do Controle de Qualidade em si... que a gente tem controle de insumo e isso a gente divulgou muito na época que inaugurou o novo laboratório físico-químico, que foi outro marco que eu não tinha nem falado aqui. A gente precisou de um novo laboratório, aumentar a estrutura de controle de qualidade por conta do aumento de demanda. Mas a gente analisa insumo; a gente analisa insumo em processo; a gente analisa produto acabado antes de liberar isso. E não é só o produto, é tudo que acontece no ambiente. Então, as pessoas deviam ver uma seriedade muito grande.

A gente brinca aqui dentro que vai ter passeio na Disney (risos). Quando tem visita, “Olha, hoje vai ter passeio na Disney”. Brincadeira interna aqui da Assessoria da Comunicação. As pessoas saem maravilhadas lá de dentro. Eu acho que foi uma oportunidade muito grande de a gente mostrar. E à medida que a instituição se consolida, eu acho que... assim, não é uma coisa pontual... aquela notícia falsa, né? Mas é uma coisa: Ah, mas não é a Fiocruz que está falando. Então deixa eu perguntar para a Fiocruz”. Acho que por isso que a gente teve uma demanda enorme.



***CD – Parece que esse papel realmente foi muito fortalecido, né? Essa mediação. De vocês conseguirem realmente ser a voz da Ciência, ser a voz ponderada, da seriedade, que coloca as coisas no momento que tem que ser colocadas. Me parece que esse papel de mediação foi muito bem conduzido, porque as pessoas entenderam que daqui saía uma informação confiável. Eu acho interessante também – não sei o que você acha – mas enquanto a política, o político, se apropriou do Butantã, eu acho que a Fiocruz, por esse papel mesmo de mediação bem exercido, conseguiu se colocar como instituição, né?***

DL – É. De uma forma isenta.

***CD – Isenta. Não foi apropriada, digamos assim.***

DL – É. Eu não sei que você já conversou com Elisa, mas ela certamente ela vai falar com você dos relatórios Ponto Map. Porque a presidência contratou uma consultoria. E a gente tem relatórios mensais de impacto: de imprensa, de redes sociais... isso vai ser superinteressante para você, mas como não foi Bio que contratou, a gente...

***CD – Eu já assisti a algumas apresentações no Fórum de Assesores. Não sei se é essa mesma empresa...***

DL – É, é essa.

***CD – Falando da imagem de...***

DL – Se você quiser esses números aí, eu prefiro mesmo que você pegue com a Elisa. Mas você vai ver que o trabalho de assessoria de imprensa ele é gritante em vários momentos. Aí tem os principais porta-vozes, aí tem lá: Nísia, Krieger, Zuma, em vários momentos, principalmente relacionados à vacina. Lá você vai ver. E assessoria de imprensa foi essa dobradinha: Bio, CCS, fecha o número, quem vai falar. Momentos que a gente assim: “Não, neste momento vamos suspender as entrevistas. Vamos esperar essa resposta.” E aí a gente soltava uma nota. Sempre uma nota, sempre dando satisfação. Se não tivesse uma nota de factual, ter uma nota para dar um mínimo de satisfação à imprensa. Nós não deixamos de nos posicionar em momento algum. Em alguns momentos, estrategicamente, a gente tinha que segurar... e teve um momento que a gente teve que segurar entrevista, porque o diretor precisava trabalhar. Estava tocando uma transferência de tecnologia no meio de uma pandemia, entendeu? Alguns respiros, digo assim, no sentido de segurar um pouquinho as entrevistas, também foram porque a gente tinha que dar conta do dia a dia a dia que tinha que acontecer, porque se não a gente não dava resposta.

***CD – Você acha que o ambiente institucional interferiu na comunicação com gestores, com o público interno – que vocês também tinham um público interno – e a sociedade? Esse ambiente ajudou, favoreceu?***

DL – A mobilização interna foi fantástica. Eu vou te falar assim: acho que a maior parte das pessoas trabalhou no limite da exaustão. Eu não posso nem falar muito que me emociono (voz embargada). Eu acho que foi incrível. Eu acho que a gente sentiu na pele o que é a missão institucional de Bio, da Fiocruz, de dar resposta numa emergência sanitária. As pessoas não tinham hora; as pessoas sabiam que era uma emergência. Na hora que eu precisava falar com qualquer pessoa da instituição, se fosse 10 horas da noite, a pessoa me atendia na hora. A mobilização geral foi muito grande.

Teve um trabalho de comunicação interna, até pelas medidas de segurança. Você tem pessoas circulando no campus, tinha gente afastada, teve perda de colaboradores – tinha gente morrendo, tinha gente perdendo familiar. Se eu falar muito, eu me emociono mesmo. Isso é uma coisa que eu vou levar para a vida inteira. Todo mundo que estava aqui na linha de frente: produção, qualidade, regulatório, mercado, logística... o que esse povo da logística trabalhou para conseguir... nem estou falando só de IFA não! Importar medicamento, fazer processo de compra, fazer o cronograma...

***CD – Insumo para PCR, né?***

DL – Tudo, tudo. Treinamento, resposta, SAC, farmacovigilância... Então, foi assim... permeou a instituição toda. Eu acho que realmente o comprometimento foi fantástico. As pessoas realmente abriram mão da vida pessoal. Eu acho que assim as famílias sentiram muito, mas todo mundo entendendo a importância daquele momento.

E desafios internos? Vários momentos. Falando da minha equipe, né? De ter que segurar a equipe no emocional. De entender, de um estar afastado e agora você cobre... E as pessoas queriam participar, entendeu? Quando chegou aquela vacina da Índia, a primeira vacina que chegou, as pessoas falavam: “Eu quero ir. Eu quero estar aí.” Teve um jornalista meu que... “Rodrigo, eu vou trazer um colchonete para deixar aqui na Ascom. E se você precisar, se tiver algum intervalo, você vem para cá descansar”. E foi assim, entendeu? Não tinha sábado, domingo, feriado. “Vai ter que chegar às 4 horas da manhã, porque a carga vai chegar às 5”. “Vou chegar às 4 da manhã para não perder esse momento. Para pegar a informação, para fotografar, para filmar”. E foi. Acho que foi limite da exaustão mesmo. Como é que faz para não ter um piripaque?

Por muito tempo, eu pensei que o meu objetivo era manter a mente sã e o mínimo de saúde para conseguir responder àquilo tudo. Mas eu tenho certeza que daqui a 30 anos eu vou continuar assim: “teria feito tudo da mesma forma”. Todo mundo. Não é mérito meu. Foi realmente fantástica a mobilização institucional, as pessoas querendo dar essa resposta. E conseguimos, né?

***CD – Conseguiram. Totalmente.***

***Como você vê a possibilidade, e também os limites, da prática da comunicação pública numa instituição de Saúde num contexto desse, de risco e de crise: informações que, às vezes, você não pode passar; não pode deixar a ansiedade dominar, porque tem uma demanda e você tem que apurar internamente aquela informação e tomar todo o cuidado para passar. Ao mesmo tempo, é um trabalho de comunicação riquíssimo que você pode fazer, né?***

DL – Eu acho que a crise requer cautela assim... de você apurar muito claramente aqueles fatos; de nunca colocar nada se você não tiver certeza daquilo; de nunca dar um talvez, a menos que fosse assim: “é uma expectativa que vai ser confirmada” – ok, isso é um esclarecimento. Nunca ter um resquício de dúvidas em relação àquilo que você está passando.

Uma coisa que eu não sei se entra tanto no escopo do que você está querendo, que eu sinto não só na questão da pandemia, mas a gente vê agora nas coberturas vacinais: existe uma expectativa muito grande, como se a comunicação fosse resolver todos os problemas. Mas de ter um entendimento claro do que a comunicação consegue fazer – que eu acho que é fundamental esclarecimento, posicionamento, mas tem a questão estrutural, de como é que as coisas estão acontecendo. Na cobertura vacinal talvez seja mais fácil de exemplificar. Eu sei, por exemplo, assim: sabe-se que tem rotatividade de funcionários nos postos; sabe-se que o horário de vacinação não é um horário adequado para mães que trabalham fora, porque de 8h às 17h a mãe tem que trabalhar e não consegue... Então, existem questões associadas de gestão, de distribuição de vacina, de disponibilização de vacina... aí você já começa a entrar até na questão, na cartilha, que aprendi com o Dr. Akira, de vacinas e vacinações, que você não anda com as duas coisas separadamente. Então, a gente pode divulgar, mas o trabalho tem que acontecer na ponta. A gente vai distribuir a vacina, mas a vacina tem que estar disponível no posto no horário acessível, dentro da condição da população consiga se vacinar. Não sei se exatamente é isso aí que você...

***CD – Entendi! São limites que acabam... por mais que você faça uma comunicação pública eficiente, com relação ao teu trabalho, como você falou – esclarecimento, transparência, velocidade no retorno à questão – você tem ali o limite do próprio...***

DL – De coisas que têm que acontecer, de quem tem que fazer.

***CD – Exatamente. Acaba impactando. No caso, é o limite que você encontra para fazer uma comunicação pública, porque você tem uma estrutura burocrática...***

DL – Ela foi flexibilizada por conta das medidas relacionadas à situação de emergência. Até a questão da contratação, né, teve flexibilização. Acho que teve um suporte do governo no sentido de

flexibilizar um pouco por conta da pandemia, mas, ainda assim, é uma estrutura amarrada. Não vou colocar como um limite, mas acho que uma preocupação é a preocupação da comunicação da Ciência, de traduzir para as pessoas entenderem o que é aquilo.

***CD – Que é uma dificuldade. Eu ia até te perguntar. Os números revelam uma produção enorme de vocês – de notícias, releases, também nas redes sociais... Como é traduzir isso de uma forma clara? Vocês criaram suportes, mas tinha que fazer uma linguagem, tinha que transmitir. E também em termos de estrutura de pessoal. Você de repente foi pega numa situação totalmente nova, tendo que fazer esse diálogo com a sociedade, né?***

DL – Em termos de estrutura de pessoal foi a articulação, uma jornalista extra... porque assim, ao mesmo tempo que a gente precisava de mais pessoas, não adianta você colocar uma pessoa crua, que não entenda do assunto. Então, não foi simples. Tanto que eu trouxe essa jornalista, mas o meu jornalista mais experiente ficou na linha de frente até... E ela levou alguns meses para conseguir entender o processo, questões de qualidade... às vezes até uma questão que pode parecer simples, tipo produzir um vídeo. Mas no vídeo a barba do cara estava aparecendo, ele não prendeu direito a máscara. Não pode. Questões de qualidade. Tudo que tinha que passar por uma avaliação antes de ser colocado para fora. Então, a gente teve que se desdobrar muito. Mas eu tive realmente um jornalista extra e um ponto focal dentro do projeto, que foi bastante importante.

E que a gente tinha que fazer, eu e esse jornalista mais experiente? Como a gente tem muitos anos de Bio e sabe o *modus operandi*, a gente tinha que chegar no pesquisador e pedir assim: “ah, isso aqui é por conta do adenovírus. Mas então assim vamos explicar para a população o que é um adenovírus”. A gente tinha que puxar do pesquisador, para ver se ele conseguia traduzir. A gente identificava o que era mais ininteligível e puxava daquele pesquisador para ele explicar, de fato, o que era aquilo.

Do pesquisador, as vezes até questões regulatórias, né? O que é o registro definitivo? O que é uma alteração de registro? O que é uma excepcionalidade? Porque a vacina da Índia foi por excepcionalidade... Então, para as pessoas entenderem as diferentes modalidades de registro regulatórios. Eu acho que o papel da comunicação foi muito de traduzir a informação.

***CD – Então vamos lá. Vocês, com essas ações... vocês em geral consideravam a diversidade de públicos? O Brasil é muito diverso na questão da acessibilidade e tal. Vocês tiveram alguma ação nesse sentido, visando atender uma multiplicidade de públicos, nas linguagens...***

DL – Então... na linguagem, sim, na medida que a gente tentava colocar na forma mais óbvia possível. Eu chegava para o pesquisador: “explica para mim como se eu tivesse 6 anos de idade”.

(risos) Então, acho que na linguagem sim. Agora, a questão da... tipo, o público indígena. Não é que a gente não teve preocupação; a gente não teve nem tempo, entendeu?

***CD – As Regionais também trabalharam em parceria com isso. Eu sei, porque a Daniela falou muito do apoio da ENSP, do pessoal da Saúde Indígena.***

DL – Então isso permeou na estrutura Fiocruz. A gente aqui não teve nem tempo.

***CD – Vocês passavam e eles davam esse toque de lidar com essa diversidade.***

DL – É. Porque teve momento que foi insano. Não tinha como fazer uma coisa no mundo ideal. Tinha que ser objetivo, o mais claro possível, da forma mais abrangente possível, para viabilizar.

***CD – Estamos já nos finalmentes. Como foi o desafio de viver essa experiência, de comunicar os riscos à saúde e de auxiliar as pessoas a encontrar informações confiáveis, qualificadas, para evitar o contágio e até mesmo salvar suas vidas? Porque era isso. Você já falou, se emocionou, mas assim... um momento realmente extraordinário.***

DL – Foi muito gratificante. E aí uma coisa que eu falava com a equipe: “A gente não está informando a entrega de uma vacina. A gente está dando esperança”. Eu acho que é uma questão mais pessoal, mas eu acho que em termos de comunicação, a gente demonstrou a importância da Comunicação. Porque a gente sabe que muitas vezes a Comunicação é vista em segundo plano... às vezes até assim... eu também eu não tenho esse histórico tão grande... Eu tenho dentro de Bio, mas dentro da Comunicação estou há dois anos. Teve lá atrás, em 2001, depois eu entrei numa outra área e então eu peguei a pandemia. Mas assim, o que eu tenho de histórico que é assim... até um sentimento que a gente não quer ser equipe, né? Não quero ser um birô que presta serviço, que alguém bate aqui na porta e “preciso que você divulgue esse produto para mim”.

Então, assim: eu acho que mostrou a importância estratégica da Comunicação. E a gente começou a ser referência para as pessoas internas buscarem informação com a gente. O Serviço de Atendimento ao Cliente vinha perguntar para a Comunicação: “eu não tenho resposta para isso, vocês têm algum posicionamento?” E a gente fazia uma articulação entendendo a situação – muitas questões políticas que estavam nas entrelinhas, que a pessoa técnica da ponta não ia entender. A gente começou a ser visto para fora. Eu acho que a sociedade foi visível, mas internamente a gente conseguiu ganhar uma força muito grande.

Uma coisa que a gente não fazia era produção audiovisual. Produção audiovisual era mínima aqui na Unidade antes da pandemia – acho que no mundo, né? A própria pandemia obrigou a gente a fazer isso. Mas as pessoas começaram a ver aquilo como uma outra oportunidade de divulgação.

“Nossa, que bacana!” “Olha só, me manda aquele vídeo...” Área de mercado, área de Tecnologia, Desenvolvimento Tecnológico... “A gente está precisando divulgar”. “Vamos fazer um planejamento”.

E aí eu procurei muito, uma coisa que vem batendo muito com a equipe é planejamento de comunicação, dos clientes internos. A gente já vem fazendo isso. Desde que eu entrei, eu venho puxando isso. Até porque eu vim de uma área que tinha que ter muito planejamento, né? Mas assim, o planejamento, o cumprimento do planejamento. Não vem bater na porta e tipo assim: “Quero que você cria uma *logo* para mim”. Porque isso acontece. Criar logo para quê? Por quê? Qual é o seu projeto? O que você quer atingir? Qual é o seu objetivo? Então, acho que dentro da instituição... deu corpo como uma Assessoria Estratégica da unidade. A Assessoria de Comunicação passou a ser mais conhecida e ouvida. Acho que em termos de estratégia isso foi muito importante.

***CD – Vocês têm conhecimento, tem expertise e tem profissionais para saber que podem lidar com essa demanda. Tem que ser ouvidos.***

DL – É. Foi muito gratificante. Internamente a gente começar a ver isso. O painel da Covid acho que foi o painel mais fotografado da Fiocruz – aquele painel gigante que a gente colocou... “aqui nós produzimos a vacina Covid”. Imprensa, visita, autoridade... aquilo ali foi palco de muita coisa. Primeiro, “aqui será produzida a Vacina Covid”. Depois a gente trocou por “aqui nós produzimos a Vacina Covid”. Painelão dentro da fábrica, não sei se você chegou a ver. Enorme, com frasco de vacina...

Aí assim, entrada do CTV, entrada da outra planta produtiva: “aqui nós produzimos a Vacina Covid”. Várias entrevistas foram feitas na frente dele... e aí a gente começou a ver, internamente, as pessoas gostando muito disso. Eu acho que para dentro ter esse respaldo é importante. Aí, extrapolando para fora de Bio, mas o papel da Comunicação dentro da Fiocruz. Teve um respaldo.

Eu não participei diretamente do Congresso Interno, mas participei de discussões. E aí eu acho que o papel da comunicação da Fiocruz também conseguiu ter uma visibilidade muito importante dentro da instituição e do Congresso. E para fora é isso que eu te falei, é muito gratificante. Para mim foi bom retornar à Comunicação, porque foi peguei um turbilhão logo, né? (risos) Foi assim: “vamos tancar essa bola aí. Vamos fazer esse negócio acontecer”.

***CD – Você já até entrou na última questão. Quais as lições que se pode tirar dessa pandemia, considerando que não será a última?***

DL – Eu tenho que sintetizar, né? Primeiro de tudo, é a importância do papel institucional. Missão Bio-Manguinhos: atender a Saúde Pública brasileira dentro da Fiocruz. Fundamental entender a

missão. A parte daí você começa a planejar a sua comunicação, né? Qual é o problema que você está tendo? A pandemia. Entender as respostas institucionais: o que a instituição está fazendo? Claro, a gente falou um pouquinho de kit, falou muito de vacina, mas outros projetos de desenvolvimento tecnológico... então assim: pleno acompanhamento de todas as respostas institucionais. Você entender quais são essas respostas e você filtra dali o que é interessante passar para a sociedade; o que está no momento de ser transmitido da sociedade; o que você tem que acompanhar, porque daqui a pouco tempo você terá alguma informação para dar.

Nesse meio-tempo veio o próprio *hub* da vacina de mRNA, né? Que Bio foi eleito como o Centro da Opas/OMS para desenvolver, produzir, fornecer e transferir tecnologia para os países da América Latina. O projeto está em andamento, mas hoje, assim, acho que o meu principal ponto de atenção dentro das ações da Covid é o *hub* de mRNA. Aí você filtra isso e como você faz um planejamento, né? Tem coisas que a gente planejou, grandes marcos, foi confirmando... Hoje eu tenho todo o meu planejamento de Comunicação, algumas coisas a gente falou naquele momento e a gente não conseguiu estruturar, mas a gente preencheu depois para ficar com aquele histórico das ações que tenham sido feitas. Então, assim, é o planejamento e identificação dos pontos de gestão de crise, que a gente falou um pouquinho: *fake news*, eventos adversos, eficácia da vacina...

### ***CD – Identificar de antemão quais os pontos que são críticos ali, que podem vir...***

DL – Construir os discursos... A gente chegou a construir alguns discursos que não precisaram ser divulgados. Confiança em relação à vacina, né? Às vezes alguma sinalização de *fake news* ou alguma questão assim da... por exemplo... de coisas que a gente achou que pudesse surgir dúvidas da população, ou às vezes até uma questão contratual.

Por exemplo: esse ano teve o contrato de 105 milhões de doses, que o Ministério contratou, até o meio do ano. Mas o Ministério está abastecido, eles mesmos estão pedindo para a gente entregar aos poucos. Isso não pode parecer que é uma incompetência de Bio-Manguinhos para produzir e de não cumprir um cronograma. Mas sim mostrar que aquilo ali é um ajuste da situação. A gente vai produzir o que for necessário, ninguém quer jogar fora nem perder validade. Então, é identificar o que realmente... A gestão de crise e depois ir acompanhando, porque tem coisas que vão surgindo na hora e tem que, simplesmente, a informação não existe até aquele momento. Na pandemia, eu acho que é isso. Em outras questões, acho que elas são mais administráveis, mas na pandemia tem muita coisa que a gente não tinha, que não existia.

Esquema vacinal. Até hoje a gente não sabe exatamente – claro, tem uma tendência de que seja todo ano. Agora o Ministério já até anunciou que para 2023 está prevendo a vacinação de idosos, vacinação de grupos de risco... Mas é uma coisa que vai acontecendo. Então assim: inevitavelmente a gente vai ter um esforço extra em função da novidade, acho que isso aí é fato. E mobilização, eu

acho que... É realmente assim: você botou a cabeça no travesseiro – claro, você tem um turbilhão de coisas – mas você sabe que você está fazendo o que tem que ser feito. Isso aí é fundamental.

A vida pessoal, eu acho, de todo mundo que estava nisso foi colocada em segundo plano. As famílias sentiram, mas eu acho que vai ser sensação do dever cumprido até o fim da vida. A gente vai falar assim: “O que você fez na pandemia?” “Olha, foi uma loucura, mas a gente fez e foi bem-sucedido”. Não sei se é isso que você quer escutar, mas... (risos)

***CD – É isso mesmo (risos).***