

GESTÃO DE CRISE DE IMAGEM: ANÁLISE DA ATUAÇÃO DA BRIGADA MILITAR DURANTE AS ENCHENTES NO RIO GRANDE DO SUL

Debora Morais da Rocha ¹

RESUMO

Este artigo analisa a atuação da Brigada Militar do Rio Grande do Sul durante as enchentes de maio de 2024, focando no gerenciamento de crises de imagem. A pesquisa, de natureza bibliográfica e metodologia qualitativa, baseou-se em dados coletados em livros, documentos, reportagens e postagens em redes sociais. A análise demonstra que a ausência de um plano estruturado de gerenciamento de crises e de comunicação, agravada pela disseminação de *fake news*, impactou a capacidade da Instituição de lidar com a crise de forma eficaz, apesar da rápida mobilização para atender às demandas operacionais. A fragilidade na comunicação interna e a limitação na produção de informação evidenciam a necessidade de se aprimorar a comunicação estratégica da Brigada Militar, diferenciando os fluxos de informação para os diferentes *stakeholders*. Conclui-se que a experiência, embora desafiadora, oferece a oportunidade de aprendizado para a Instituição, que pode se valer da implementação de um plano de comunicação de crise formal, da formação de porta-vozes e do investimento em comunicação digital para fortalecer a reputação e a confiança da sociedade em nas ações da Brigada Militar.

Palavras-chaves: Brigada Militar; crise de imagem; enchentes; *fake news*; comunicação social.

ABSTRACT

This article examines the actions of the Rio Grande do Sul Military Brigade during the May 2024 floods, focusing on image crisis management. The research, bibliographical in nature and employing a qualitative methodology, was based on data collected from books, documents, news reports, and social media posts. The analysis demonstrates that the lack of a structured crisis management and communication plan, compounded by the spread of fake news, hampered the institution's ability to deal with the crisis effectively, despite its rapid mobilization to meet operational demands. Weaknesses in internal communication and limitations in information production highlight the need to improve the Military Brigade's strategic communication, differentiating information flows for different stakeholders. It is concluded that the experience, although challenging, offers an opportunity for learning. The Military Brigade can benefit from implementing a formal crisis communication plan, training spokespersons, and investing in digital communication to strengthen its reputation and public trust in its actions.

Keywords: Military Brigade; image crisis; floods; fake news; social communication.

¹ Capitão da Brigada Militar, 2021-2022, bacharel em Direito (Centro Universitário Mauá de Brasília) e Licenciada em Letras Português/Inglês (Universidade Estadual de Goiás), pós-graduada em Direito Penal, Penal Militar e Direito Processual Penal Militar (Faculdade Unileya). E-mail: debora-rocha@bm.rs.gov.rs

1 INTRODUÇÃO

Em maio de 2024, o estado do Rio Grande do Sul enfrentou uma das maiores catástrofes climáticas. Neste contexto, segundo a Defesa Civil do Rio Grande do Sul (Rio Grande do Sul, 2024), o último boletim publicado em 10 de julho de 2024 aponta que foram 478 municípios afetados, mais dois milhões de pessoas atingidas e mais de 180 mortes confirmadas.

Assim, as consequências não foram apenas físicas, mas de natureza social e institucional e exigiu respostas rápidas por parte das autoridades, principalmente na área da segurança pública, e em especial da Brigada Militar.

No trabalho em questão, será abordada a atuação da Brigada Militar durante a calamidade climática que assolou o Rio Grande do Sul em maio de 2024 e como a Força gerenciou este evento. Portanto, tem-se como objetivo avaliar a preparação da Brigada Militar para lidar com situações de crise de imagem, além de examinar o atual modelo de gestão de crise adotado pela Instituição. Outra finalidade é identificar como se deu a atuação da Brigada Militar durante a crise e pós-crise nas enchentes. Para tanto, aponta-se a importância de um plano de gestão de crise e são propostas recomendações para aprimorar a eficácia do gerenciamento de crises na comunicação social da Brigada Militar.

Desta forma, o gerenciamento de crise de imagem nestas circunstâncias é fundamental para que os cidadãos continuem confiando nas instituições públicas responsáveis por promover segurança pública. A credibilidade é o produto, a prestação de serviço, que se entrega diariamente à população.

A Brigada Militar desempenha um papel crucial na manutenção da ordem pública e na proteção dos cidadãos. Como tal, qualquer crise de imagem ou falha na comunicação pode minar a confiança da população na Instituição e comprometer a eficácia no cumprimento das responsabilidades institucionais e previstas em lei. Portanto, compreender como a Brigada Militar lida com situações de crise na esfera da comunicação social é essencial para fortalecer a relação de confiança entre o órgão e a comunidade a que serve.

Em um mundo altamente conectado, onde as notícias e informações espalham-se rapidamente por meio das redes sociais e mídias digitais, uma resposta inadequada a uma crise pode resultar em repercussões negativas de longo prazo. Deste modo, estudar como a Brigada Militar aborda e enfrenta estas crises, na esfera da comunicação social, permite identificar melhores práticas, desenvolver estratégias eficazes de gerenciamento de crise e,

assim, proteger e fortalecer a reputação da Instituição em um ambiente cada vez mais complexo e desafiador.

A Brigada Militar foi instituída para a preservação da ordem pública, é permanente e regular, organizada com base na hierarquia e na disciplina, conforme dispõe o Estatuto dos Servidores Militares da Brigada Militar, lei nº 10.990 de 1997 (Rio Grande do Sul, 1997). Para além ainda de sua missão estabelecida em lei, todo policial militar deve zelar pelo bom nome da Instituição, sendo este um preceito da ética policial-militar (Rio Grande do Sul, 1997). Ou seja, em cada soldado perfaz-se a imagem da Força, diariamente; em cada atendimento de ocorrência (para além dos riscos inerentes à profissão) espelha-se a imagem e a reputação da Corporação. Por outro lado, existe uma atuação para cada usuário de celular conectado à internet e às mídias sociais digitais. Desta forma, a exposição do trabalho policial torna-se uma opção para intensa e deliberada produção de material nas redes.

Quanto à metodologia, este trabalho utiliza-se da pesquisa bibliográfica e subsidiariamente da pesquisa documental para realizar a coleta de dados. A abordagem do problema é feita por pesquisa qualitativa, que “não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. Tal pesquisa é descritiva.” (Prodanov, 2013, p. 70).

Assim, para Barros e Lehfeld (2000, p. 14 *apud* PRODANOV, 2013, p. 42), a finalidade da pesquisa é “resolver problemas e solucionar dúvidas, mediante a utilização de procedimentos científicos”. Ademais, considerando a natureza deste artigo científico que é analisar para gerar conhecimento, esta pesquisa se caracteriza por ser básica, ou seja, “gerar conhecimentos novos úteis para o avanço da ciência sem aplicação prática prevista. Envolve verdades e interesses universais”. (Prodanov, 2013, p. 51).

Por fim, a compreensão da gestão de crises de imagem e a atuação Brigada Militar, especialmente em contextos de emergência, calamidades e crises, revela-se não apenas imprescindível para a manutenção da confiança pública, mas também para o fortalecimento da própria identidade institucional. Este trabalho, portanto, visa contribuir para o campo da comunicação social ao oferecer uma análise crítica e construtiva sobre as práticas de gerenciamento de crise da Brigada Militar, propondo *insights* que poderão ser valiosos para futuras intervenções e aprimoramentos na sua atuação comunicativa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Conceitualmente, crise é:

uma ruptura significativa com a normalidade, um fato negativo que estimula uma cobertura extensiva da mídia e exige pronta ação dos agentes responsáveis pelo fato negativo. Extrapola o controle, muitas vezes, e pode afetar o negócio, a segurança, a reputação e mesmo a vida das pessoas. (Forni, 2022, p. 4).

Além disso, para Forni (2022) nem todo acontecimento negativo tem potencial para afetar ou instaurar uma crise. Entretanto, estas podem surgir de fatos triviais, corriqueiros, descuidos de administradores ou até mesmo uma ação deliberada de algum funcionário insatisfeito. A crise geralmente envolve ameaça à imagem da organização, possui um efeito surpresa, traz a exigência de decisões de curto prazo e exigem mudanças na instituição. (Marinha do Brasil, 2021). Outro aspecto importante é o de que as crises podem ser das mais diversas naturezas: financeiras, climáticas, sociais, de imagem, entre outras. (Forni, 2022).

Desta forma, quando se instala uma crise de imagem, é preciso gerenciá-la. Nesta etapa, a organização/instituição deve possuir um planejamento a fim de conduzir e restabelecer a ordem. Neste contexto, Bonella (2015) assevera que a gestão de crise de imagem é:

um processo de planejamento estratégico para administrar crises que afetem a imagem organizacional, eliminando riscos e incertezas que poderão trazer ocorrências negativas, por meio da detecção de fatores geradores de crise, da prevenção, da preparação, da contenção dos perigos (...). (Bonella, 2015, p. 35).

Outro aspecto que deve ser analisado é a importância de utilizar as ferramentas de comunicação para amenizar os impactos na percepção pública sobre a crise. Nesta etapa, quando a crise já foi deflagrada, é importante agir com rapidez. Forni (2022) destaca que o *timing* de respostas de crise, nas redes sociais, é imediato. Por outro lado, pelos meios tradicionais, não deve passar de 20 minutos, ainda que as informações não estejam completas, isto porque quanto mais rápido se responde e com qualidade, mais rapidamente começa-se a ter o controle da situação.

Todavia, Machado (2024) afirma que, no Brasil, ocorre a negação do risco, a subvalorização dos impactos de uma crise ou ainda a supervalorização de uma capacidade de resposta, porém, precária e insuficiente. Desta forma, mesmo quando há a divulgação de uma resposta institucional, por vezes esta não é suficiente e bem elaborada, que atenda as demandas da imprensa frente ao evento de crise.

Assim, Forni (2007) destaca que a proatividade em controlar a situação, antecipando-se ao contato com a imprensa e não atuar apenas no aspecto reativo, são meios que podem amenizar problemas:

existem alguns preceitos básicos preconizados para a prevenção: se não quer que publique, não faça; a maioria das crises decorre de erros de gestão; manter uma relação cordial com a imprensa e não a procurar só na hora da crise; não economizar tempo e informação para explicar uma pauta negativa, por pior que seja; antecipar-se, ser proativo e não reativo; a imprensa e as novas mídias têm o poder de agravar a crise. Saber, portanto, administrar esses meios ameniza os problemas. (Forni, 2007, p. 210).

2.1 PREVENÇÃO, PLANEJAMENTO E MENSAGENS-CHAVES

A realidade da sociedade atual está imersa na vida conectada. Em um mundo globalizado, cada indivíduo interage e consome conteúdo digital numa velocidade que acompanha os acontecimentos do dia a dia. Como resultado, as crises de imagem tornaram-se cada vez mais comuns no nosso cotidiano (Rosa, 2007). Neste contexto, torna-se crucial salientar que as instituições estão ainda mais vulneráveis à crises. Portanto, é importante ressaltar que essa mesma tecnologia e velocidade das informações podem ser uma aliada no gerenciamento de crises de imagem. Em outras palavras, é essencial que a tecnologia sirva como uma ferramenta a favor dos profissionais, e não o contrário (Machado, 2024).

Mas o que define uma crise? Todo acontecimento envolvendo a atuação da instituição tem o condão de provocar uma crise de imagem? Além disso, todo acontecimento grave inevitavelmente resulta em uma crise? Para responder a essas questões, é necessário considerar os conceitos de crise. Para Forni (2022),

existe um consenso de que crise é uma ruptura significativa com a normalidade, um fato negativo que estimula uma cobertura extensiva da mídia e exige pronta ação dos agentes responsáveis pelo fato negativo. Extrapola o controle, muitas vezes, e pode afetar o negócio, a segurança, a reputação e mesmo a vida das pessoas. (Forni, 2022, p. 4).

Desta forma, a crise de imagem é um conceito vago, porém esta pode surgir das situações mais simples, triviais e inesperadas. Conforme Forni (2022), situações como uma nota de esclarecimento mal elaborada, alguma fraude, vazamento de informações por funcionários insatisfeitos, erro de procedimento ou endividamento podem desencadear uma crise.

Ademais, a rapidez com que informações circulam e como estas podem ser manipuladas por tecnologias de inteligência artificial impactam diretamente a relação entre instituições e

seus públicos-alvo, os *stakeholders*². Estes *stakeholders*:

são pessoas ou grupos que estão lincadas – linked, mais do que apenas ligadas – a uma Organização, porque entre as duas partes há interesses recíprocos. Quem tem um link com uma Organização tem um stake com ela, faz uma aposta nela, o que se pode entender como uma quota nela aplicada [...] Enfim, trata-se, para nós, dos públicos-alvos ou, em uma linguagem mais moderna, públicos estratégicos (Kunsch, 1991, *apud* Bonella, 2015, p. 119).

Assim, quando se trata de público-alvo é importante compreender que não há apenas a imprensa. Por vezes, as instituições focam em atender a imprensa, porém um público-alvo de muita importância é o público interno da instituição que irá reforçar as ideias-forças, que será os disseminadores das mensagens oficiais, os formadores de opinião da organização. É necessário que cada funcionário se sinta envolvido no processo, que saiba qual a versão apresentada. Neste sentido, corrobora Forni (2022, p. 173): “há uma série de *stakeholders* que se relacionam com a organização e precisam receber atenção, durante a ocorrência de crises, pelos meios disponíveis. A prioridade é o público interno. Ele é o principal formador de opinião da organização.”

Diante disso, considerando, estes desafios diários, a prevenção se apresenta como o caminho para evitar ou amenizar as crises enfrentadas pelas instituições e, especificamente, pela Polícia Militar. Mapear os eventuais assuntos geradores de crise e, se esta ocorrer, ter um plano de gerenciamento de crise de imagem são estratégias que compõem uma boa gestão. De acordo com Forni (2022), fazer prevenção é mapear os principais fatos negativos e ameaças à organização. Quando a crise se deflagra é muito comum que gestores se questionem se aquele fato poderia ter sido evitado, entretanto, muitos destes mesmos gestores não estão dispostos a analisar o cenário, incluindo realizar um exercício para elencar dez assuntos ou temas que poderiam desencadear uma crise, por exemplo. Então, como assevera Forni (2022), no Brasil, não se tem a cultura da prevenção, mas sim da improvisação.

Ao compreender o raciocínio da prevenção para evitar ou amenizar a ocorrência de uma crise, é necessário entender que a imprensa, enquanto um *stakeholder*, não o único, não se interessa somente pelo fato negativo, mas sim por aquilo que é inédito, inusitado, e que pode gerar notícias. Por esta razão, uma crise de imagem é uma oportunidade para a mídia explorar este evento, e por parte dos gestores, é ineficaz ignorar ou isolar a imprensa neste momento. Desta forma, “a imprensa se interessa pelo inusitado, diferente, que foge ao padrão normal.

² *Stakeholders* é um termo que se incorporou ao jargão da comunicação estratégica e pode ser definido como a parte interessada ou público-alvo de uma organização (Machado, 2021). É o público específico que direta ou indiretamente atribui algum valor à instituição. (Exército, 2023)

Gosta da novidade. As organizações têm uma visão equivocada de que a mídia só se interessa pela crise.” (Forni, 2022, p. 140).

Se a crise de imagem manifesta-se, quais medidas devem ser tomadas? Quem deve falar? Em quanto tempo? A partir destas indagações, deve-se considerar que o contexto de redes sociais digitais facilita a viralização das informações, estas, também, atuam como ferramentas para divulgação das informações em relação a uma crise específica da organização. Neste cenário, a organização deve posicionar-se rapidamente com as informações disponíveis, sob pena de uma demora causar sérios danos à reputação. Nesta disputa entre a velocidade da informação e veracidade dos fatos em um contexto de crise, quanto mais ágil for o tempo de resposta, mais rapidamente se começa a ter controle da situação, inclusive por meio das redes sociais digitais e não apenas pelos meios tradicionais, explica Forni (2022).

Factualmente, durante a crise não é momento para se planejar. Se estas são deflagradas, os gestores ou já possuem um planejamento ou terão que lidar no momento com o acontecido. No Brasil, principalmente no âmbito das instituições públicas, não existe a cultura de se planejar para prevenir ou reduzir os danos que uma crise pode provocar. No caso da Brigada Militar, observa-se que a Nota de Instrução nº 1.38³ não aborda o tema. Assim, para compreender como o gerenciamento de crises pode ser estruturado, é possível dividi-lo em três fases: pré-crise, resposta à crise e pós-crise. Conforme o Manual de Comunicação da Marinha do Brasil, EMA-860 (2021), este preparo é essencial, especialmente para uma instituição que atua na segurança pública:

a capacidade de resposta de uma instituição está relacionada a alguns fatores, entre os quais: possuir uma equipe de gerenciamento preparada, dissipar preocupações dos públicos de interesse, administrar eficazmente as primeiras horas, responder aos jornalistas, ativar planos de contingência e restabelecer a rotina da instituição. (Marinha do Brasil, 2021, p. 5).

Portanto, ao ocorrer uma crise, é importante a elaboração de mensagens-chaves como parte de uma estratégia de comunicação destinada não só à imprensa, um dos *stakeholders*, mas também ao público interno. Com isto, objetiva-se a uniformidade de discurso em todas peças de comunicação (Marinha do Brasil, 2021), para que se atinja o público com os objetivos institucionais. Não basta apenas informar; é necessário apresentar as ideias-força da instituição, que contribuirão para a formação do imaginário das pessoas. Entretanto, nesta etapa de elaboração das mensagens-chaves, é fundamental sempre trazer a verdade dos acontecimentos;

³ Nota de Instrução n.º 1.38 que regula o Sistema de Comunicação Social da Brigada Militar e os procedimentos dos integrantes da Corporação no que diz respeito à divulgação da imagem institucional, dados e informações.

mentir é um erro grave e isto não deve ocorrer. Além disso, as mensagens devem ser simples, claras e objetivas, com a finalidade de evitar ruídos na comunicação. (Marinha do Brasil, 2021).

2.2 IMAGEM E REPUTAÇÃO DA POLÍCIA MILITAR

Por que as Polícias Militares estão tão suscetíveis a uma crise de imagem? Qual produto estas instituições entregam à população? Empresas, assim como instituições de segurança pública, transmitem seu produto, diariamente, qual seja: a credibilidade e a confiança. Assim, as Polícias Militares, instituições de Estado, são responsáveis pelo exercício da polícia ostensiva e pela preservação da ordem pública, conforme estabelece a Constituição Federal, no seu art. 144 (Brasil, 1988). Uma enorme responsabilidade constitucional conferida pelo legislador às Polícias Militares de exercer suas funções mantendo a credibilidade e confiança da atuação. E por que o trabalho da polícia neste mundo tão interconectado é atingido por diversas crises de imagem?

as grandes crises de imagem só existem porque vivemos num mundo tão interligado, que um problema que, em princípio, diria respeito apenas a uma empresa ou a uma comunidade distante pode adquirir imediatamente uma dimensão muito maior – nacional ou, até mesmo, mundial. (Rosa, 2001, p. 26 *apud* Bonella, 2015, p. 42).

A imagem e reputação de uma instituição são seus ativos de grande relevância, que podem ser afetados pela crise de imagem. Apesar de similares, estes conceitos não se confundem e compreendê-los é importante à medida em que a intensidade da crise pode afetar e desgastar a credibilidade da instituição. Segundo Bonella (2015), a imagem é a percepção ou reflexo que o público tem da instituição e que pode variar a depender de qual *stakeholder* se está abordando. Por outro lado, Forni (2022) afirma que a reputação tem a ver com o agir dentro dos princípios éticos ao longo dos anos, traduz-se por uma imagem consolidada.

A Brigada Militar, como órgão de segurança pública, atua há 186 anos na comunidade gaúcha, mantendo uma reputação consolidada e alinhada aos preceitos constitucionais que garantem sua legitimidade para exercer a atividade de polícia ostensiva. No entanto, enfrenta diariamente desafios para reforçar a imagem institucional e preservar a reputação. A modernização das práticas de comunicação e a capacidade de qualquer indivíduo postar e criar conteúdos digitais representa um desafio adicional para o serviço policial. A transparência nas ações e o combate a qualquer forma de desinformação são fundamentais para fortalecer a confiança da comunidade na instituição.

3 DESAFIOS NA COMUNICAÇÃO DA BRIGADA MILITAR: NARRATIVAS E FAKE NEWS

A segurança pública, por meio da Brigada Militar e dos outros órgãos, estava profundamente inserida no cenário da calamidade climática. Para além de todo o caos gerado pelas enchentes, a Brigada Militar, enquanto órgão de segurança pública, teve que lidar não só com os problemas inerentes à função de polícia ostensiva, mas também teve que atuar no combate a uma guerra de narrativas sobre a atuação policial durante as enchentes. Para tanto, é necessário compreender alguns conceitos sobre narrativa e *fake news*. Para o Exército Brasileiro, a narrativa pode ser entendida como:

uma versão de um fato ou entendimento que perdura no tempo por intermédio da imprensa e da mídia digital, sendo utilizada na construção de conteúdo informacional. Essas narrativas podem ou não ser construídas e/ou disseminadas por atores determinados com ou sem o intuito de que públicos específicos as adotem como verdadeiras. É um dos fatores que balizam o planejamento da comunicação estratégica. (Exército, 2023, p. 123).

Assim, a Brigada Militar durante as enchentes viu-se diante de narrativas, várias versões de fatos que construíram conteúdo informacional sobre segurança pública.

Outro conceito importante para se entender a construção das narrativas, é a definição de *fake news*. De acordo com o Caderno de Ensino de Comunicação Estratégica do Exército Brasileiro:

fake news se traduz por mensagem fraudulenta, fabricada e deliberadamente mentirosa, produzida e disseminada com a intenção de enganar e não de informar um fato e que, por isso, contribui para a desinformação. Utiliza-se, primordialmente, dos recursos da informática para imitar fontes genuínas, como instituições de Estado ou mesmo veículos consolidados de imprensa, e da velocidade, alcance e escala das mídias sociais e da internet para divulgação. Encontra solo fértil nas bolhas informacionais, principalmente, devido ao viés de confirmação. (Exército, 2023, p. 120).

Nota-se que a *fake news* tem o propósito de disseminar uma informação falsa com o objetivo de provocar danos. Logo nos primeiros dias das enchentes, surgiu um dos primeiros casos que a Brigada Militar teve que combater neste cenário de desinformação durante a calamidade climática que atingiu o estado do Rio Grande do Sul. Foram disseminadas várias mensagens pelas redes sociais digitais declarando que a Brigada Militar estava realizando a fiscalização de embarcações, jet-skis, que atuavam nos resgates.

Figura 1: matéria sobre as *fake news*.



Fonte: Gaúcha Zero Hora.⁴

Tais relatos chegaram ao conhecimento da Força após solicitação da imprensa sobre a veracidade destas divulgações. Dois dias antes da divulgação da matéria em um dos veículos de informação de maior tradição no estado, a Gaúcha Zero Hora, a Brigada Militar já havia publicado mensagens em seus perfis oficiais, tanto no Instagram quanto no X, com o objetivo de interromper a disseminação de desinformação a respeito da realização de fiscalizações.

Ainda sobre o caso da fiscalização, o jornal também publicou a mensagem da Força no corpo da matéria.

Figura 2: GZH publica post da BM.



Fonte: Gaúcha Zero Hora⁴.

⁴ Disponível em: <https://gauchazh.clicrbs.com.br/geral/noticia/2024/05/e-falso-que-governo-gaicho-esta-fiscalizando-documentacao-de-jet-skis-e-barcos-que-atuam-em-resgates-clvwrwttv007h011he24wusf8.html>
Acesso em: 20 jul. 2024.

Posteriormente, circularam informações falsas indicando que a Brigada Militar estaria realizando fiscalização de trânsito, nas ruas de Porto Alegre, para autuar veículos que transportavam doações. Assim, a Corporação publicou uma postagem no X, em 7 de maio de 2024, desmentindo as informações que circulavam nas redes sociais por meio de vídeos e mensagens.

Figura 3: nota à imprensa.



Fonte: X @brigadamilitar_

As informações falsas continuaram a circular mesmo após os primeiros 15 dias de calamidade. Para combater a desinformação sobre supostos assaltos frequentes, nas principais rodovias do estado, a Brigada Militar manifestou-se por meio da plataforma X. A Corporação informou que realizava a segurança nas rodovias diuturnamente e pediu à população que ajudasse a combater a desinformação, compartilhando somente informações verídicas.

Figura 4: post da BM contra as *fake news*.



17:19 · 15 mai. 24 · 699 Visualizações

Fonte: X @brigadamilitar_

Durante este período de crise climática e em razão da magnitude dos estragos causados pelas enchentes, a Instituição comunicou diversas mensagens ao público de interesse por meio de suas redes sociais, principalmente aquelas que apontavam atuação incansável e imparável do órgão. Nesta etapa objetivou-se, conforme aduz Terra:

garantir que a informação correta esteja disponível em vários pontos de contato de forma objetiva e adaptada para cada audiência é uma das maneiras mais eficazes de lidar com a desinformação e evitar o compartilhamento de boatos e de dados incorretos. Uma estratégia de comunicação integrada garante que todos os públicos, dos funcionários ao governo, passando por jornalistas, influenciadores, entidades da sociedade civil e as pessoas em geral tenham acesso a dados e fatos de forma fácil e clara, e o correto cascadeamento é um ponto imprescindível para uma estratégia bem-sucedida. (Terra *et al.* 2024, p. 21).

Por outro lado, diversas outras *fake news* foram veiculadas, e a Instituição não conseguiu acompanhar essas informações de forma eficaz. A prevenção e o monitoramento dos pontos sensíveis, fundamentais para lidar com uma crise de imagem, não estavam suficientemente consolidadas. A dificuldade em monitorar as *fake news* que surgiam, identificar os perfis, e depois produzir conteúdo informacional para desmentir estas narrativas, é um dos pontos a ser aprimorados durante uma crise. A frágil integração com o serviço de inteligência e o número reduzido de servidores diante de uma situação tão caótica, dificultou o enfrentamento mais pontual e incisivo no âmbito da comunicação social. Sobre isto, Forni (2022) destaca que:

a prevenção é um dos pilares do que se convencionou chamar de gestão de riscos. O objetivo da boa gestão de riscos é evitar que a crise aconteça; mas, se ela ocorrer, assumir o controle da situação para minimizar o potencial de dano causado ao negócio e à reputação da organização. (Forni, 2022, p. 57).

A comunicação social da Brigada Militar, durante o período das enchentes, enfrentou consideráveis dificuldades estruturais. É relevante destacar que diversas edificações e instalações governamentais foram impactadas, incluindo o PROCERGS (Centro de Tecnologia da Informação e Comunicação do Estado do Rio Grande do Sul), que atua como infraestrutura essencial para os serviços digitais do governo.

Neste contexto, observou-se a ocorrência de interrupções no fornecimento de energia elétrica e a limitação do acesso à internet em diversas localidades, prejudicando até mesmo os serviços das operadoras de telefonia. Além dos danos estruturais e operacionais que comprometeram significativamente os serviços públicos, em especial os serviços prestados pela Polícia Militar, a Corporação também teve que lidar com a construção e disseminação de narrativas que emergiram durante a crise.

Frente a este cenário de crise ambiental, um plano de comunicação de crise existe para mitigar, reduzir os efeitos ou danos provocados pela situação. Conforme enfatizado por Forni (2022), na hora da crise, deve-se controlar, conter o problema, além de analisar o que fazer para evitar recorrências. Um segundo aspecto é saber como se comunicar com o público sobre este panorama; informar a opinião pública. Assim, é imprescindível que todos os *stakeholders* envolvidos com a instituição sejam devidamente informados.

Para Forni (2022), um plano de comunicação de crises em linhas gerais consiste em escolher a equipe de comunicação de crises, ter um plano de comunicação interna, estabelecer estratégia de mídia e uma lista de potenciais fragilidades da organização. Além disso, a ideia é que sempre a organização seja a fonte da informação, que traga a maior quantidade de informação no menor tempo possível.

Neste contexto, a Brigada Militar não possui formalmente um plano de comunicação para momentos de crise ou mesmo um planejamento de gerenciamento de crise de imagem. Conforme já mencionado, a NI 1.38, que regula o Sistema de Comunicação Social da Brigada Militar, não elenca medidas desta natureza.

Durante o período das enchentes, foi estabelecido um gabinete de crise, no qual toda a equipe de comunicação esteve mobilizada. Neste contexto, observou-se um fluxo intenso de solicitações para entrevistas sobre a atuação da Brigada Militar no combate à criminalidade, salvamentos e fiscalizações. Ainda assim não se realizou uma coletiva de imprensa; quando

esta ocorreu, foi conduzida pela Secretaria de Segurança Pública do Rio Grande do Sul (SSP/RS). Apesar desta limitação, as demandas de entrevistas foram atendidas de maneira quase integral pela alta cúpula da Brigada Militar. Importante ressaltar que não houve a designação de um porta-voz da Instituição durante esse período crítico. Com a finalidade de amenizar estas dificuldades, a adesão a um plano de comunicação durante uma situação de crise é fundamental para garantir a transparência nas ações realizadas.

Outro aspecto relevante a ser considerado na elaboração de um planejamento de gerenciamento de crise é a previsão de comunicação voltada para o público interno. Segundo Forni (2022), as empresas preocupam-se logo com a mídia, as repercussões no governo e nos órgãos fiscalizadores, enquanto por vezes os empregados são os primeiros a ser afetados. A crise climática, em questão, apresentava uma particularidade significativa: um número elevado de policiais militares foi afetado pelas enchentes, mas continuou a desempenhar suas funções. Foram mais de 800 policiais impactados.

Durante este período, a instituição implementou uma campanha de arrecadação de recursos por meio de transferências eletrônicas (pix), com o objetivo de fornecer suporte financeiro a esses profissionais, além de oferecer assistência por meio de doações e apoio hospitalar e psicológico.

No entanto, apesar desses esforços, a comunicação com o público interno revelou-se inadequada e levou um tempo considerável para atingir seu público-alvo, não apenas em relação às informações de suporte ao público interno, mas também no que tange à própria atuação da Instituição. As respostas da Força mostraram-se, predominantemente, reativas e não preventivas, às demandas relacionadas à desinformação e solicitações de notas e entrevistas, em vez de seguir estratégias comunicacionais previamente estabelecidas.

Uma crise é uma oportunidade de crescimento para uma instituição. Conforme Forni (2022), uma crise gera inúmeros ensinamentos, e analisar as respostas para determinar o que foi feito de certo e errado é gestão de crise.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A atuação da Brigada Militar durante a crise das enchentes, no Rio Grande do Sul, em 2024 destacam a complexidade e os múltiplos desafios enfrentados pela Instituição no gerenciamento de crises de imagem. A calamidade climática, que afetou mais de 478 municípios e atingiu mais dois milhões de pessoas, exigiu uma resposta rápida e efetiva da Brigada Militar, não apenas na execução de suas funções operacionais, mas também na

manutenção da confiança pública. O contexto desafiador da crise revelou a urgência de um plano de comunicação estruturado, que pudesse mitigar riscos e melhorar a eficácia das ações da Brigada Militar no decorrer e após a crise.

Durante o período das enchentes, a Brigada Militar enfrentou grandes dificuldades na comunicação social, acentuadas pela falta de um protocolo claro de gerenciamento de crises. A ausência de um porta-voz e a fragilidade na comunicação com o público interno geraram lacunas informativas que afetaram a velocidade na produção da informação. Embora a Corporação tenha se mobilizado rapidamente para atender às demandas da emergência, a limitação no acesso à informação e os desafios operacionais dificultaram o processo necessárias para desconstruir narrativas negativas.

Além disso, a pesquisa ressaltou a importância de distinguir entre comunicação interna e externa, evidenciando que o fluxo de informações deve incluir não apenas a imprensa, mas também os integrantes da Brigada Militar, os *stakeholders*. As ações de solidariedade e suporte aos policiais afetados pela crise, embora significativas, foram prejudicadas pela comunicação frágil, que não alcançou, por vezes, o público interno na integralidade.

Outro ponto crítico abordado foi a disseminação de *fake news* e narrativas distorcidas durante a crise. A capacidade da Brigada Militar em responder rapidamente às informações falsas é vital para preservar a confiança pública e combater a desinformação que pode surgir em momentos de vulnerabilidade.

A análise da atuação da Brigada Militar durante a crise climática indicou que, para uma resposta mais eficaz, é necessário fortalecer o monitoramento das redes sociais e desenvolver uma estratégia proativa em comunicação digital, permitindo que a Força não apenas reaja, mas também antecipe-se às crises de imagem que possam surgir a partir de acontecimentos imprevisíveis.

Por fim, o estudo conclui que a gestão de crises é uma oportunidade de crescimento e aprendizado para uma instituição. As inadequações observadas na comunicação e no planejamento da gestão de crises devem ser vistas como pontos de partida para a implementação de aprimoramentos estruturais. Ao adotar um plano de comunicação de crise formal, investir na formação de porta-vozes e estabelecer canais de comunicação mais eficazes, a Brigada Militar poderá consolidar ainda mais a reputação e garantir que a confiança da sociedade nas ações seja, não apenas mantida, mas aprimorada.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 2016. 496 p. Disponível em: https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/518231/CF88_Livro_EC91_2016.pdf. Acesso em: 24 ago. 2024.

BRASIL. Exército. **Caderno de Ensino Comunicação Estratégica**. 1. ed. 2023. Disponível em: <https://drive.google.com/drive/folders/1mFmFUT1DcydGJQNUW8Fgf9iAmFfw-gy4>. Acesso em: 28 jul. 2024.

BONELLA, Marcos André *et al.* **Relações Públicas & Exército Brasileiro: uma proposta de comunicação institucional para a Força Terrestre**. 2. ed. rev. ampl. Rio de Janeiro: Centro de Estudo de Pessoal, 2015.

FORNI, João José. Comunicação em tempos de crise. **Organicom**, São Paulo, Brasil, v. 4, n. 6, p. 198–211, 2007. DOI: 10.11606/issn.2238-2593.organicom.2007.138934. Disponível em: <https://revistas.usp.br/organicom/article/view/138934>. Acesso em: 2 set. 2024.

FORNI, João José. **Gestão de crises e comunicação: o que gestores e profissionais de comunicação precisam saber para enfrentar crises corporativas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2022. E-book.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em: <https://www.dropbox.com/scl/fi/63wpxmit4pbgo6pepyydd/E-book-Metodologia-do-Trabalho-Cientifico.pdf?rlkey=gkikw8nsgrwaa3dg3l0l898gv&st=hvh4lhrn&dl=0>. Acesso em: 27 ago. 2024.

MACHADO, Jones (org.). **Risco e crise no contexto da comunicação organizacional: artigos e entrevistas de especialistas**. 1. ed. Santa Maria, RS. 2024. Disponível em: https://drive.google.com/drive/folders/1RNp3AhHZSHmcOJ_bYrRscfshhWvOIMME. Acesso em: 28 jul. 2024.

MARINHA DO BRASIL. **Manual de Comunicação Social da Marinha do Brasil**. Brasília: CCSM, 2021. Disponível em: <https://drive.google.com/drive/folders/1NLhYIJNJBtBPH7b7RREgPiXUcfp2D9sj>. Acesso em: 28 jul. 2024.

RIO GRANDE DO SUL. **Defesa Civil atualiza balanço das enchentes no RS - 10/7, 11h**. Disponível em: <https://www.estado.rs.gov.br/defesa-civil-atualiza-balanco-das-enchentes-no-rs-10-7-11h>. Acesso em: 30 jul. 2024.

RIO GRANDE DO SUL. **Lei n.º 10.990, de 18 de agosto de 1997**. Dispõe sobre o Estatuto dos Servidores Militares da Brigada Militar do Estado do Rio Grande do Sul e dá outras providências. Disponível em:

<https://www.al.rs.gov.br/filerepository/repLegis/arquivos/10.990.pdf>. Acesso em: 24 ago. 2024.

ROSA, Mário. **A era do escândalo**: lições, relatos e bastidores de quem viveu as grandes crises de imagem. 4. ed. São Paulo: Geração Editorial, 2007.

TERRA, Carolina, *et al.* **Insights para a comunicação organizacional**. Santa Maria, RS: 2024. Disponível em:

https://drive.google.com/drive/folders/1RNp3AhHZSHmcOJ_bYrRscfshhWvOIMME. Acesso em: 28 jul. 2024.