

ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO
ESCOLA MARECHAL CASTELLO BRANCO

Maj Inf **MARCUS VINICYUS ALVES FERREIRA**

**O emprego do Sistema de Comunicação Social do
Exército no gerenciamento de crise de imagem, em
períodos de normalidade: uma proposta**



Rio de Janeiro
2020

Maj Inf **MARCUS VINICYUS ALVES FERREIRA**

O emprego do Sistema de Comunicação Social do Exército no gerenciamento de crise de imagem, em períodos de normalidade: uma proposta

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Ciências Militares, com ênfase em Defesa.

Orientador: Maj Eng Anderson **Luiz Alves** Figueiredo

Rio de Janeiro
2020

F383e Ferreira, Marcus Vinicyus Alves

O emprego do Sistema de Comunicação Social do Exército no gerenciamento de crise de imagem, em períodos de normalidade: uma proposta / Marcus Vinicyus Alves Ferreira. – 2020.

89 f. : il. ; 30 cm.

Orientação: Anderson Luiz Alves Figueiredo.

Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Ciências Militares) - Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2020.

Bibliografia: f. 48-49.

1. COMUNICAÇÃO SOCIAL. 2. GERENCIAMENTO DE CRISE. 3. IMAGEM. 4. REPUTAÇÃO. 5. LIBERDADE DE AÇÃO. 6. EXÉRCITO BRASILEIRO. I. Título.

CDD 355.2


Maj Inf **MARCUS VINICYUS ALVES FERREIRA**

O emprego do Sistema de Comunicação Social do Exército no gerenciamento de crise de imagem, em períodos de normalidade: uma proposta

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Ciências Militares, com ênfase em Defesa.

Aprovado em 29 de outubro de 2020.

COMISSÃO AVALIADORA



ANDERSON LUIZ ALVES FIGUEIREDO – Maj Eng – Presidente
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército



ENIO CORRÊA DE SOUZA – Ten Cel Com – Membro
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército



CARLOS EURICO ALENCASTRO TEIXEIRA BRANDÃO – Maj Cav– Membro
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

À minha esposa, meus filhos e meus pais,
fontes de inspiração e exemplo.

AGRADECIMENTOS

A Deus, o Senhor dos Exércitos, pelo dom da vida, pela tranquilidade nos momentos difíceis e pela saúde que tem me permitido seguir estudando e aprendendo a cada dia que passa.

Ao meu orientador, Maj Anderson Luiz Alves Figueiredo, pela orientação precisa e, principalmente, pela confiança e camaradagem que dispensou a mim em todos os momentos em que nos reunimos para melhorar este trabalho monográfico.

Ao meu pai, 2ª Ten Ref Sergio Ribeiro Ferreira, pelos exemplos de dedicação e amor ao Exército, pela educação firme e sólida e por seu incentivo constante para meu sucesso.

À minha mãe, Lúcia Helena Alves Ferreira, pelo carinho, amizade, respeito, amor e exemplo de bondade e desprendimento.

À minha esposa Karina Baeta Nogueira, meu amor, e meus filhos Pedro, Vinicius e Marina, pela alegria de poder conviver com vocês todos os dias, pelo carinho, compreensão e incentivo de sempre.

“O Exército se beneficia muito mais com o estudo das suas falhas do que com o das suas vitórias” (Maj Gen EUA Verne L. Bowers -1972)

RESUMO

A partir do Início do século XXI o Exército Brasileiro passou, de fato, a implantar novas estruturas segundo concepções mais modernas de planejamento e gestão, buscando introduzir mudanças que permitam sair de uma Instituição própria do conflito industrial e de 3ª Geração, para um Exército da era do conhecimento e de 4ª Geração preparado para as constantes mutações da Arte da Guerra. Nesse contexto, insere-se a estruturação e a sistematização do Sistema de Comunicação Social do Exército (SISCOMSEX), como forma de atender as necessidades de um mundo globalizado, onde a informação em tempo real, atinge todas as camadas da população, tendo o poder de formar uma opinião e consolidá-la sem que a instituição possa reagir, normalmente, na mesma velocidade. Para gerenciar tudo isso é imprescindível possuir elementos preparados e altamente capacitados para confrontar uma situação de crise, onde a primeira resposta talvez seja a única chance de manutenção da credibilidade e, conseqüentemente, da liberdade de ação das tropas. Como foco desse trabalho, foi analisada a forma de atuação do SISCOMSEX no gerenciamento de crises de imagem, levantando os pontos que podem ser melhorados, à luz da literatura atual que trata do assunto. Desse modo, foi elaborada uma introdução que objetivou ambientar o leitor sobre a influencia da globalização na comunicação. No desenvolvimento, foram apresentados os conceitos de comunicação de crise e de estado de normalidade, as formas de atuação do gerenciamento de crise mais utilizadas na atualidade e as formas de atuação do SISCOMSEX. Por fim, como parte conclusiva, foi elaborada uma comparação entre as formas de atuação, apontando os pontos da doutrina de comunicação social, em vigor no Exército Brasileiro, que podem ser aperfeiçoadas.

Palavras-chave: Comunicação Social, Gerenciamento de Crise, Imagem, Reputação, Liberdade de Ação, Exército Brasileiro.

ABSTRACT

From the beginning of the 21st century, the Brazilian Army began, in fact, to implement new structures according to more modern conceptions of planning and management, seeking to introduce changes that would allow it to move from an Institution that is part of the industrial and 3rd Generation conflict, to an Army era of knowledge and 4th Generation prepared for the constant mutations of the Art of War. In this context, the structuring and systematization of the “Sistema de Comunicação Social do Exército” (SISCOMSEX) is inserted, as a way to meet the needs of a globalized world, where real-time information reaches all layers of the population, having the power to form an opinion and consolidate it without the institution being able to react, normally, at the same speed. In order to manage all this, it is essential to have elements prepared and highly qualified to confront a crisis situation, where the first response may be the only chance to maintain the credibility and, consequently, the freedom of action of the troops. As a focus of this work, the way SISCOMSEX acted in the management of image crises was analyzed, raising the points that can be improved, in the light of the current literature that deals with the subject. In this way, an introduction was elaborated that aimed to acclimate the reader about the influence of globalization in communication. In the development, the concepts of crisis communication and normality were presented, as well as the current forms of crisis management and the ways in which SISCOMSEX operates. Finally, as a conclusive part, a comparison was made between the ways of acting, pointing out the points of the social communication doctrine, in force in the Brazilian Army, which can be improved.

Keywords: Social Communication, Crisis Management, Image, Reputation, Freedom of Action, Brazilian Army.

LISTA DE ABREVIATURAS

| | |
|-------------|---|
| CCOMSEx | Centro de Comunicação Social do Exército |
| Com Soc | Comunicação Social |
| EB | Exército Brasileiro |
| EME | Estado Maior do Exército |
| GLO | Garantia da Lei e da Ordem |
| Of | Oficial |
| OM | Organização Militar |
| RACE | Reunião do Alto Comando do Exército |
| SISCOMSEx | Sistema de Comunicação Social do Exército |
| RESISCOMSEx | Rede do Sistema de Comunicação Social do Exército |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1 – Modelo de guia de apuração de informações..... | 29 |
| Figura 2 – Modelo de registro de atendimento à imprensa..... | 30 |
| Figura 3 – Modelo de formulário de atendimento telefônico..... | 31 |
| Figura 4 – Estrutura do SISCOMSEX..... | 33 |
| Figura 5 – Canal de Comunicação do SISCOMSEX..... | 34 |
| Figura 6 – Base normativa da Com Soc no EB..... | 24 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|----|
| Quadro 1 – Comparação das atividades de comunicação de crise..... | 43 |
|---|----|

SUMÁRIO

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | INTRODUÇÃO | 14 |
| 2 | METODOLOGIA | 16 |
| 3 | CRISE DE IMAGEM | 17 |
| 3.1 | CRISE DE IMAGEM PARA O EXÉRCITO BRASILEIRO (EB) | 18 |
| 4 | COMUNICAÇÃO DE CRISE | 19 |
| 4.1 | PREMISSAS DA COMUNICAÇÃO DE CRISE..... | 19 |
| 4.2 | IMPACTOS DOS AVANÇOS TECNOLÓGICOS E DA GLOBALIZAÇÃO NA COMUNICAÇÃO DE CRISE | 22 |
| 5 | ESTADO DE NORMALIDADE NO BRASIL | 22 |
| 5.1 | ATUAÇÃO DO EB DURANTE O ESTADO DE NORMALIDADE | 23 |
| 6 | O GERENCIAMENTO DE CRISE DE IMAGEM | 24 |
| 6.1 | ANTES DE CRISE..... | 25 |
| 6.1.1 | Equipe de comunicação de crise | 25 |
| 6.1.2 | Elaboração de um plano de comunicação de crise | 26 |
| 6.1.3 | Escolha do porta-voz | 26 |
| 6.1.4 | Teste do plano e da equipe | 27 |
| 6.2 | DURANTE DE CRISE | 27 |
| 6.2.1 | Gerenciamento de mídia | 28 |
| 6.2.2 | Comunicação com todos os públicos de interesse | 28 |
| 6.2.3 | Designação de relatores | 29 |
| 6.2.4 | Estabelecimento de <i>Call Center</i> | 30 |
| 6.3 | DEPOIS DE CRISE | 31 |
| 7 | O SISTMA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL DO EXÉRCITO BRASILEIRO | 33 |
| 7.1 | ATUAÇÃO DO SISCOMSEx NO GERENCIAMENTO DE CRISE DE IMAGEM..... | 34 |
| 8 | CONCLUSÃO | 46 |
| | REFERÊNCIAS | 48 |
| | PROPOSTA DE MANUAL DE GERENCIAMENTO DE CRISE | 50 |

1 INTRODUÇÃO

No mundo globalizado, a informação em tempo real, atingindo todas as camadas da população, tem o poder de formar uma opinião e consolidá-la sem que as instituições possam reagir, normalmente, na mesma velocidade. Para gerenciar esses fatos é imprescindível possuir elementos preparados e altamente capacitados para confrontar uma situação de crise, onde a primeira resposta da empresa talvez seja a única chance de preservação de sua imagem, naquele corte temporal.

Nesse momento entra outro fator de extrema relevância, a credibilidade, que talvez seja um dos maiores bens de uma instituição de estado como o Exército Brasileiro (EB). A preservação dessa credibilidade garante maior liberdade de ação para as instituições, sendo fundamental entender as maneiras de conquistá-la e, principalmente, de mantê-la.

Nesse mundo contemporâneo, as instituições de Estado, como o Exército Brasileiro, desempenham suas funções em meio a uma crescente evolução tecnológica, social e gerencial. Em igual medida, as opiniões, interesses e demandas da sociedade evoluem com celeridade. Nessas condições, amplia-se o papel da comunicação estratégica como potencializadora de capacidades, e impõe-se aos profissionais dessa atividade o desafio de reavaliar, de forma ininterrupta, sua contribuição com gerenciamento da imagem da instituição no contexto da denominada “era da informação”.

Em meio a esse cenário, há maior demanda por informações institucionais acerca de temas de interesse, exigindo que os órgãos de comunicação busquem integração com outras capacidades, bem como a produção minuciosa de planos para gerenciar eventuais crises de imagem.

O desenvolvimento das tecnologias da informação e das comunicações impõe ao Exército Brasileiro a atualização permanente de meios e métodos para proteger e fortalecer um patrimônio valioso, sua credibilidade. Nesse cenário, assumem contornos preocupantes os aspectos relacionados com a propaganda adversa e desinformação.

A velocidade das comunicações nos dias de hoje e a grande integração de mercados e mídias obrigam as empresas a serem cada vez mais ágeis e transparentes na hora de posicionar-se diante de qualquer sinal de crise. A Internet

e os noticiários “online” elevaram o risco de expansão rápida da repercussão de um problema aparentemente local.

Durante uma crise existem diferenças entre os procedimentos a serem seguidos pelas equipes de emergência e as medidas adotadas no processo de comunicação. Os objetivos de ambos, porém, são convergentes e complementares. A resposta técnica procura reverter ou controlar os impactos materiais causados e manter a Instituição cumprindo suas atribuições. Já a resposta de comunicação visa a minimizar o impacto negativo da crise na reputação da Instituição diante de seus diversos públicos de interesse.

Um plano de comunicação de crise bem executada desde o início mantém os públicos de interesse informados sobre os esforços extraordinários do Exército para combater uma ocorrência. Com isso, a Instituição pode prosseguir em seu caminho, deixando a crise para trás o mais rápido possível.

Em decorrência dessas inovações, a grande questão atual é se as formas de emprego do Sistema de Comunicação Social do Exército (SISCOMSEx) estão atualizadas e se levam em consideração as lições aprendidas por instituições que passaram recentemente por crises.

O presente trabalho de conclusão de curso será desenvolvido em torno do seguinte problema: como melhorar a forma de emprego do SISCOMSEx no gerenciamento de crise de imagem nos períodos de normalidade?

O emprego do Sistema de Comunicação Social do Exército no gerenciamento de crise de imagem é peça fundamental para a manutenção da credibilidade da Instituição, pois as Organizações Militares (OM) que o compõe são responsáveis pela interação com os diversos públicos de interesse.

Destarte, o entendimento dos conceitos acerca do tema Crise de Imagem é de grande valia, o que pode ser alcançado definindo seu significado, entendendo as origens mais comuns, citando os impactos na reputação das instituições e apresentando como gerenciá-las.

O entendimento desses fatores e o estudo de casos de instituições que atravessaram uma situação de crise de imagem são importantes para propor a forma mais adequada e atual para seu gerenciamento.

Fechando o foco sobre gerenciamento de crise no Exército Brasileiro, o trabalho examina as bases doutrinárias prescritas pelo Centro de Comunicação

Social do Exército (CCOMSEx), levantando as formas de atuação dos integrantes do Sistema de Comunicação Social do Exército (SISCOMSEx).

Dessa forma, o presente trabalho pode comparar as formas de gerenciamento de crise utilizadas em outras instituições e as em execução no Exército Brasileiro, apresentando uma proposta de aprimoramento.

O objetivo geral desse estudo é propor ferramentas para aprimorar o emprego do SISCOMSEx no gerenciamento de crise de imagem em períodos de normalidade. Cabe destacar, que no referido Escopo foram elencados os seguintes objetivos específicos estabelecidos para o projeto:

- a. caracterizar crise de imagem;
- b. apresentar a Comunicação de Crise e como a evolução tecnológica e a globalização a impactam;
- c. caracterizar estado de normalidade no Brasil;
- d. apresentar os métodos de gerenciamento de crise mais comuns nas literaturas que tratam do assunto;
- e. apresentar o SISCONSEx;
- f. apresentar como o SISCOMSEx é empregado no gerenciamento de crises de imagem; e
- f. comparar os métodos apresentados e propor mudanças na forma de emprego do SISCOMSEx para o gerenciamento de crise de imagem nos períodos de normalidade.

O presente estudo estará limitado às formas de gerenciamento de crises ocorridas no século XXI e enfrentadas por instituições ou empresas com imagem consolidada. Será limitado também aos pressupostos contidos em livros que tratam desse assunto e publicados neste século e aos manuais em vigor no Exército Brasileiro.

A relevância do assunto para o Exército Brasileiro está na importância da credibilidade como fator potencializado do poder de combate, garantindo maior liberdade de ação para a Instituição.

2 METODOLOGIA

Seguindo a taxionomia de Vergara (2009), a pesquisa desenvolvida foi qualitativa, explicativa e documental. Qualitativa porque pretendeu se aprofundar nos

aspectos ligados ao emprego do SISCOMSEEx, realizando a análise de documentos. Explicativa porque visou sugerir formas atualizadas e consagradas de gerenciamento de crise de imagem para o SISCOMSEEx. Por fim, foi documental, pois baseou sua fundamentação teórico-metodológica na investigação sobre os assuntos relacionados ao gerenciamento de crise de imagem em livros, manuais e artigos de acesso livre ao público em geral, incluindo-se nesses aqueles disponibilizados pela rede mundial de computadores.

As amostras que foram utilizadas são publicações do século XXI e manuais em vigor no Exército Brasileiro, que, por serem bastante recentes, têm condições de levantar a forma mais atualizada de gerenciamento de crise de imagem institucional.

A principal limitação da metodologia escolhida para o desenvolvimento dessa monografia refere-se ao fato de basear-se em aspectos qualitativos, pressupondo uma interpretação dos fenômenos, para que se chegue a uma conclusão. Além disso, alguns dados foram coletados por meio da observação do autor do estudo, devido ao fato de ter servido no Centro de Comunicação Social do Exército (CCOMSEEx), órgão central do SISCOMSEEx, entre os anos de 2017 e 2019.

A seguir, será analisado o emprego do Sistema de Comunicação Social do Exército no gerenciamento de crise de imagem no gerenciamento de crise de imagem em períodos de normalidade, destacando as oportunidades de melhoria para a execução dessa atividade.

3 CRISE DE IMAGEM

Crise de imagem pode ser apresentada pela visão de Mario Rosa (2001) sobre o assunto, definindo que é um ou um conjunto de acontecimentos inesperados e indesejados que acabam se tornando públicos e que podem vir a provocar sérias consequências financeiras e também à imagem institucional da organização envolvida.

Anos mais tarde, o mesmo escritor cita que existem pelo menos dez tipos de crises:

(...) Há pelo menos dez tipos de crises: de origem criminosa, de natureza econômica, de informação, desastres naturais, falhas humanas, de riscos de vida e regulatórias. (ROSA, 2003, p. 71)

A principal característica da crise é o fator surpresa, muito embora vários autores defenderem que ela emite sinais claros antes de eclodir. Assim, quando a

crise vem à tona, as organizações não estão preparadas para aquela situação, o que resulta muitas vezes em ações despreparadas, que geram prejuízos ainda maiores para a imagem da empresa ou instituição.

É importante lembrar que a crise não ocorre apenas quando acontecem grandes catástrofes. Fatos aparentemente simples e insignificantes podem assumir grandes dimensões e desencadear uma nova crise em virtude do mau gerenciamento da situação.

3.1 CRISE DE IMAGEM PARA O EXÉRCITO BRASILEIRO

Crise de imagem para o Exército Brasileiro pode ser definida como qualquer evento ou percepção negativa que possa trazer danos à imagem do EB ou prejudicar seu relacionamento com a sociedade, clientes, militares da reserva, integrantes da ativa e seus familiares, parceiros, órgãos governamentais e poderes públicos, entre outros. São eventos no qual a imagem da Instituição possa vir a ser afetada negativamente (conflito com seus públicos de interesse), afetando sua credibilidade e, conseqüentemente, sua liberdade de ação (poder de combate).

Crises surgem a qualquer momento e sem aviso prévio. Nenhuma instituição está livre delas, principalmente o EB, devido à complexidade de suas ações, seu efetivo de mais de duzentos mil militares, sua capilaridade e participação na história do país. Além disso, o EB vive um processo de modernização com grande emprego de recursos do governo e atua fora das fronteiras do Brasil em diversas missões operacionais, educacionais e diplomáticas. Tudo isso faz com que o EB tenha grande exposição de sua imagem.

O EB é uma instituição de estado, ícone nacional, com forte relação emocional com o País. Assim, qualquer acontecimento relacionado às suas atividades ganha repercussão maior do que fato semelhante que ocorra em outra instituição ou empresa, o que torna a manutenção da credibilidade um desafio constante.

O EB, assim como os exércitos mais modernos do mundo, já entendeu a necessidade da manutenção da credibilidade e do apoio popular. A conquista de uma opinião pública favorável significa contar com liberdade de ação para as missões cotidianas e ao mesmo tempo um investimento para o apoio em futuras empreitadas.

4 COMUNICAÇÃO DE CRISE

A Comunicação de Crise é um trabalho desafiador, pois se desenvolve em ambiente ao mesmo tempo volátil e de grande nervosismo. Toda instituição precisa estar pronta para responder rapidamente e de forma transparente a qualquer crise que esteja se delineando. Para isso, deve seguir o que foi planejado e aprovado (Plano de Comunicação de Crise), uma vez que tais ocorrências têm potencial para gerar emoções, fragilidade e paralisia, especialmente nos primeiros momentos. A partir do planejamento e do treinamento, os integrantes podem concentrar-se nos aspectos racionais e agir com a firmeza necessária.

O elemento mais importante de uma resposta bem-sucedida à crise é a integração. Todos os setores da instituição afetados pela crise devem ser envolvidos na elaboração da mensagem a ser distribuída à sociedade. O trabalho conjunto permite preparar uma resposta institucional que abranja todos os públicos de interesse.

A probabilidade de uma instituição fazer prevalecer sua posição na cobertura da mídia depois de uma crise aumenta muito se todas as medidas recomendadas forem seguidas — respondendo de maneira proativa aos diversos públicos e buscando validação para as ações junto a especialistas externos, por exemplo. A indefinição de papéis e responsabilidades, a ausência de planejamento e a baixa capacidade de prever ocorrências são as mais graves barreiras ao bom gerenciamento da comunicação de crise.

O melhor resultado é sair da crise após convencer todos os públicos, inclusive a mídia, de que não houve negligência por parte da instituição e de que a situação foi resolvida sem maiores impactos. O ideal é oferecer respostas rápidas e abrangentes, que impressione favoravelmente pela seriedade e responsabilidade na atuação. Uma resposta bem sucedida ajuda a criar boa vontade da imprensa e da opinião pública e estimula uma cobertura mais favorável em crises futuras.

4.1 PREMISSAS DA COMUNICAÇÃO DE CRISE

Para um melhor entendimento dos fatores que envolvem a comunicação de crise, os principais autores desse assunto na atualidade fazem uso da listagem de algumas premissas. Dessa forma, fica mais claro entender a base conceitual que

rege essa atividade, unificando o conhecimento. A seguir, as principais premissas citadas na literatura atual:

a. Rapidez

A rapidez na resposta é uma das bases da comunicação de crise. Quanto mais ágil a instituição for em admitir a existência da crise e divulgar a sua resposta, menor será o risco de danos à imagem, pois assumirá o controle sobre a informação. A analogia com um incêndio é inevitável: se combatido corretamente desde o início, o fogo é extinto antes de tomar maiores proporções. Se houver falha no momento inicial, maior será o risco de a situação ficar fora de controle.

b. Uso intensivo da tecnologia da informação

O uso dos meios mais atuais da tecnologia da informação permite compartilhar as informações com velocidade. Com isso, todas as partes envolvidas no gerenciamento da crise ficam cientes dos fatos e procedimentos utilizados, contribuindo para o processo decisório e para a solução do problema. Recursos, como a Internet e a intranet, também facilitam a comunicação com os diversos públicos.

c. Transparência

A instituição envolvida deve ter interesse em ser o mais transparente possível (resguardando, obviamente, as informações estratégicas) sobre as causas, as consequências e o trabalho de combate à ocorrência. A informação sempre acaba vindo a público. Portanto, o melhor é que isso aconteça por intermédio da comunicação institucional, o que garante um controle sobre a mensagem transmitida para os públicos de interesse.

d. Compromisso total da liderança

Uma equipe eficaz deve ter somente um líder. Muitas pessoas podem contribuir, mas não pode haver dúvidas sobre quem toma as decisões finais. Toda

instituição necessita de líderes fortes e habilidosos no gerenciamento de crises. Dependendo da situação, líderes podem atuar como porta-vozes, dando também estabilidade e orientação necessária para o controle da situação. Se não assumirem diretamente o gerenciamento da crise, devem se comunicar com outros públicos de interesse, demonstrando que a situação tem prioridade máxima na instituição.

e. Integração

Outro ponto básico é que cada crise, mesmo aparentando ter repercussão apenas local, deve ser imediatamente informada ao setor que gerencia a comunicação institucional (CCOMSEx no caso do EB) e discutida em conjunto. Se não for contido logo no seu início, uma crise local pode vir a ter repercussão nacional e até internacional devido a diversos fatores, como localização estratégica, momento político ou ausência de notícias mais interessantes na pauta dos veículos de comunicação naquele dia.

f. Comunicação é função de todos

Independentemente da dimensão da crise, a comunicação é função de todos e não somente dos profissionais que trabalham diretamente na área. Todos os integrantes da instituição são agentes de comunicação pois a representam perante os públicos de interesse. Somente assim será possível obter uma visão abrangente das medidas adotadas e da repercussão da crise.

g. Incorporar as melhores práticas

As melhores práticas adotadas em crises passadas devem ser compartilhadas com o restante da instituição e incorporadas ao Plano de Gerenciamento de Crise em suas revisões periódicas. Assim, tão logo surja um evento, os conceitos e bons procedimentos serão conhecidos e seguidos, o que facilitará o gerenciamento da situação.

4.2 IMPACTOS DOS AVANÇOS TECNOLÓGICOS E DA GLOBALIZAÇÃO NA COMUNICAÇÃO DE CRISE

Ao mesmo tempo em que não há mais fronteiras para a informação, não existem limites geográficos ou de tempo para que uma instituição venha a ser questionada sobre suas atividades. A velocidade das comunicações nos dias de hoje e a grande integração entre pessoas e mídias obrigam as instituições a serem cada vez mais ágeis e transparentes na hora de posicionar-se diante de qualquer sinal de crise.

A Internet e os noticiários *online* elevaram o risco de expansão rápida da repercussão de um problema aparentemente local. Nos dias atuais, praticamente não existem mais notícias locais: qualquer evento pode ganhar repercussão nacional ou internacional em minutos.

Notícias sobre uma instituição podem gerar oscilação imediata no andamento de suas atividades, principalmente se a ela não for ágil o bastante para esclarecer a situação e demonstrar ao público a verdadeira dimensão do ocorrido. Como consequência, operações que vinham acontecendo há meses podem ser prejudicadas.

5 ESTADO DE NORMALIDADE NO BRASIL

Normalidade institucional seria a situação pela qual os indivíduos e grupos sociais sentem-se seguros para concretizarem suas aspirações, interesses e objetivos, porque o Estado, em seu sentido mais amplo, mantém a ordem pública e a incolumidade das pessoas e do patrimônio. Na situação de normalidade, no plano legal, continuam vigentes todas as garantias individuais e não há a utilização das salvaguardas constitucionais. (MORAES, 2001).

Atualmente, apesar de ainda ocorrerem alguns conflitos, a declaração formal de guerra entre Estados deixou de ser a regra, fazendo com que as operações transcorram em situações de não guerra.

Cabe acrescentar que o estado normalidade institucional ocorre em situações de não guerra, definido no manual EB70-MC-10.223 como sendo a situação na qual o poder militar é empregado de forma limitada, normalmente sem o combate de fato e com envolvimento de outras forças e entidades.

Situação na qual o poder militar é empregado de forma limitada, no âmbito interno e externo, sem que envolva o combate propriamente dito, exceto em circunstâncias especiais. Normalmente, o poder militar será empregado em ambiente interagências, podendo não exercer o papel principal. (EB70-MC-10.223 – Operações, p. 2-8)

O presente estudo contempla a atuação do SISCOMSEx em ambientes de normalidade institucional e em situações de não guerra, o que abrange as atividades cotidianas nas OM, as operações militares de Garantia da Lei e da Ordem (GLO) e as ações subsidiárias.

5.1 ATUAÇÃO DO EB EM SITUAÇÕES DE NORMALIDADE

Inicialmente, cabe apresentar o conceito de operação militar previsto no manual de Operações do EB, sendo descrito como o conjunto de ações realizadas com forças e meios militares, coordenadas em tempo, espaço e finalidade, de acordo com o estabelecido em uma diretriz, plano ou ordem para o cumprimento de uma atividade, tarefa, missão ou atribuição.

Ao longo dos tempos, as mudanças da sociedade e o avanço tecnológico dos meios têm alterado consideravelmente a atuação do Exército. As mudanças ocorridas na sociedade e as novas configurações geopolítica fazem com que as Forças Armadas (FA) atuem em ambientes mais incertos e complexos.

É nesse contexto que a atuação da comunicação social do Exército tem crescido de importância, uma vez que os aspectos não militares se tornaram fundamentais para a resolução dos conflitos, contribuindo para a obtenção do apoio popular e, conseqüentemente, para a legitimidade e liberdade de ação.

A atual configuração geopolítica ocasiona a inserção de novos atores (estatais e não estatais) no contexto dos conflitos, aumentando a importância dos aspectos não militares para resolução destes, o que leva à necessidade de geração de novas capacidades. Essa situação vem alterando gradativamente as relações de poder, o que provoca instabilidades e incertezas, e suscita o aparecimento de enfrentamentos regionais e locais. (EB70-MC-10.223 – Operações, p. 2-1)

Outro fator importante da atuação do EB, em situações de normalidade, é a ligação com outras forças armadas, instituições públicas e privadas, órgãos de segurança pública, organizações não-governamentais, dentre outras. Essas relações institucionais do EB são apoiadas pelo SISCOMSEx, que interage constantemente com os diversos públicos de interesse.

A expressão militar não é capaz, por si mesma, de restaurar ou manter a paz. No entanto, é responsável por proporcionar um ambiente seguro para

que as demais expressões do Poder Nacional (política, econômica, psicossocial e científico-tecnológica) possam ser aplicadas. Assim, faz-se necessária a integração das forças militares com os vetores civis. (EB70-MC-10.223 – Operações, p. 2-1)

No ambiente operacional contemporâneo, a opinião pública está menos propensa a aceitar o emprego da força e tem exercido o papel de protagonismo na solução de conflitos, exercendo considerável influência nas operações militares atuais, pela importância atribuída à legitimidade do emprego da força.

Essa legitimidade buscada pelo EB é constituída pela legalidade, baseada em dispositivos legais nacionais e internacionais, e pela moralidade, que é baseada na aceitação da opinião pública interna e externa.

É nesse contexto que se encontra a importância da atuação do SISCOMSEX, solucionando as crises de imagem que podem limitar a liberdade de ação das forças empregadas.

(...) b. Em situação de normalidade, o SISCOMSEX é constituído pelo Centro de Comunicação Social do Exército (CCOMSEX), órgão central do sistema; pelas Agências classe A; Agências classe B; Agências classe C e Agências Especiais. (Diretriz de Comunicação Social do Exército, 2019, p.2)

6 O GERENCIAMENTO DE CRISE DE IMAGEM

Os métodos de gerenciamento de crises de imagem empregados atualmente e descritos pelos principais especialistas no assunto são um apanhado de boas práticas que foram sendo coletadas dos relatos de empresas que enfrentaram esse problema.

Cada instituição ou empresa escolhe que caminho seguir nesses momentos, entretanto deve entender esses métodos para poder definir de que forma vai comunicar na crise, escriturando se plano de gerenciamento de crise.

Grande parte dos autores divide o assunto em três fases como forma de melhorar o entendimento sobre como agir nas situações de crise. Essa divisão é feita com base no tempo, abordando o “antes da crise”, o “durante a crise” e o “depois da crise”. Essa separação temporal também foi seguida no presente estudo como forma de facilitar a comparação com os métodos empregados pelo Exército Brasileiro e a apresentação de propostas de aperfeiçoamentos na doutrina militar.

Ainda nesse sentido, cabe destacar que os aspectos selecionados para a abordagem desse capítulo tiveram com condicionante a sua importância no

processo de gerenciamento de crise e, principalmente, os que podem auxiliar no aprimoramento da atuação do SISCOMSEX

6.1 ANTES DE CRISE

O planejamento é uma das fases mais importantes da comunicação de crise e uma das mais trabalhosas. Ao elaborar e seguir o um planejamento para a crise, testando procedimentos propostos, a empresa ou instituição estará pronta para responder imediatamente à situação e controlá-la o mais rápido possível, reduzindo os danos à imagem.

6.1.1 Equipe de comunicação de crise

Uma das primeiras ações desta fase é a definição das pessoas que serão empregadas na comunicação da empresa ou instituição em casos de crise. Dessa forma pode-se focar na capacitação de pessoal e no treinamento das equipes.

A equipe de comunicação de crise (gabinete de crise) é o grupo de empregados que irá coordenar todas as atividades de comunicação durante uma ocorrência, incluindo relações com a mídia, empregados e comunidades, além de prestar apoio aos demais setores que necessitem fazer contato com outros públicos (por exemplo, clientes, fornecedores e empresas parceiras). Sua constituição deve envolver o pessoal do setor de comunicação, de assessoria jurídicos, do diretor ou chefe do setor que está diretamente envolvido na crise e de outros funcionários, levando-se em conta os conhecimentos e habilidades de cada um e as características de cada unidade, área de negócios ou de serviços.

É importante que se tenham equipes em todos os níveis, todas integradas e hierarquizadas formando um sistema, em geral existe de Comunicação de cada Unidade de Negócios, a coordenação regional de Comunicação e a gerencia executiva da Comunicação Institucional.

Dentro de cada equipe se estabelece um líder da comunicação de crise, que tem a responsabilidade de implementar as medidas constantes do “Plano de Comunicação de Crise”, incluindo planejamento e revisão dos processos depois da crise.

6.1.2 Elaboração de um plano de comunicação de crise

A elaboração de um plano de comunicação de crise é outra importante atividade nessa fase. Nele, a empresa ou instituição define as estratégias de comunicação, apontando os possíveis problemas aos quais a organização está vulnerável e as ações que deverão ser tomadas caso aconteçam.

Para cada possível crise elencada no plano deve ser apontada a constituição do gabinete de crise, as ideias-força a utilizar, o porta-voz, o relator, local de reunião, além de modelos de documentos a serem seguidos.

Uma preparação eficaz de um plano para a crise implica no desenvolvimento das seguintes áreas: treinamento dos profissionais de Comunicação; avaliação de crises passadas; previsão de crises futuras e preparação por meio de simulações.

O plano deve concentrar-se nas forças, fraquezas, ameaças e oportunidades, permitindo conhecer a disponibilidade de recursos, definir melhor os papéis e atribuições e verificar as ações para o melhor gerenciamento de crise.

Cada equipe terá que adaptar o Plano elaborado no nível institucional às suas necessidades específicas. As Unidades ou setores das empresas operam de modo diferente e em regiões distintas, o que implica em diferentes fatores de fraqueza e na diversidade de ameaças.

O plano deve conter modelos de todos os materiais necessários à comunicação de crise, tais como lista de informações sobre as operações da empresa naquele local, currículos dos porta-vozes e administradores do alto escalão e notas à imprensa iniciais. Com os modelos redigidos e aprovados, será possível evitar criações de última hora e economizar tempo.

6.1.3 Escolha do Porta-voz

No detalhamento das estratégias de comunicação para as possíveis crises elencadas no plano é de grande importância a designação do porta-voz, o qual deverá estar envolvido com o grupo tanto durante a crise, quanto nas fases de planejamento e revisão.

Pelo nível de pressão a que é submetido, torna-se essencial que o porta-voz receba um treinamento preparatório, com revisões frequentes, e que tenha acesso direto às informações.

A escolha de um porta-voz eficaz não deve ser uma decisão de última hora. Os indicados devem dispor de tempo e recursos necessários para desempenharem o papel com desenvoltura. Sua função não é somente repetir as mensagens, mas, sim, estar no centro da administração da crise, realizando três principais tarefas: receber a informação mais recente e correta sobre os fatos; disseminar a informação aprovada para a mídia por intermédio de entrevistas individuais e coletivas de imprensa e divulgar a informação aprovada para os públicos de interesse.

6.1.4 Teste do plano e da equipe

As equipes de comunicação de crise, após reverem e atualizarem o plano de comunicação de crise, devem programar a execução de simulados para testarem o grau de preparação, integrando esse trabalho ao com outros treinamentos da empresa para situações de Contingência. Os especialistas no assunto recomendam organizar, primeiramente, duas ou três simulações a portas fechadas antes de participar do simulado da Unidade.

Cada passo do Plano deve ser revisto, a fim de verificar que ações merecem atenção especial ou quais procedimentos precisam ser criados ou aprimorados. A equipe deve trabalhar de forma integrada com a área de operações e chefia, a fim de receber explicações sobre o que a situação criada para o simulado irá requerer.

A equipe deve reunir-se para avaliar seu desempenho e planejar a incorporação dos ajustes ou melhorias necessárias imediatamente após o simulado.

6.2 DURANTE A CRISE

Nessa fase deve-se seguir os passos determinados nos planos de forma proativa e com tranquilidade.

Muitos autores ressaltam que as crises também são oportunidades de divulgação da empresa, uma vez que se obtém maior espaço nas mídias. Um bom aproveitamento desse espaço aliado a um bom gerenciamento da crise pode fortalecer a imagem da empresa ou instituição.

6.2.1 Gerenciamento de mídia

A prática tem mostrado que o relacionamento com a mídia deve ser conforme a conveniência da imprensa, não a da empresa, pois a conquista da confiança e do respeito dos repórteres designados para a cobertura é a melhor maneira de simplificar o processo de comunicação.

Nesse processo, a literatura atual relata a importância do entendimento das características do profissional de imprensa e das peculiaridades de cada tipo de mídia.

Nesse sentido, deve haver um contato constante dos profissionais de comunicação da empresa com os jornalistas e seus respectivos órgãos de mídia, estabelecendo-se uma rede de contato.

Outra prática recomendada é o apostilamento das matérias veiculadas sobre a crise envolvendo a empresa. Essa atividade envolve a análise do material, classificando o conteúdo, a penetração nos públicos, o posicionamento nos comentários e a linha editorial adotada pelo órgão de mídia. Essa análise permitirá a produção de gráficos comparativos que auxiliaram nas estratégias de comunicação, além de mensurar os impactos na imagem da empresa.

É importante que a Empresa seja proativa a fim conquistar certo controle sobre a narrativa, buscando ser a principal fonte para as matérias, o que minimiza os riscos de fornecimento de informações imprecisas por fontes não oficiais. Para tal, recomenda-se emitir o primeiro comunicado à imprensa em no máximo duas horas após o início da crise, passando antes pelo crivo da gerência de Imprensa, da área Jurídica e da chefia da empresa.

6.2.2 Comunicação com todos os públicos de interesse

Durante uma crise pode parecer que a imprensa é o público mais estratégico ou o único que importa manter sempre bem informado. Isso porque nenhum outro irá repercutir tanto e demonstrar tanta agressividade para conseguir respostas como a mídia.

Embora seja crucial gerenciar bem a mídia, as empresas devem dirigir-se a cada um de seus públicos de relacionamento, sem exceção, pois a empresa, e não a mídia, deve se tornar a fonte principal de informação para cada público.

Recomenda-se avaliar cuidadosamente o perfil de cada público e o porta-voz mais adequado a ele. Segmentar cada público ao máximo contribui também para aumentar a eficácia da comunicação.

Especial atenção deve ser dada ao público interno, que deve estar bem informado dos passos da empresa para a solução da crise, evitando a disseminação de boatos entre funcionários e combatendo a formação de fontes não oficiais.

6.2.3 Designação de relatores

Independentemente da gravidade e extensão da ocorrência, o chefe da equipe de comunicação de crise (gabinete de crise) deve designar um funcionário para exercer a função de relator da crise. Sua atribuição é coletar as informações junto aos responsáveis pelo controle da ocorrência, sobre as suas causas, consequências e o trabalho de recuperação, conforme modelo sugerido.

Relator – Guia de apuração de informações

Data: ___/___/___

Horário: ___h ___min

Nome do Relator:

Matrícula:

Órgão:

Unidade:

A ocorrência

- O que aconteceu?
- Quando aconteceu?
- Onde aconteceu?
- O que está envolvido?
- Qual foi a extensão dos danos?
- Há possibilidade de haver mais danos ou perigo?

Riscos e Controle

- Se houve vazamento, qual foi o volume vazado?
- A situação está sob controle?
- O que já foi feito para conter os danos ou o perigo?
- De que modo esta ocorrência se compara a outras?
- Existe risco para as comunidades vizinhas?
- Existe alguma ameaça ao meio ambiente?
- Quais as consequências?
- Quais as providências tomadas?
- Quais recursos foram alocados para combater à ocorrência?
- Alguma outra Unidade de Negócios ou empresa foi chamada para fornecer apoio?
- A Petrobras tem recursos suficientes para combater os efeitos da emergência?
- Se não, de onde virão os recursos?
- Em caso afirmativo, quais órgãos públicos estão envolvidos no simulado?
- Por quanto tempo a produção ficará reduzida/interrompida?
- Se não, quando vai ser controlada?

Relações Públicas

- Quando as autoridades chegarão ao local?
- Que entidades, órgãos públicos ou especialistas já estão presentes na Unidade para acompanhamento?

Comunicação

- Os contatos com a mídia estão centralizados na Comunicação? Quem foi avisado? Quando?
- Com quais públicos o gerente de Comunicação da Unidade está se comunicando?

- Como faz esta comunicação? Quando?
- Foi avisada a gerência de Comunicação e Segurança da Informação? Quando e por quem?
- Foi avisada a Comunicação Institucional?
- Que atividades estão sendo desenvolvidas pelo gerente de Comunicação?
- Há pessoas das agências de Comunicação contratadas envolvidas no simulado? Quais e quem são seus representantes?
- Há necessidade de contratar jornalistas *free lancer* para apoiar a Comunicação?
- Que recursos extras estão sendo necessários para a área de Comunicação?
- Quem da Assessoria de Imprensa está acompanhando os porta-vozes?
- A Imprensa está tendo acompanhamento dentro da unidade?
- Foi acionada a sala de imprensa e de crise em quanto tempo? E quem acionou?
- Os recursos necessários foram alocados prontamente? Quanto tempo levou? Funcionam?
- Que procedimentos a área de Comunicação está seguindo? Listar todos e de todas as áreas (gerente de Comunicação da Unidade, Regional de Comunicação, Comunicação Institucional e suas gerências e gerência de Comunicação e Segurança da Informação da área de negócio).
- Outras perguntas de interesse.

FONTES DE INFORMAÇÃO NA PETROBRAS

Nome:

Órgão:

Unidade:

PORTA-VOZES

Nome:

Órgão:

Unidade:

Público de interesse:

- () imprensa () comunidade () empregados () sindicatos () Governo () acionistas
() especialistas externos () clientes () parceiros/ fornecedores () revendedores

FIGURA 1 – Modelo de guia de apuração de informação.

Fonte: Plano de Comunicação Social da Petrobras.

Estas informações serão usadas como base para a redação dos comunicados da empresa, devendo ser atualizadas diariamente em um formulário padronizado (Guia de Apuração de Informações) e enviadas aos níveis superiores de comunicação institucional.

6.2.4 Estabelecimento de *Call Center*

Considerando-se que o meio de comunicação mais fácil e rápido para a comunidade é o telefone, os especialistas em crise recomendam a ativação de um centro de ligações (*Call Center*) com uma linha de discagem (preferencialmente gratuita) a fim de receber e distribuir informação logo no início da ocorrência. Desse modo, qualquer membro da comunidade pode ligar para a empresa com perguntas ou informações sobre a crise. Podem-se também oferecer mensagens pré-gravadas sobre a situação, bem como detalhes sobre as atividades da empresa para solucionar a ocorrência. Segue sugestão de documento registro.

Registro de atendimento à imprensa

Data: ___/___/___ Horário: ___h ___min Atendimento n°: _____

Nome do Repórter: _____

Veículo: _____ Cidade: _____ Estado: _____

Mídia: () Jornal () Revista () Internet () Rádio () TV

Editorial/ Programa: _____

Telefones: _____ Celular: _____ Fax: _____ E-mail: _____

Jornais e Revistas Periodicidade: _____ Circulação: _____

TV () entrevista ao vivo () entrevista em estúdio

Rádio () gravação por telefone () ao vivo/telefone () estúdio () ao vivo/estúdio

Pauta: _____

Entrevista - Agenda:

Data e hora: _____

Local: _____

Outros entrevistados:

Nome: _____ Órgão/ Empresa: _____

Data de publicação/ difusão: _____

Registro

- Responsável pelo atendimento: _____
- Acompanhamento de entrevista: () Sim () Não Nome: _____

Status () Pendente. () Atendida () Não atendida Motivo: _____

Porta-voz designado: _____ Órgão: _____ Unidade: _____

Data: ___/___/___

FIGURA 2 – Modelo de registro de atendimento à imprensa.

Fonte: Plano de Comunicação Social da Petrobras.

É importante criar um roteiro para os telefonistas com as mensagens desejadas pela empresa e registrar os atendimentos em formulários de registro de atendimento telefônico para mensuração. Ao fim da ocorrência, é interessante que a linha seja desativada. Segue modelo de registro de atendimento telefônico.

| FORMULÁRIO - TELEFONISTAS | | |
|---|-------------------|----------|
| Data: ___/___/___ | Hora: ___h ___min | |
| Nome da telefonista: | | |
| Matrícula: | Órgão | Unidade: |
| Nome (caso o reclamante queira se identificar): | | |
| Telefone: () | Local: | |
| Denúncia/ Registro do Problema | | |
| _____ | | |
| _____ | | |
| _____ | | |
| Informações Solicitadas: | | |
| _____ | | |
| _____ | | |
| _____ | | |

FIGURA 3 – Modelo de formulário de atendimento telefônico.

Fonte: Plano de Comunicação Social da Petrobras.

6.3 DEPOIS DA CRISE

Nessa fase será necessário coletar opiniões e respostas de uma ampla variedade de públicos para obter uma avaliação precisa dos aspectos de comunicação. Auditorias de mídia e pesquisas devem ser realizadas junto aos públicos de relacionamento, a fim de verificar como a comunicação de crise e a resposta dada foram percebidas e como deverão ser gerenciadas no futuro.

Partindo para a avaliação do desempenho a empresa garantirá que as lições aprendidas não se perderão.

6.3.1 Avaliação de crise

As equipes de comunicação de crise devem fazer um balanço dos erros e acertos na tentativa de influenciar positivamente a percepção dos públicos sobre a ocorrência. Juntos, seus membros irão rever materiais que permitam mensurar a atuação, seja por intermédio de reportagens coletadas nos *clippings* (apostilamento) ou pela discussão interna dos pontos fortes e fracos da resposta dada.

Nesta fase, a Comunicação prepara um relatório conclusivo, contendo a cobertura da mídia, com centimetragem (espaço ocupado) de matérias positivas e negativas e informações provenientes da comunidade ou de outros públicos. Também devem ser coletados quaisquer dados que permitam quantificar o impacto da crise.

Vale lembrar que durante o gerenciamento da crise é designado um empregado para servir como relator. As informações apuradas e registradas serão usadas como base para elaboração do relatório final sobre a comunicação de crise.

Toda essa análise deve ter como foco principal o aprimoramento das ações de gerenciamento de crises, proporcionando a revisão dos planos e a elaboração de lições aprendidas.

6.3.2 Testagem dos aprimoramentos

Uma vez terminada a avaliação e atualizado o plano de comunicação de crise, será hora de testá-lo com um simulado, quando será verificado todo o processo de comunicação interna e externa. Interessante acontecer juntamente com o simulado de contingência da empresa ou outro exercício de simulação.

É também uma oportunidade para a empresa obter cobertura positiva na imprensa e melhorar a percepção junto à comunidade, autoridades locais e empregados, demonstrando as medidas tomadas para impedir crises semelhantes.

6.3.3 Comunicação contínua

Diversos autores afirmam que uma resposta bem-sucedida a uma ocorrência é a que gera relação de cumplicidade com a comunidade e outros públicos de

interesse. Equipes envolvidas no gerenciamento da comunicação de crise devem analisar os resultados e desenvolver ações de relações públicas com os segmentos atingidos, para estreitar laços e abrir novas frentes de relacionamento. Vale lembrar que comunicação de crise é um processo cíclico, não se encerra com a ocorrência.

Um programa de aproximação deve ser desenvolvido para reconstruir ou reforçar as relações comunitárias, demonstrando, ao mesmo tempo, os valores cultuados pela empresa. Por isso, podem ser promovidas visitas de lideranças e autoridades às instalações da empresa, entre outras iniciativas que tenham o mesmo objetivo e sejam adequados à realidade local.

7 O SISTEMA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL DO EXÉRCITO (SISCOMSEx)

O primeiro órgão destinado a tratar de assuntos de Relações Públicas no Exército surgiu em 1951, como assessoria do então Ministro da Guerra. Ao longo dos anos, diversas denominações foram se sucedendo até que em 1981 foi criado o Centro de Comunicação Social do Exército (CCOMSEx). A intenção nessa época era dar impulso às atividades de Comunicação Social.

Nos anos seguintes foi implantado o Sistema de Comunicação Social do Exército (SISCOMSEx), como forma de integrar todas as organizações militares, inclusive aos Pelotões Especiais de Fronteira mais isolados do País.

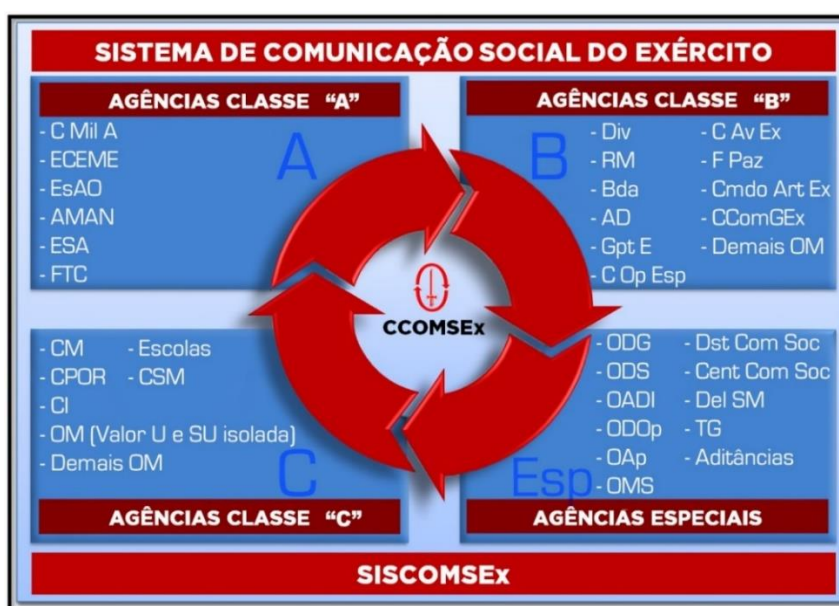


FIGURA 4 – Estrutura do SISCOMSEx.

Fonte: Plano de Comunicação Social do Exército 2020-2023

O CCOMSEx tem o encargo de planejar, desenvolver e coordenar as atividades do Sistema de Comunicação Social do Exército (SISCOMSEx) em nível estratégico. É o principal órgão de assessoramento do Comandante do Exército em assuntos dessa área. Colabora ainda para o fortalecimento e para a preservação e divulgação da imagem do Exército junto à sociedade, na medida em que preza por divulgar informações corretas, verdadeiras e oportunas, para conservar em níveis elevados a confiança, credibilidade e prestígio da Instituição Exército Brasileiro.

A Rede do Sistema De Comunicação Social do Exército (RESISCOMSEx) é meio pelo qual os integrantes do sistema estabelecem as ligações do canal técnico necessárias ao funcionamento do SISCOMSEx, constituindo-se em um recurso de ligação colaborativa e ágil entre seus integrantes, a fim de promover melhores condições de desempenho e eficácia do sistema.

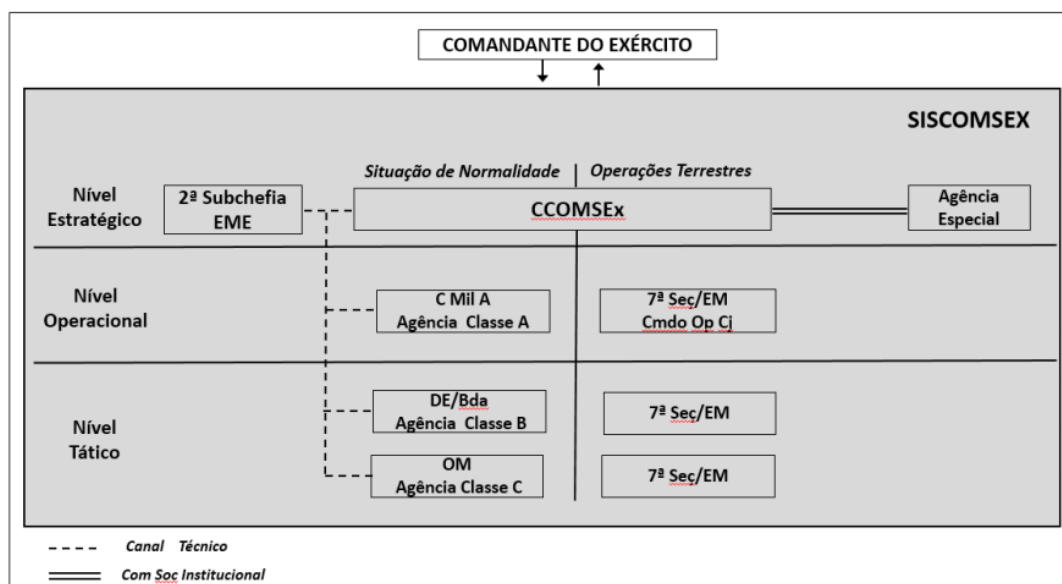


Figura 5 – Canal de comunicação do SISCOMSEx.

Fonte: Diretriz Estratégica Organizadora do Sistema de Comunicação Social do Exército 2019.

7.1 ATUAÇÃO DO SISCOMSEx NO GERENCIAMENTO DE CRISE DE IMAGEM

(...) 5.1.2 Do ponto de vista da comunicação, administrar uma crise exige alguns cuidados e técnicas. As atividades desenvolvidas pelo Sistema de Comunicação Social do Exército, em situações dessa natureza, visam harmonizar as relações entre a Instituição e a Sociedade, de um modo geral, e com a Imprensa, em particular. (EB10-MT-11.001, 2017, p. 5-1)

A missão principal da comunicação social do Exército Brasileiro (EB) é preservar e fortalecer a imagem da Força perante seus públicos de interesse. Para tal, SISCOMSEx conduz atividades que difundem a imagem da Instituição, explica

aos públicos de interesse acerca das atividades em curso, participa das relações institucionais e gerencia sua imagem na imprensa. Conforme explicitado no Plano de Comunicação Social do Exército para os anos de 2020 a 2023:

(...) A fim de preservar e fortalecer a imagem da Força perante a sociedade brasileira, bem como em relação à comunidade internacional, a Com Soc deverá conduzir atividades de relações públicas (RP), de assessoria de imprensa e de divulgação institucional em todos os níveis de comando, difundindo o trabalho, a importância, os princípios, os valores e os atributos militares que embasam e norteiam o EB. (Separata ao Boletim do Exército nº 48, de 29 de novembro de 2019, p. 5)

As ações dos integrantes do SISCOMSEx são normatizadas, em particular, pelos seguintes documentos: Diretriz do Comandante do Exército 2019, Diretriz de comunicação Social do Exército, Plano Estratégico de Comunicação Social (2020-2023) e Plano de Comunicação Social (2020-2023) Manual de Técnicas e Procedimentos de Comunicação Social (EB10-MT-11.001), Manual de Com Soc (EB20-MF-03.103) e Caderno de Gerenciamento de Crises.



Figura 6 – Base normativa de comunicação social no EB.

Fonte: palestra do Ch CCOMSEx na primeira RACE de 2020

Em qualquer contexto, o Exército pauta a sua conduta em três pilares: legalidade, estabilidade e legitimidade.

A documentação de comunicação social do Exército também divide o assunto em três fases, abordando ações a serem executadas “antes da crise”, “durante a crise” e “depois da crise”.

A seguir será apresentada uma comparação dos procedimentos do EB no gerenciamento de crises de imagem com os pressetitos listados no capítulo anterior.

7.2 ANTES DE CRISE

Nessa fase, as atividades recomendadas também são focadas no planejamento e preparação, havendo a enumeração de algumas atividades no Manual de Técnicas e Procedimentos de Comunicação Social (EB10-MT-11.001), Manual de Com Soc (EB20-MF-03.103) e Caderno de Gerenciamento de Crises.

(...)4.2.4 O planejamento de Com Soc deve ser detalhado, por ser um processo contínuo e sincronizado com várias outras atividades, e flexível, para permitir adaptar-se à evolução dos acontecimentos. (EB20-MF-03.103, 2017, p. 4-2)

7.2.1 Equipe de comunicação de crise

O gerenciamento das crises de imagem no Exército é executado pelas seções de comunicação social das OM, denominadas de agências de Com Soc. Estas equipes estão permanentemente ativadas e trabalham enquadradas no SISCOMSEX.

(...)3.3.2 Às agências de Com Soc, seguindo as orientações do CCOMSEEx, compete:

- a) assessorar os comandantes/chefes/diretores na execução das atividades de Com Soc;
- b) planejar, coordenar e desenvolver as atividades de Com Soc nos respectivos escalões e níveis funcionais;
- c) adequar o Plano de Comunicação Social do escalão considerado às necessidades, características e peculiaridades da região; (
- d) informar ao escalão superior imediato e ao CCOMSEEx, pelo canal técnico, no mais curto prazo e pelo meio mais rápido, a ocorrência de fatos que, pela gravidade e importância, podem trazer repercussão à imagem do Exército; (EB20-MF-03.103, 2017, p. 3-5)

Apesar de haver a previsão da formação de gabinetes de crise nos manuais de comunicação social do exército, não existe a discriminação de sua composição nem de das atividades que devem desenvolver em cada fase. Isso prejudica a uniformização dos procedimentos e causa dúvidas nas equipes.

(...)b) acionar o gabinete de crise (conforme previsto no Plano de Gerenciamento de Crises), para que sejam definidos: as ideias-força que serão difundidas à mídia e ao público em geral, o nível em que as ações serão coordenadas (OM, GU, G Cmdo, CCOMSEEx), o posicionamento da Força perante a Crise (coordenar com o Esc Supe e CCOMSEEx), as estratégias de Com Soc (quais ações?), quais militares tratarão de aspectos técnicos, quem falará com a imprensa e quando falará; (EB10-MT-11.001, 2017, p. 5-4)

A capacitação dos militares que trabalham na comunicação do exército pode ser realizada nos cursos de comunicação social realizados no Centro de Estudos de Pessoal (CEP) ou nos estágios ministrados no CCOMSEx e nos Comandos Militares de Área.

7.2.2 Elaboração de um plano de comunicação de crise

Nos manuais e cartilhas de Com Soc há menção sobre a elaboração de planos, mas não existe um de nível mais alto (CCOMSEx) dando as diretrizes gerais nem o modelo a ser adotado pelas OM, dificultando o entendimento e a execução.

(...) d) preparar o Plano de Gerenciamento de Crise de Imagem (documento em que são levantadas as principais possibilidades de crise e as ações de Com Soc para gerenciá-las). (EB10-MT-11.001, 2017, p. 5-4)

7.2.3 Escolha do Porta-voz

O Exército define o porta-voz como sendo o representante da instituição que desenvolveu habilidades para falar com a imprensa, e este deve assegurar que os pronunciamentos sejam feitos de forma apropriada para maximizar o impacto das mensagens favoráveis e minimizar o impacto das desfavoráveis.

Quanto à escolha, os manuais estabelecem que cabe a cada instituição estabelecer uma norma interna cujos critérios de indicação devem ser seguidos, sendo a dimensão do fato determinante para essa escolha. Há previsão de que mais de uma pessoa na OM deve estar preparada para exercer essa função.

(...) 2.7.6.4.3 O papel do porta-voz é muito importante para o enfrentamento de uma situação de crise. Recomenda-se que, dentro do possível, a pessoa não esteja diretamente envolvida com a solução do problema, ainda que tenha que acompanhar o desenrolar dos acontecimentos. Ao ser designado, ele deve se preparar para que participe da elaboração das ideias-força e dos comunicados à imprensa, visando dominar seu conteúdo, transmitir segurança e conquistar credibilidade. (EB10-MT-11.001, 2017, p. 2-14)

O Exército estabelece alguns requisitos para a definição na escolha do porta-voz: ter destacada inteligência interpessoal; conhecer a fundo a Instituição; ter habilidades para se comunicar; dominar técnicas de entrevista; e ter domínio emocional para conduzir abordagens adversas por parte da imprensa.

Quanto ao treinamento, os manuais citam a prática do “*media training*” como sendo fundamental em uma situação crítica, entretanto não fala em preparação antecipada, em conformidade com os planos de gerenciamento de crise, contrariando as práticas mais comuns e citadas no capítulo anterior.

(...) n) o porta-voz deverá ser treinado antes de cada entrevista (*media training*); (EB10-MT-11.001, 2017, p. 5-5)

7.2.4 Teste do plano e da equipe

A escrituração do plano de gerenciamento de crise é um tema novo no Exército, aparecendo nos manuais a partir de 2017. Dessa forma, esse conhecimento ainda não está totalmente sedimentado e carece de aperfeiçoamento doutrinário nos cursos e estágios.

A escrituração de um plano no nível mais alto (CCOMSEx), contendo as diretrizes básicas para o gerenciamento de crises de imagem, orientações para escrituração de planos nas OM, os modelos de documentação a serem adotados e indicação para testes simulados, facilitaria o aperfeiçoamento desta etapa, colocando o Exército em paridade com os processos utilizados pelas principais assessorias do país.

7.3 DURANTE A CRISE

Os manuais de Com Soc pregam que quando deflagrado o evento, deve-se imediatamente recorrer às orientações o Plano de Ação, para que nenhuma providência seja esquecida ou tomada de forma inadequada. Além da recomendação de utilização do canal técnico de comunicação para que o CCOMSEx possa acompanhar e repassar as orientações adequadas.

(...) 5.1.5 O Plano de Ação deve conter prioritariamente respostas às seguintes, respaldadas pela cadeia de comando:

- a) o que fazer?
- b) quem coordenará o quê?
- c) quais as pessoas que irão lidar tecnicamente com o problema?
- d) quem será o porta-voz? A pessoa designada para a missão deverá prevenir-se para falar sobre o fato, sempre pautando sobre o princípio da verdade e resguardando a imagem da instituição.
- e) quem controlará o relacionamento com a mídia? e
- f) quem ligar-se-á imediatamente com o CCOMSEx, para passar as informações disponíveis e receber as orientações que se fizerem necessárias? (EB10-MT-11.001, 2017, p. 5-1)

Nessa fase se observa uma distorção na doutrina, uma vez que no mesmo capítulo do manual de Técnicas e Procedimentos de Comunicação Social é abordado a elaboração de um plano de ação e de um plano de gerenciamento de crises, confundindo o leitor e prejudicando a ação dos militares que trabalham nessa área. Percebe-se a necessidade de padronizar a escrituração desses planos, alinhando-se ao descrito no capítulo anterior.

(...) b) acionar o gabinete de crise (conforme previsto **no Plano de Gerenciamento de Crises**), para que sejam definidos: as ideias-força que serão difundidas à mídia e ao público em geral, o nível em que as ações serão coordenadas (OM, GU, G Cmdo, CCOMSEx), o posicionamento da Força perante a Crise (coordenar com o Esc Supe e CCOMSEx), as estratégias de Com Soc (quais ações?), quais militares tratarão de aspectos técnicos, quem falará com a imprensa e quando falará; (EB10-MT-11.001, 2017, p. 5-4)

7.3.1 Gerenciamento de mídia

O Exército estabelece que o atendimento à imprensa deverá ser prioritário e pautado pela equidade. Ressalta, ainda, que tendo ou não agendado uma visita ao quartel, o jornalista deve ser recebido, em princípio, pelo Oficial de Comunicação Social e pelo Subcomandante de modo cortês e atencioso.

Estabelece, também, que os contatos com os profissionais da mídia não devem se limitar apenas a tratar de assunto de interesse imediato, mas exige outras iniciativas para manutenção do contato e para despertar a atenção do jornalista para temas de interesse da força.

(...) **2.1.2** Respeitadas as características da Instituição, com base em suas atribuições constitucionais, o militar, no desempenho da função de Comunicação Social, deve entender os aspectos principais que caracterizam a atuação da mídia no contexto da formação da opinião pública. Dessa forma, torna-se compreensível a importância da manutenção de um bom relacionamento com profissionais da Imprensa para o êxito das nossas missões. (EB10-MT-11.001, 2017, p. 2-1)

Do estudo dos manuais e da minha experiência quando servi no CCOMSEx (2017 a 2019), percebe-se que o gerenciamento de mídia é muito bem executado no CCOMSEX e na maioria dos comandos militares de área (c mil A), entretanto, isso não ocorre em todas as OM. Tal fato se deve, em parte, à falta de pessoal especializado e pela falta de prática de certos militares em virtude pouco contato de algumas OM com a imprensa local.

O fortalecimento do SISCOMSEx, em andamento no CCOMSEx, tem corrigido essas distorções, como é o caso da designação de oficiais do Quadro de Formação Específica (QFE) de Comunicação Social para OM. Outra medida em implantação é a reestruturação da RESISCOMSEx, o que aprimorará a integração entres as agências do sistema.

7.3.2 Comunicação com todos os públicos de interesse

Nos manuais e cartilhas do exército não há menção à comunicação com todos os públicos de interesse durante a crise. Essa orientação é entendida com uma premissa geral e é descrita na parte de generalidades e fundamentos.

(...)Além disso, deve manter os diversos públicos oportuna e efetivamente informados das ações do EB e de outros conteúdos de interesse. (...) (Plano de Comunicação Social do Exército, 2020, p. 5)

Na parte do manual que trata sobre gerenciamento de crises de imagem há recomendação do cuidado com o público interno, o que está de acordo com as práticas indicada pelos especialistas.

5.4 DURANTE A CRISE

(...) d) manter o público interno sempre bem informado para evitar boatos; (EB10-MT-11.001, 2017, p. 2-1)

Nota-se que há a necessidade de aprimorar as informações sobre a comunicação com os públicos durante as crises, o que pode ser resolvido com a padronização dos planos suas testagens.

7.3.3 Designação de relatores

Nos manuais e cartilhas de Com Soc do EB não há previsão de pessoal com função de relator em casos de crise de imagem, nem existe a prática de redação de lições aprendidas nessa área. Essa atividade também não é abordada nos cursos e estágios ministrados no EB, apesar de haver a recomendação da escrituração de lições aprendidas na fase “Depois da Crise”.

5.5 DEPOIS DA CRISE

5.5.1 Nessa fase, devem ser tomadas as seguintes providências:

(...)

f) levantar as lições aprendidas e a necessidades de aperfeiçoamento do Plano de Gerenciamento de Crise. Difundir as experiências colhidas.

Essa atividade poderia até ser substituída pela elaboração de relatórios, que é prevista na doutrina militar, mas normalmente só é executando nas operações militares, deixando uma lacuna na doutrina acerca de relatos sobre o gerenciamento de crises de imagem. Há necessidade de descrever como redigir essas lições aprendidas e designar quem as fará.

Da forma atual, as lições aprendidas ficam restritas ao conhecimento individual de alguns militares, prejudicando a difusão do conhecimento e o aprimoramento do pessoal.

7.3.4 Estabelecimento de *Call Center*

Não há previsão dessa ação na documentação de Com Soc do EB, mas o que se observa é a utilização dessa ferramenta em algumas operações militares. O problema é que a execução precisa ser padronizada, treinada e difundida para permitir um melhor aproveitamento.

Também não há informações sobre documentação de registro nem de mensuração, o que poderia melhorar a consciência situacional do chefe do gabinete de crise e serviria de base para as análises quantitativas e qualitativas das lições aprendidas.

7.4 DEPOIS DA CRISE

7.4.1 Avaliação de crise

Nos manuais há a indicação para o levantamento das lições aprendidas, da necessidade de aperfeiçoamento dos planos e da difusão do conhecimento, porém não existe a padronização para a análise de mídia (centrimetragem, gráfico de influência e penetração, etc) nem da documentação de lições aprendidas.

Há necessidade de se instituir uma ferramenta de avaliação de crise, levantando forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Esse conhecimento é muito importante no trabalho de diminuir os riscos de reincidência da crise e de aperfeiçoar o trabalho dos militares para gerenciamento de crises.

7.4.2 Testagem dos aprimoramentos

Não há previsão da atividade de testagem na doutrina de Com Soc do EB, apesar de mencionar a necessidade de aperfeiçoamento do plano de gerenciamento de crise dificultando o aprimoramento das ações de gerenciamento de crise.

Essa lacuna é causada, em grande parte, pela incipiente utilização de planos de gerenciamento de crise. A normatização dessa atividade, com diretrizes para seu aprimoramento e testagem pode resolver esse problema.

Uma sugestão seria incluir nos exercícios militares alguns incidentes de comunicação, fazendo com que o pessoal aproveitasse a oportunidade para treinar o gerenciamento de crise afeta àquela atuação militar.

7.4.3 Comunicação contínua

No exército há previsão de algumas atividades de comunicação contínua e de atividades de aproximação com os públicos de interesse, como a visita a familiares dos falecidos, entretanto, o assunto poderia ser melhor explorando com ações de relações públicas para os diversos públicos na base doutrinária, além de ser trabalhado nos cursos e estágios

Essa tarefa pode ser melhor abordada nos planos de gerenciamento de crise, onde cada tipo de crise seria detalhado, prevendo as ações para cada tipo de público. Dessa forma, cresce de importância a normatização da produção dos planos nas OM.

7.5 Quadro Comparativo

Como forma de condensar as informações levantadas até aqui, será apresentado a seguir um quadro resumo das comparações entre as boas práticas na gestão de crises de imagem prescritas por especialistas em comunicação com a forma de atuação do Exército.

Ressalta-se, novamente, que os pontos levantados foram aqueles com maiores divergências e, por isso, com maiores possibilidades de proporcionar aprimoramento na doutrina militar.

QUADRO 1 - COMPARAÇÃO DAS ATIVIDADES DE COMUNICAÇÃO DE CRISE

| FASE | ATIVIDADE | PRÁTICAS DE SUCESSO | COMPARAÇÃO COM O EB | CONCLUSÕES |
|-----------------------|--|---|--|--|
| ANTES DA CRISE | Definição prévia da Equipe de comunicação de crise (gabinete de crise) | Essa definição facilita a capacitação e o treinamento do pessoal, além de possibilitar a integração entre elas. Deve envolver os diversos setores da empresa. | Já existe a definição das Seções de Com Soc mas não há previsão dos gabinetes de Crise, com o envolvimento de militares de outras seções e dos Cmt. A capacitação é feita nos cursos e estágios. O SISCOMSEX faz a integração. | Necessidade de definição dos integrantes do Gabinetes de Crise, de ampliar a capacitação de pessoal e de aperfeiçoar a RESEISCOMSEX para melhorar a integração. |
| | Elaboração de um plano de gerenciamento de crise | A elaboração desse plano difunde a política da empresa para o gerenciamento de crises de imagem | Nos manuais e cartilhas de Com Soc há menção sobre a elaboração de planos, mas não existe um de nível mais alto (CCOMSEx) dando as diretrizes gerais nem o modelo a ser adotado pelas OM. | Necessidade de se estabelecer um Plano de Gerenciamento de Crise do EB, num formato abrangente, contendo as diretrizes gerais e modelos de documentos a serem seguidos pelas OM. Necessidade de incluir este tema nos diversos cursos e estágios de Com Soc. |
| | Escolha do porta-voz | A escolha antecipada do porta-voz para cada possível crise permite uma maior preparação | Os manuais citam a necessidade de escolha de um porta-voz, mas sua preparação antecipada fica prejudicada pois não há o plano de gerenciamento de crise. O que costuma acontecer é a designação do porta-voz depois da eclosão da crise. | Necessidades de Implementar a escrituração de planos de gerenciamento de crise nas OM, onde deve ser previsto o porta-voz de cada possível crise levantada. Necessidade de incluir este tema nos diversos cursos e estágios de Com Soc. |
| | Teste do plano e da equipe | Processo mais importante da fase, pois ratifica ou retifica o planejamento, além de capacitar os funcionários. | Não há a previsão dessa atividade na descrição dessa fase em manuais ou cartilhas. A capacitação é feita nos estágios e cursos de Com Soc. mas não há conexão com planos de gerenciamento de crise. | Necessidade de prever no plano de gerenciamento de crise do EB as diretrizes para a testagem dos planos de cada OM e de suas equipes. |

Continuação do Quadro 1

| FASE | ATIVIDADE | PRÁTICAS DE SUCESSO | COMPARAÇÃO COM O EB | CONCLUSÕES |
|--------------------------------|--|--|---|---|
| DURANTE A CRISE | Gerenciamento de mídia | Entender as necessidades dos jornalistas e peculiaridades dos veículos facilita a comunicação e o controle da narrativa | O EB faz bem esse gerenciamento no CCOMSEx e na maioria do C Mil A, entretanto, isso não ocorre em algumas OM, em virtude da falta de pessoal especializado ou da falta de planos de gerenciamento. | O fortalecimento do SISCOMSEx, já em curso, como por exemplo na seleção de oficiais para o QFE, é de extrema importância para solução desse fator. |
| | Designação de um relator | O relator é importante para coletar as particularidades do gerenciamento de uma crise (Guia de apuração) para ser divulgado em documentação de Lições aprendidas, que deve constar dos planos de gerenciamento de crise. | Não há previsão de pessoal com função de relator em casos de crise de imagem, nem existe a prática de redação de lições aprendidas nessa área. | Necessidade de prever a função de relator nos gabinetes de crise e de se estipular um modelo de guia de apuração nos manuais ou cartilhas. Padronizar e estimular a escrituração e divulgação de lições aprendidas. |
| | Comunicação com todos os públicos de interesse | Falar com todos os públicos de interesse diminui os riscos de disseminação de inverdades e facilita o controle da narrativa | Na cartilha de gerenciamento de crises feita pelo CCOMSEx há a indicação da comunicação com o público interno, mas não aborda o procedimento com os demais. | Precisa ser incluído nos manuais as diretrizes para que os planos contenham informações sobre a comunicação para os diversos públicos de interesse. |
| | Estabelecimento de <i>Call center</i> | A abertura desse canal de atendimento facilita a coleta de denúncias e a retirada de dúvidas, melhorando a consciência da empresa sobre o problema e facilitando o controle da narrativa. | Não há previsão dessa ação na documentação de Com Soc do EB, mas em algumas operações essa atividade já foi executada. Também não há informações sobre documentação de registro e mensuração. | A ferramenta de <i>Call Center</i> deve ser estudada para inclusão na doutrina militar, assim como a padronização de suas atividades de atendimento, registro e mensuração. |

Continuação do Quadro 1

| FASE | ATIVIDADE | PRÁTICAS DE SUCESSO | COMPARAÇÃO COM O EB | CONCLUSÕES |
|------------------------|-----------------------------|---|--|--|
| DEPOIS DA CRISE | Avaliação de crise | O balanço dos erros e acertos possibilita o aprimoramento das ações de gerenciamento de crise e a revisão dos planos. | Nos manuais há a indicação para o levantamento das lições aprendidas, da necessidade de aperfeiçoamento dos planos e da difusão do conhecimento, porém não existe a padronização para a análise de mídia (centrimetragem, gráfico de influência e penetração, etc) nem da documentação de lições aprendidas. | Necessidade de normatizar a avaliação de crise, de inserir esse assunto nos cursos e estágios e de padronizar a documentação de análise e difusão dos ensinamentos colhidos. |
| | Testagem dos aprimoramentos | Todos os aprimoramentos levantados e colocados no plano precisam ser validados em exercícios simulados, garantindo sua eficácia e capacitando o pessoal. | Não há previsão dessa atividade nos manuais e cartilhas de Com Soc do EB, dificultando o aprimoramento das ações de gerenciamento de crise. | Necessidade de inclusão dessa atividade na base doutrinária de Com Soc do EB e o treinamento dos militares durante os cursos e estágios. |
| | Comunicação contínua | Entender que a gestão de crise é um processo cíclico e por isso necessita de uma comunicação contínua, mesmo após uma crise. Para tal, atividades de aproximação devem ser planejadas após uma crise. | Há previsão de algumas atividades de comunicação contínua e de atividades de aproximação, como a visita a familiares dos falecidos, entretanto, o assunto poderia ser melhor explorando com ações de relações públicas para os diversos públicos na base doutrinária e trabalhado nos cursos e estágios | Incrementar as ações de comunicação contínua, incluído sugestões de ações de RP para os públicos de interesse da força na base doutrinária de Com Soc. Incluir o assunto no currículo dos cursos e estágios. |

8 CONCLUSÃO

Durante os sete capítulos dessa dissertação foram discutidas questões acerca das melhores práticas de gerenciamento de crise de imagem e sua comparação com a atuação do SISCOMSEx com a intenção de apresentar sugestões de aprimoramento da doutrina de Com Soc no EB e de aperfeiçoamento das ações dos militares.

Em virtude da amplitude do assunto, foram selecionados apenas os aspectos com maior disparidade e, conseqüentemente, com maiores probabilidades de aprimoramento para o Exército Brasileiro.

As atividades discutidas nesse trabalho relatam táticas e procedimentos dos quais a comunicação social do Exército Brasileiro não pode prescindir para cumprir a tarefa que lhe é confiada, a de preservar e fortalecer a imagem da Força, garantindo liberdade de ação para atuar em suas missões constitucionais.

Em síntese, foram levantados as seguintes necessidades para o aprimoramento das ações dos integrantes do SISCOMSEx:

a. Definição da constituição dos Gabinetes de Crise, sugerindo os integrantes obrigatórios e os facultativos. Interessante de haja uma orientação para que na elaboração do plano de gerenciamento de crise essa constituição seja detalhada a cada tipo de crise levantada.

b. Ampliar a capacitação de pessoal para que os militares não pertencentes ao SISCOMSEx possam entender a dinâmica dos gabinetes de crise.

c. Aperfeiçoar a RESEISCOMSEx para melhorar a interação entre seus membros, facilitando a troca de experiências.

d. Necessidade de se estabelecer um Plano de Gerenciamento de Crise do EB, num formato abrangente, contendo as diretrizes gerais para a implantação de planos nas OM e os modelos de documentos a serem seguidos.

e. Incluir a prática de escrituração de planos de gerenciamento de crise e de atuação de gabinetes de crise nos diversos cursos e estágios de Com Soc.

f. Implementar o treinamento antecipado dos porta-vozes, de acordo com o planejamento elaborado nos planos de gerenciamento de crise das OM, uma vez que para cada situação levantada deve existir um interlocutor designado.

g. Prever no plano de gerenciamento de crise do EB as diretrizes para o aperfeiçoamento e validação dos planos de cada OM.

h. Continuar com o fortalecimento do SISCOMSEx, com a designação de militares especializados (QFE por exemplo) para as OM com maior visibilidade.

i. Prever a função de relator nos gabinetes de crise e estipular um modelo de guia de apuração nos manuais ou cartilhas.

j. Padronizar e estimular a escrituração e divulgação de lições aprendidas.

k. Incluir nos manuais as diretrizes para que os planos contenham informações sobre a como será a comunicação para os diversos públicos de interesse durante a crise.

l. Estudar a viabilidade de implantação da ferramenta de *Call Center* na doutrina militar, assim como a padronização de suas atividades de atendimento, registro e mensuração.

m. Normatizar a avaliação de crise, inserir esse assunto nos cursos e estágios e padronizar a documentação de análise e difusão dos ensinamentos colhidos.

n. Incrementar as ações de comunicação contínua, incluindo sugestões de ações de Relações Públicas e comunicação institucional, direcionadas aos públicos de interesse da força, na base doutrinária de Com Soc, detalhando cada fase.

Cabe ressaltar, que o trabalho não se encerra com essa pesquisa, estudos acerca de como estruturar uma comunicação estratégica no âmbito do Exército, da necessidade de escrituração de um manual de gerenciamento de crise e de inclusão de novas técnicas de atuação nos integrantes do SISCOMSEx são alguns dos temas necessários e que vão complementar o assunto em questão.

Por fim, com a intenção de contribuir na reformulação da base doutrinária de Com Soc no EB, foi anexado ao presente estudo uma proposta de manual de gerenciamento de crise contendo os ensinamentos levantados até aqui.

REFERÊNCIAS

- MORAES, Alexandre. **Direito Constitucional**. 3. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2001.
- BRASIL, Exército. CCOMSEx. **Plano de Comunicação Social do Exército para os anos de 2020 a 2023**. Brasil, 2019.
- LOPES, Marilene. **Quem tem medo de ser notícia?** Makron Books, São Paulo, 2000.
- BR Distribuidora. **Plano de Comunicação para Situações de Emergência**. Publicação Interna, 2001.
- BRASIL. Exército. CCOMSEx. **Diretriz de Comunicação Social do Exército para o ano de 2020 (EB10-D-11.003)**. Brasil, 2019.
- ROSA, Mário. **Síndrome de Aquiles**. 3. ed. São Paulo: Gente S.A., 2001.
- BRASIL. Exército. Estado-Maior. **Portaria nº 1253, de 5 de dezembro de 2013 - Bases para a Transformação da Doutrina Militar Terrestre**. 1. ed. Brasília, DF, 2013.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 10. Ed. São Paulo: Atlas, 2009. 94 p. ISBN: 978-85-224-5260-6.
- BRASIL. Exército. COTER. **Operações (EB70-MC-10.223)**. 5. ed. Brasil, 2017.
- BARTON, Laurence. **Crisis Communications Publications. Crisis in Organizations**. South-Western College Publishing, 2001.
- CAPONIGRO, Jeffery R. **The Crisis Counselor**. Confemporary Books, 2000.
- COHN, Robin. **The PR Crisis Bible: How to Take Charge of the Media When Ali Heli Breaks Loose**. St. Martin's Press, 2000.
- DOTY, Dorothy. **Publicify and Public Relations**. Barrons Books.
- FEARN-BANK, Kathleen. **Crisis Communications — A Casebook Approach**. Laurence Erlbaum Associates, 20ª edição, 2002.
- FINK, Steven. **Crisis Management: Planning for the Inevitable**. Universe.com, 2000.
- HENRY, Rene A. **You'd Better Hove o Hose if You Want to Put Out the Fire**. Gollywobbler Productions, 2000.
- IRVINE, Robert B. *etal.* **Crisis Management and Communication**. International Association of Business Communicators, 2001.

JONES, Clarence. **Winning With the News Media** (2001 Edition). Video Consultants, mc., 2001.

LERBINGER, Otta. **The Crisis Manager: Focusing Risk and Responsibility**. Lawrence Erlbaum Associates, 1997.

LOPES, Morilene. **Quem tem medo de ser notícia?** Makron Books, São Paulo.

McLOUGHLIN, Barry. **Overcoming Panic and Fear: Risk and Crisis Communications**. McLoughlin MultiMedia Publishing, 2000.

MIROFF, Ion Ietal. **The Essential Guide to Managing Corporate Crises**. Oxford University Press, 1996.

YALE, David R. **Publicity and Media Relations Checklists**. NTC Business Books, 1995.

ANEXO A – Proposta de Manual de Gerenciamento de Crise

GERENCIAMENTO DE CRISES DE IMAGEM

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

- 1.1 Considerações iniciais
- 1.2 Tríade da conduta do Exército em crises de imagem
- 1.3 Política de gerenciamento de crises
- 1.4 Definição de resposta bem-sucedida a uma crise
- 1.5 Premissas da Comunicação de Crise
- 1.6 Relacionamento com a Mídia
- 1.7 Como a mídia trabalha durante uma crise

CAPÍTULO II - A COMUNICAÇÃO DE CRISE NO EXÉRCITO

- 2.1 Comunicação operacional x comunicação institucional
- 2.2 Porta-voz
- 2.3 A equipe de comunicação de crise

CAPÍTULO III - NÍVEIS DE REPERCUSSÃO DE CRISE

- 3.1 Considerações Gerais
- 3.2 Repercussão Local
- 3.3 Repercussão Regional
- 3.4 Repercussão Nacional/Internacional
- 3.5 Nunca subestimar uma ocorrência

CAPÍTULO IV - CRISES CORPORATIVAS

- 4.1 Considerações Gerais

CAPÍTULO V - VALIDAÇÃO DE ESPECIALISTAS EXTERNOS

- 5.1 Considerações iniciais
- 5.2 Antes da crise
- 5.3 Durante a crise
- 5.4 Pós-crise

CAPÍTULO VI - SIM E NÃO NA COMUNICAÇÃO DE CRISE

- 6.1 Durante uma crise, você deve
- 6.2 Durante uma crise, você não deve

CAPÍTULO VII – A COMUNICAÇÃO SOCIAL NO GERENCIAMENTO DE CRISES

- 7.1 Considerações gerais
- 7.2 Procedimentos da Comunicação Social antes da Crise
- 7.3 Procedimentos da Comunicação Social durante da Crise
- 7.4 Procedimentos da Comunicação Social após da Crise

ANEXO A - GLOSSÁRIO

- Principais termos usados no relacionamento com a imprensa.....

ANEXO B – MODELOS DE DOCUMENTOS

BIBLIOGRAFIA

CAPÍTULO I INTRODUÇÃO

1.1 Considerações iniciais

- 1.1.1** Crise é qualquer evento ou percepção negativa que possa trazer danos à imagem do Exército ou prejudicar seu relacionamento seus públicos de interesse. Crises surgem a qualquer momento e sem aviso prévio. Nenhuma instituição está livre delas, principalmente o Exército, devido à complexidade de suas atribuições legais e da capilaridade no território nacional.
- 1.1.2** Nesse contexto, o Gerenciamento de Crise é a arte de controlar a percepção sobre eventos inesperados que ameacem a reputação ou a viabilidade da instituição. Esse é um trabalho desafiador, pois se desenvolve em ambiente ao mesmo tempo volátil e de grande nervosismo. O Exército Brasileiro precisa estar pronto para responder rapidamente e de forma transparente a qualquer crise que esteja se delineando. A partir do planejamento e do treinamento, os militares podem concentrar-se nos aspectos racionais e agir com a firmeza necessária.
- 1.1.3** A velocidade das comunicações nos dias de hoje, em especial das redes sociais, e a grande integração dos meios de mídias obrigam as instituições a serem cada vez mais ágeis e transparentes na hora de posicionar-se diante de qualquer sinal de crise. A Internet e os noticiários *on line* elevaram o risco de expansão rápida da repercussão de um problema aparentemente local. Hoje não existem mais notícias locais: qualquer evento pode ganhar repercussão nacional ou internacional em minutos.
- 1.1.4** O objetivo deste manual é ensinar a proteger a imagem do Exército Brasileiro diante de ocorrências que possam prejudicar o entendimento do público interno ou externo sobre o desempenho da Instituição e as suas atividades.
- 1.1.5** O manual contempla a atuação do Exército sob o ponto de vista da Comunicação, mostrando como outros setores da Instituição podem colaborar para que a estratégia adotada seja bem-sucedida. São abordadas perspectivas a considerar no planejamento de comunicação de crise e ações que devem ser realizadas antes, durante e após a crise. A principal razão da falta de controle em uma ocorrência deve-se, na maioria dos casos, ao inesperado e à falta de planejamento, dada a rapidez com que se sucedem os acontecimentos. Portanto, ao oferecer uma resposta rápida, confirmada e planejada, contribui-se para projetar uma imagem de organização responsável e eficaz.
- 1.1.6** Durante uma crise existem diferenças entre os procedimentos a serem seguidos pelos militares envolvidos na apuração e controle e as medidas adotadas no processo de comunicação. Os objetivos de ambos, porém, são convergentes e complementares. A resposta técnica procura reverter os impactos causados nos envolvidos e nas atividades do Exército. Já a resposta de comunicação visa a minimizar o impacto negativo da crise na reputação da Instituição diante de seus diversos públicos.

1.1.7 Antes de a Instituição anunciar que uma crise foi superada, o público precisa ter conhecimento das providências tomadas. Em resumo: a percepção pública do gerenciamento de crise é tão importante quanto o próprio trabalho das equipes técnicas e não pode ser negligenciada. Um plano de gerenciamento de crise bem executado desde o início mantém os públicos de interesse informados sobre os esforços para combater uma ocorrência. Com isso, a Instituição pode prosseguir em seu caminho, deixando a crise para trás o mais rápido possível.

1.2 A TRÍADE DA CONDUTA DO EB EM CRISES DE IMAGEM

1.2.1 Em qualquer contexto, o Exército pauta a sua conduta em três pilares:

- a) **Legalidade** – o Exército obedece, rigorosamente, aos dispositivos e aos princípios legais que regem o Estado Democrático de Direito, respaldado na legislação que o subordina e que também o fortalece como instrumento de proteção da sociedade. A legalidade resguarda a Força como instituição de Estado, como deve ser.
- b) **Estabilidade** – a Força participa da imprescindível estabilidade do Estado, tão necessária ao exercício civilizado dos pesos e contrapesos inerentes às instituições democráticas. Em ambientes exacerbados, o coletivo do Exército manifesta-se no equilíbrio firme, isento de disputas ocasionais.
- c) **Legitimidade** – a legitimidade do Exército vai além do posicionamento legal de suas ações. Tem respaldo em elevados índices de credibilidade da população, construídos com atitudes sempre alinhadas com os caminhos escolhidos pelo País.

1.2.2 Os comandantes, em todos os níveis, devem promover os valores que norteiam a Instituição, os vínculos coletivos e a eficiência operacional.

1.3 POLÍTICA DE GERENCIAMENTO DE CRISES

1.3.1 A comunicação em situações de crise segue orientação do Centro de Comunicação do Exército (CCOMSEx), à qual cabe gerenciar todas as ações do sistema de Comunicação social do Exército (SISCOMSEx). Em situações de crise o Exército tem o compromisso de:

- a) Manter a opinião pública informada sobre qualquer ocorrência que ameace a segurança e a saúde da comunidade.
- b) Fornecer informação clara e precisa aos segmentos impactados pela crise, sejam integrantes da Organização Militar envolvida, família militar, comunidade, poderes públicos, fornecedores.
- c) Comunicar-se de forma ágil, objetiva e transparente, buscando atender às demandas de informação dos públicos de relacionamento;
- d) Atuar para manter, em níveis elevados, a credibilidade e a confiança da sociedade na Instituição.

1.3.2 As atividades de Comunicação Social durante o Gerenciamento de Crise visam a preservar, de um modo geral, a imagem da Instituição Exército Brasileiro junto à sociedade, por intermédio da Imprensa. As crises devem ser entendidas, também, como uma oportunidade para a divulgação de uma mensagem de interesse da Instituição.

1.4 Definição de resposta bem-sucedida a uma crise

1.4.1 O elemento mais importante de uma resposta bem-sucedida à crise é a integração de todos os setores envolvidos na mensagem a ser distribuída à sociedade. O trabalho conjunto permite preparar uma resposta institucional que abranja todos os públicos atingidos pela ocorrência.

1.4.2 A probabilidade de O Exército fazer prevalecer sua posição na cobertura da mídia depois de uma crise aumenta muito se todas as medidas recomendadas forem seguidas — respondendo de maneira proativa aos envolvidos e à mídia. A indefinição de papéis e responsabilidades, a ausência de planejamento e a baixa capacidade de prever ocorrências são as mais graves barreiras ao bom gerenciamento da comunicação de crise.

1.4.3 O melhor resultado é sair da crise após difundir para todos os públicos, inclusive a mídia, que a Instituição não coaduna com práticas irregulares e de que medidas foram implementadas para que aquele fato não volte a ocorrer. O ideal é oferecer respostas rápidas e abrangentes, que impressione favoravelmente pela seriedade e responsabilidade na atuação da Força Terrestre. Uma resposta bem-sucedida ajuda a criar boa vontade da imprensa e da opinião pública e estimula uma cobertura mais favorável em crises futuras.

1.5 Premissas da Comunicação de Crise

1.5.1 Rapidez - A rapidez na resposta é uma das bases deste plano. Quanto mais ágil o Exército for em admitir a existência da crise e divulgar a sua resposta, menor será o risco de danos à imagem, pois a Instituição assumirá o controle sobre a informação (domínio da narrativa). A analogia com um incêndio é inevitável: se combatido corretamente desde o início, o fogo é extinto antes de tomar maiores proporções. Se houver falha no momento inicial, maior será o risco de a situação ficar fora de controle.

1.5.2 Transparência - O Exército Brasileiro tem interesse em ser o mais transparente possível (resguardando, obviamente, as informações classificadas) sobre as causas, as consequências e o trabalho de combate à ocorrência de novas crises. A informação sempre acaba vindo a público. Portanto, o melhor é que isso aconteça pelos meios oficiais da Instituição, o que garante um controle sobre a mensagem transmitida para os públicos de interesse.

1.5.3 Integração - Outro ponto básico é que cada crise, mesmo aparentando ter repercussão apenas local, deve ser imediatamente informada ao CCOMSEx e discutida em conjunto. Se não for contido logo no seu início, uma crise local pode vir a ter repercussão nacional e até internacional devido a diversos fatores, como localização estratégica, momento político ou ausência de notícias mais interessantes na pauta dos veículos de comunicação naquele dia.

1.5.4 Comunicação é função de todos - Independentemente da dimensão da crise, a Comunicação é função de todos e não somente dos profissionais de Comunicação. Todos os militares ligados ao controle de uma emergência ou que possuam relacionamento com algum dos públicos da Instituição devem trocar

informação entre si. Somente assim será possível obter uma visão abrangente das medidas adotadas e da repercussão da crise.

1.5.5 Incorporar as melhores práticas - As melhores práticas adotadas em crises passadas devem ser compartilhadas com o restante da organização e incorporadas ao Plano de Comunicação de Crise em suas revisões periódicas. Assim, tão logo surja um evento, os conceitos e bons procedimentos serão conhecidos e seguidos, o que facilitará o gerenciamento da situação.

1.6 Relacionamento com a Mídia

1.6.1 Os órgãos de comunicação são tomados, cada vez mais, por uma mentalidade de “manada”, pela qual cada veículo monitora a cobertura dos concorrentes, seguindo seus passos logo após a publicação de uma notícia. O mesmo movimento é acompanhado pelas demais mídias, como rádio, televisão, jornais e revistas, além dos *sites de* notícias na Internet. Todos se precipitam na direção de uma mesma história, aumentando, em curto espaço de tempo, a repercussão de qualquer ocorrência”.

1.6.2 As duas tendências convergem, criando uma enxurrada de coberturas noticiosas sempre que acontece uma situação com potencial para gerar imagens de impacto ou que possa ser facilmente sintetizada e transformada em notícia. Estão enquadradas nessa categoria as ameaças à saúde ou à segurança da população, assim como os grandes prejuízos financeiros.

1.6.3 A mídia é percebida, pela maioria dos jornalistas, como um serviço de utilidade pública. Muitos repórteres e editores estão convencidos de seu papel de representantes do Quarto Poder — uma instituição poderosa e capaz de interferir nos poderes constituídos, assim como no mundo corporativo. É comum encontrar profissionais recém-formados que abraçaram a carreira com a missão de informar à sociedade sobre os seus direitos.

1.6.4 Todo órgão de imprensa concorre com os demais para fornecer a cobertura mais atual e completa de um evento considerado como notícia “quente”. Um jornalista competente e ambicioso se empenhará, com afinco, em reunir toda a informação possível sobre uma história com potencial de chegar às manchetes, buscando sempre dados exclusivos que deem um diferencial à sua reportagem. É bom lembrar que o comportamento dos jornalistas pode, muitas vezes, parecer agressivo. Essa postura, porém, é encarada como parte de seu trabalho e costuma ser adotada com o objetivo de evidenciar sua independência em relação às fontes.

1.6.5 Os jornalistas trabalham sempre sobre pressão de prazos e, por isso, existem ocasiões em que seguem seus instintos. Eles confiam em primeiras impressões e, às vezes, em meras conjecturas se não tiverem acesso imediato à informação segura. Como consequência, muitas vezes a reportagem já foi composta mentalmente antes mesmo de começara ser apurada.

- 1.6.6** Os jornalistas, portanto, podem acabar direcionando sua apuração em busca de informações que caibam nessa história pré-escrita. O responsável pela comunicação de crise, nesse caso, deve ter a habilidade de conduzir o jornalista polidamente de volta à história real, informando-o a respeito dos acontecimentos. Esforços como esses nem sempre serão bem-sucedidos — mas é bom lembrar que, em geral, o repórter não está sendo mal-intencionado, mas está tentando economizar tempo.
- 1.6.7** Essa tendência de confiar nas primeiras impressões reforça a importância de ser amigável, aberto e honesto no trabalho com a imprensa antes, durante e depois de uma crise. Se a impressão inicial que as jornalistas tiverem de um representante do Exército for negativa, irão desconfiar de toda informação passada por aquela fonte dali em diante. Isto poderá até contaminar a sua opinião sobre toda a Instituição e comprometer toda a cobertura da crise.
- 1.6.8** Jornalistas, em sua maioria, são generalistas que cobrem diversos assuntos durante a semana. Eles acreditam que conseguirão entender o funcionamento de qualquer empresa ou setor durante a apuração de suas reportagens. Parte do trabalho da equipe de comunicação consiste em fornecer aos jornalistas uma visão clara e concisa sobre a Instituição.
- 1.6.9** Trabalhar em cooperação com a imprensa significa procurar enxergar os eventos com os olhos dos jornalistas. Ao buscar essa perspectiva, é possível prevenir-se contra conclusões precipitadas quando o comportamento dos repórteres parecer ameaçador ou malicioso. Brigar com a imprensa nunca dá certo. A única maneira eficaz de fazer com que a cobertura da mídia vá ao encontro dos interesses do Exército é trabalhar em conjunto com os jornalistas, a fim de prestar todas as informações e esclarecimentos sobre ponto de vista da Instituição.

1.7 Como a mídia trabalha durante uma crise

- 1.7.1** A mídia é apenas um dos públicos aos quais o Exército precisa se dirigir durante uma crise. Mas a atitude da imprensa para com a Instituição irá afetar a percepção do evento por parte dos demais segmentos da população. No mundo moderno, a mídia dá forma às percepções, que acabam se tornando realidade. Ela pode tanto ajudar a resolver uma crise de maneira rápida e tranquila, quanto fazer com que qualquer situação seja percebida como o pior acontecimento da história.
- 1.7.2** Trabalhar durante uma crise é difícil para todos os envolvidos. A ocorrência atrai atenção sobre a Instituição, prejudicando as operações normais até que a situação seja controlada. Um grande número de pessoas tem sua vida diária afetada. Ninguém gosta dos inconvenientes gerados por uma crise.
- 1.7.3** A equipe do Gabinete de Crise tem a função de garantir que o Exército possa contar a sua versão da história. O público deve ser informado sobre o trabalho realizado na prevenção de acidentes e os esforços para reparar danos causados. A conscientização do público sobre os programas de segurança e os procedimentos de resposta a ocorrências irá aliviar as preocupações desse público durante uma crise e contribuir para proteger a imagem da Força.

1.7.4 Uma vez que a comunicação de crise seja entendida como um esforço para conscientizar o público, será muito mais fácil considerar a mídia como parceira nessa tarefa. O trabalho dos veículos de comunicação é, ao mesmo tempo de informar o público e elevar os seus níveis de audiência, que sobem consideravelmente sempre que se veiculam reportagens sobre uma crise. Desta forma, as informações da Instituição tornam-se valiosos para o jornalista, e os responsáveis pela comunicação de crise devem aproveitar ao máximo essa oportunidade. Os militares do SISCOMSEx devem trabalhar para que os repórteres sejam bem-sucedidos no cumprimento de suas funções.

Capítulo II A COMUNICAÇÃO DE CRISE NO EXÉRCITO

2.1 Comunicação operacional x comunicação institucional

2.1.1 Durante uma crise coexistem duas modalidades distintas de comunicação: uma está focada no trabalho de identificação das causas e na contenção dos efeitos da ocorrência; a outra tem como objetivo informar os públicos de interesse da Instituição sobre essas atividades, para que se preserve a imagem do Exército. A troca de informações entre as equipes de gerenciamento de risco que atuam no fato e sua cadeia de comando enquadrante é denominada, neste Manual, de comunicação operacional. É um processo decorrente dos procedimentos regulamentados nos Planos de Contingência, incluindo os prazos legais para alertar as autoridades.

2.1.2 A comunicação institucional é o tema deste Guia e tem como objetivo reduzir impactos negativos sobre a imagem da Instituição durante e após uma ocorrência. Suas ações devem levar aos públicos interno e externo uma mensagem que demonstre a eficácia da resposta técnica adotada. Também devem oferecer informações sobre a crise, suas causas, consequências e a forma como está sendo combatida. Trata-se de um processo que inclui um relacionamento prévio com os diversos públicos, como inativos, comunidades locais, mídia, especialistas e militares da ativa, entre outros. Todo esse processo passa por um trabalho coordenado entre as diversas esferas da Comunicação no SISCOMSEx.

2.1.3 A informação proveniente das áreas envolvidas no combate à ocorrência é consolidada, processada e transformada na mensagem que a Força envia para seus diversos públicos. A comunicação operacional e a comunicação institucional, portanto, são processos complementares e paralelos, cujo objetivo comum é combater os efeitos negativos do fato com a maior rapidez possível, tanto nos aspectos técnicos e operacionais, quanto na repercussão.

2.2 Porta-voz

2.2.1 A função de porta-voz é uma das mais delicadas e importantes no gerenciamento de uma crise, principalmente devido à exposição pública à qual estará sujeita durante a ocorrência. Pelo nível de pressão a que é submetido, torna-se essencial que o porta-voz receba um treinamento preparatório (media training),

antes de cada entrevista ou discurso (preparação específica e atualizada), e que tenha acesso direto e oportuno às informações.

2.2.2 A escolha de um porta-voz eficaz não deve ser uma decisão de última hora. Os indicados no Plano de Gerenciamento de crise devem dispor de tempo e recursos necessários para desempenharem o papel com desenvoltura. Sua função não é somente repetir as mensagens, mas, sim, estar no centro da administração da crise, realizando três principais tarefas:

- a) Compilar a informação mais recente e correta sobre os fatos.
- b) Disseminar a informação aprovada para a mídia por intermédio de entrevistas individuais e coletivas de imprensa;
- c) Divulgar a informação aprovada para os públicos de interesse.

2.2.3 O militar designado para esta função deve ter credibilidade (dentro e fora da Instituição) e habilidade para lidar com o público. O ideal é que as OM identifiquem e treinem os potenciais porta-vozes antecipadamente, conforme previsto no PGC. Nas OM isoladas, o Comandante ou outro militar por ele indicado pode ser o escolhido para falar com o público no caso de uma crise local, desde que tenha passado por treinamento adequado.

2.2.4 À medida que a crise tiver sua repercussão ampliada, os porta-vozes devem ser escolhidos entre os militares em função de Cmdo/Ch/Dir, podendo chegar ao Cmt EB, no caso de grave repercussão nacional ou internacional. Designar profissionais de destaque para prestar contas ao público é uma forma de evidenciar o máximo empenho do Exército na busca de soluções.

2.2.5 Os públicos-alvo de comunicação variam de acordo com a repercussão. Quando a crise é local, além da mídia, é preciso manter um canal permanente com o público interno (ativa e reserva), comunidade, familiares, Poder Público e ONGs locais. Quando a crise é regional, pode haver necessidade de atingir também outros públicos, como fornecedores, Governo Estadual, OSOP.

2.2.6 Uma crise de repercussão nacional/internacional, por sua vez, atrairá a atenção das autoridades federais e militares de Forças Armadas estrangeiras, além dos públicos mencionados. Neste caso, será necessário designar porta-vozes especialmente para atender a estes segmentos. O número de porta-vozes e a sua localização geográfica não importam, se todos tiverem a mesma mensagem a transmitir.

2.3 A equipe do Gabinete de Crise

2.3.1 A equipe de comunicação do Gabinete de Crise é o grupo de militares que irá coordenar todas as atividades de comunicação durante uma ocorrência, incluindo relações com a mídia, subordinados e comunidades, além de prestar apoio à área de relacionamento que necessitem fazer contato com outros). A formação desse Gabinete estará prevista no plano de Gerenciamento de Crise e deverá ser praticada em exercícios, treinando o pessoal e atualizando a documentação quando necessário.

2.3.2 A equipe trabalhará sob a direção Chefe do Gabinete de Crise de, de acordo com o nível de repercussão e com a aprovação de seu superior hierárquico. É responsabilidade da equipe tomar todas as medidas constantes do Plano de Gerenciamento de Crise, incluindo planejamento e revisão dos processos depois da crise. A equipe deve também incluir o porta-voz designado para a ocorrência, o qual deverá estar envolvido com o grupo tanto durante a crise, quanto nas fases de planejamento e revisão. Além disso, devem fazer parte também os substitutos, a fim de garantir a continuidade do trabalho.

2.3.3 A escolha dos componentes deve ser feita pelo Chefe, de comum acordo com seu superior hierárquico e levando em conta os conhecimentos e habilidades de cada um e as características de cada OM.

2.3.4 Independentemente da gravidade e extensão da ocorrência, o Chefe do Gabinete de Crise deve designar um militar ser o relator da crise. Sua atribuição é coletar as informações junto aos responsáveis pelo controle da ocorrência, sobre as suas causas, consequências e o trabalho de recuperação. Estas informações serão usadas como base para a redação dos comunicados da Instituição, devendo ser atualizadas diariamente em um formulário padronizado (ver Anexo C – Relator – Guia de Apuração de Informações) e enviadas ao escalão superior (sumário de Comunicação social, ver anexo XXXX).

2.3.5 A equipe precisará de instalações temporárias para trabalhar com eficiência e conforto pelo tempo necessário. Para isso, será preciso escolher antecipadamente as instalações a serem usadas, assim como os recursos necessários para equipá-la (ver Plano de Comunicação de Crise — capítulo 9 — Pré-Crise).

Capítulo III NÍVEIS DE REPERCUSSÃO DE CRISE

3.1 Considerações Gerais

3.1.1 As crises pelas quais a Instituição pode passar dividem-se em três níveis, de acordo com a repercussão gerada entre os diversos públicos: local, regional ou nacional/ internacional. Como a comunicação leva em conta a percepção gerada e não os recursos necessários para combater a emergência (critério usado nos Planos de Contingência), a repercussão de uma ocorrência poderá não corresponder aos níveis determinados para a resposta técnica.

3.1.2 Ou seja: uma crise classificada como de Nível 1 no Plano de Contingência (que pode ser controlada com apenas os recursos da própria OM) poderá ter repercussão regional ou mesmo nacional, dependendo de diversos fatores, como sua localização geográfica, contexto político ou ambiental e mesmo a ausência de notícias que gerem maior interesse naquele dia.

3.2 Repercussão Local

3.2.1 São as ocorrências que venham a repercutir somente entre os públicos de interesse do Exército na comunidade de influência da OM — seja a mídia local, comunidade, o Poder Público, clientes, entre outros.

3.2.2 Será administrada pelo Gabinete de Crise da OM envolvida, obedecendo às determinações do Grande Comando enquadrante. Mesmo assim, o CCOMSEx deverá ser informado e participar do tipo de resposta a ser dada. Não se pode esquecer que uma crise local pode vir a ter repercussão regional, nacional e até mesmo internacional.

3.3 Repercussão Regional

3.3.1 São Ocorrências que ganham repercussão entre os públicos de relacionamento de uma região geográfica (interior paulista, Norte ou Nordeste, por exemplo) ou que envolvam mais de uma OM dentro da mesma região. Serão administradas pelo Gabinete de Crise do Cmdo Mil A enquadrante.

3.3.2 Embora não ganhe destaque na mídia nacional, a crise de repercussão regional pode ter destaque acentuado em veículos de mais de um estado. Dessa forma, o contato com o CCOMSEx também é necessário para definição da mensagem que a Instituição deseja passar.

3.4 Repercussão Nacional/Internacional

3.4.1 São Ocorrências que ganham repercussão entre todos os públicos de relacionamento da Instituição, em nível nacional e até mesmo internacional, mesmo que aconteçam em apenas uma OM.

3.4.2 Diante de uma crise deste nível todos os recursos de comunicação do Exército entram em ação para cuidar da sua imagem. O CCOMSEx lidera o processo e assume os contatos com a mídia nacional e internacional. A Comunicação da OM administra a mídia local, em articulação com a Com Soc do Cmdo Mil A. O intercâmbio entre todas as áreas envolvidas na gestão da crise tem que ser constante, de modo que o fluxo de informações e o recebimento das mensagens sejam rápidos e claros.

3.4.3 Uma crise deste nível pode exigir a presença do Cmt EB como porta-voz, a fim de mostrar ao público que a Instituição encara a ocorrência como prioritária. Outros militares podem ser porta-vozes para assuntos técnicos (no caso das entrevistas coletivas) e para públicos de relacionamento específicos (Produtos Controlados, Projetos Estratégicos, Orçamento).

3.5 Nunca subestimar uma ocorrência

3.5.1 Toda ocorrência, inclusive de nível local, deve ser encarada como uma crise de fato desde o seu início, mesmo que, a princípio, aparente ter apenas repercussão limitada. Uma crise local mal gerenciada pode ganhar dimensão regional ou nacional e fugir do controle da Instituição, especialmente por conta da disseminação da informação em tempo real e dos noticiários na Internet. A melhor prática é contê-la o mais rapidamente possível, antes que ganhe maior espaço.

3.5.2 A maneira de gerenciar a mídia é a mesma nos três níveis. A intensidade da cobertura e a abrangência é que aumentam à medida que uma ocorrência se expande. A equipe responsável pela comunicação de crise deve sempre se preparar

para enfrentar uma ocorrência de abrangência nacional/internacional, ainda que não seja possível dimensionar imediatamente o seu real potencial de repercussão. Mesmo quando se espera que a situação não vá ultrapassar o nível local ou regional, é preciso tratá-la com a mesma abordagem sistêmica de uma crise nacional/internacional, até que seja solucionada ou que sua real repercussão fique determinada.

Capítulo IV CRISES INSTITUCIONAIS

4.1 Considerações Gerais

4.1.1 Nem toda crise será uma emergência operacional, como incidente ou acidente. Podem ocorrer situações causadas por mal-entendidos na política de pessoal, novas diretrizes internas, atos de indisciplina, abuso de autoridade e outros que prejudiquem a percepção pública sobre o Exército. Como as crises só existem devido à percepção que geram, uma crise institucional pode ser tão grave para a imagem da Força quanto um grande problema operacional.

4.1.2 Qualquer acidente nas OM deve ser tratado como crise até que sua extensão seja definida. Assim também deve ser a abordagem para toda ocorrência institucional que ameace a reputação ou as operações da Força, com ativação imediata do Gabinete de Crise. Uma crise institucional não deve ser gerenciada com menos urgência que um evento operacional, pois seu vulto pode ser até maior.

4.1.3 Diante de situações potencialmente ameaçadoras para a imagem institucional, os chefes das seções de comunicação social devem analisar, com os superiores hierárquicos, a possibilidade de ativar o Gabinete de Crise, a fim de gerenciar a resposta da Instituição e reduzir a cobertura negativa ao mínimo.

4.1.4 Uma crise institucional pode representar um momento confuso para a Força. Algumas dessas crises podem parecer muito vagas, como uma mudança na opinião pública depois do anúncio de novas diretrizes internas. Muitas carecem de um evento central sobre o qual fundamentar as mensagens.

Capítulo V VALIDAÇÃO DE ESPECIALISTAS EXTERNOS

5.1 Considerações iniciais

5.1.1 O bom gerenciamento da comunicação de crise não depende apenas da *expertise* dos militares do Exército. Validar os procedimentos seguidos pela Instituição com fontes externas, tidas como isentas e de elevada credibilidade, é um meio eficaz para reduzir o impacto negativo de uma crise.

5.1.2 Não obstante a pró-atividade e a abrangência dos esforços de comunicação com todos os públicos atingidos, a comunicação de crise pode beneficiar-se do apoio de organizações e de especialistas respeitados, como cientistas, ecologistas, professores universitários e líderes religiosos.

5.1.3 Para tanto, o Exército precisa manter relacionamentos sólidos e permanentes com estes segmentos. Ao fornecer-lhes informação antes, durante e depois de uma crise, torna-se possível reduzir a chance de ser alvo de comentários negativos por parte destes grupos.

5.2 Antes da crise

5.2.1 Na fase de planejamento, ou seja, na pré-crise, os Cmt/Ch/Dir, utilizando-se do SISCOMSEx, devem identificar e listar todas as ONGs, institutos, universidades, grupos de interesse e associações industriais e científicas na região.

5.2.2 Em seguida, essa lista será subdividida em grupos que podem apoiar ou ser contrários ao Exército durante uma crise. As entidades sem posicionamento claro devem ser consideradas como aliadas em potencial. A lista de aliados e potenciais aliados deve ser analisada, a fim de descobrir se já existe relacionamento prévio com cada um deles. É possível, por exemplo, que algum militar dê aulas na universidade local e possa ser intermediário para contatos com outros professores.

5.2.3 Quanto mais importante for uma organização para a Instituição — seja como aliada ou potencial aliada, mais estratégico será construir um relacionamento duradouro. O ideal é que estes contatos sejam conduzidos regularmente por militares em função de comando ou que tenham contato com as entidades. Podem-se incluir visitas as OM, por exemplo. Os aliados podem ser convidados também para eventos (como simpósios e formaturas), o que gera aproximação e continuidade do relacionamento.

5.3 Durante a crise

5.3.1 O processo de comunicação com as organizações tidas como prioritárias deve ser iniciado tão logo haja informação confirmada e aprovada para divulgação. É importante que esses grupos sejam bem informados durante o estágio inicial de uma ocorrência, uma vez que podem vir a ser convidados pelo Exército para participar na resposta à crise ou contatados pela imprensa em busca de informações adicionais àquelas divulgadas pela Força.

5.3.2 Aliadas ou não, todas as organizações devem receber os comunicados (notas e releases) ao mesmo tempo em que for enviado à mídia. Cabe à seção de Comunicação Social enviar, em tempo hábil, o texto aos militares que trabalham nas relações institucionais ou nas relações públicas, que o repassará às organizações e especialistas listadas. Durante uma crise, cada nova informação divulgada costuma provocar uma reação por parte da imprensa, que procura checá-la com outras fontes. Daí a necessidade de enviar cada comunicado simultaneamente a todas as organizações. Assim, os especialistas terão informação oficial para basear seus comentários, e o Exército estará demonstrando a importância que lhes confere. Os aliados ou potenciais aliados devem receber informações adicionais da Instituição assim que possível.

5.3.3 É notório que perguntas não respondidas prolongam a crise, pois servem de base para especulação, gerando cobertura intensiva da mídia. Ao disponibilizar as

informações para especialistas de renome — que cedo ou tarde serão procurados pela imprensa para responder a essas perguntas —, o Exército trabalha para que a crise perca um pouco do combustível de que a mídia necessita para alimentá-la.

5.3.4 Especialistas externos podem influenciar positivamente a cobertura da imprensa, caso concordem com os procedimentos adotados pelo Exército e se disponham a compartilhar essa opinião com a sociedade ao serem procurados pela imprensa. Independentemente do modo pelo qual os especialistas externos forem utilizados, eles devem ser fontes imparciais de informação e que apoiem a mensagem estratégica da Força.

5.4 Pós-crise

5.4.1 Uma vez superada a crise, a Instituição deve dar continuidade ao trabalho desenvolvido com as organizações externas. Já que a imprensa tende a trabalhar em ciclos, ressuscitando as mesmas histórias ano após ano. A equipe do Gabinete de Crise deve planejar a organização de eventos, com participação dos especialistas externos, nos aniversários de um mês e de um ano da crise. É muito provável que a imprensa publique reportagens sobre a ocorrência nessas datas. Desse modo, ao planejar com antecedência, a equipe terá como minimizar a chance de uma cobertura negativa, por meio de depoimentos positivos sobre a eficiência do Exército no controle da crise.

5.4.2 Considerando-se que a opinião pública é influenciada, sobretudo, pelas notícias mais recentes, a última impressão sobre a crise pode contribuir para tornar a percepção pública da ocorrência mais positiva.

5.4.3 O período pós-crise é o momento certo para avaliar o que foi feito corretamente e identificar o que precisa ser melhorado, antes que haja uma próxima ocorrência. Nesta fase, deverá ser mantido contato contínuo com os especialistas e grupos externos, para atualizá-los sobre os resultados das medidas tomadas pela Instituição após a crise, criando, assim, bases para um relacionamento duradouro.

Capítulo VI SIM E NÃO NA COMUNICAÇÃO DE CRISE

6.1 Durante uma crise, você deve:

a) Estar bem informado: Jamais fale com um jornalista sem antes ter recebido um informe atualizado e a orientação de um militar do SISCOMSEx. Assegure-se de que a informação a ser divulgada está atualizada e correta. Gaste o tempo que for necessário para ter certeza de que você está preparada para responder as perguntas da mídia.

b) Ser aberto e honesto: Sempre apresente os fatos de modo direto e verdadeiro. Se a mídia interpretar algo de maneira diferente, mesmo que a interpretação seja favorável à Instituição, você deve corrigir no ato. Honestidade total significa que fatos conhecidos e confirmados sobre a situação devem ser compartilhados com a

mídia e com os públicos, preservando, porém, a informação classificada. Distorcer a verdade ou omitir fatos constrangedores são o mesmo que mentir.

c) Manter o foco: Garanta que a mensagem recebida pela mídia é a mesma aprovada pela Força. A melhor maneira de evitar perguntas potencialmente embaraçosas por parte da imprensa é dar respostas consistentes e transmitir mensagens simples, baseadas em informações devidamente checadas e recheçadas.

d) Ser compreensível: Use uma linguagem que possa ser entendida pela maioria das pessoas. Prefira o português simples, evitando o jargão técnico e as siglas. Tenha paciência para explicar fatos básicos das forças Armadas de forma clara, utilizando termos da linguagem comum. Também esteja preparado para repetir explicações até que os repórteres tenham total entendimento do que está sendo informado.

e) Ser direto: Olhe diretamente para os jornalistas ao falar com eles, chamando-os pelo nome. A cada um, entregue seu cartão de visitas para acarretar reprodução de seu nome e cargo. Por outro lado, se for possível, pegue o cartão de cada jornalista para que você possa saber com quem já falou. A lista de presença na entrevista coletiva também ajuda a identificar os participantes.

f) Estar disponível: Em uma crise de repercussão regional ou nacional deve sempre haver pelo menos um porta-voz, tanto no local da ocorrência quanto no QGEx, para responder as perguntas sobre a situação e para prestar informações básicas. Em uma crise de repercussão local, os jornalistas locais irão contatar o Cmt OM ou as seções de Com Soc. Todas as ligações da mídia devem ser respondidas respeitando o *deadline*. Algumas vezes será preciso dizer aos repórteres que o telefonema será retornado mais tarde, quando já houver informações confirmadas sobre o assunto.

g) Respeitar os jornalistas: Os jornalistas estão apenas fazendo o trabalho deles, que, em síntese, é reunir informações suficientes para entregar reportagem dentro de um prazo apertado. É preciso manter-se sempre informado sobre o horário limite dos diferentes veículos de comunicação e programar-se de acordo com esses prazos. Não custa lembrar que uma demora excessiva por parte da OM pode excluir a mensagem do Exército de uma cobertura, abrindo espaço para informação não oficial. Apoiar o trabalho da mídia é um passo importante para ganhara sua confiança.

h) Ser cooperativo: Jornalistas devem ser vistos como colaboradores porque, ao divulgarem a mensagem da Instituição para seus públicos, realizam uma parte importante do trabalho da equipe do SISCOMSEx. Uma crise gera momentos de estresse e frustração e, por isso, vale ressaltar a importância dos jornalistas durante todo o processo.

i) Ser conciso: Gaste o tempo necessário para organizar e ensaiar o que será dito. Reveja a informação a fim de certificar-se de que sua apresentação não irá tomar mais tempo do que o estritamente necessário. Apresente o mais importante primeiro. Não utilize recursos visuais como filmes ou apresentações em *slide*, que tornam a

comunicação muito longa, a não ser que seja indispensável. Lembre-se dos prazos dos jornalistas.

j) Ser sensível: Em alguns momentos, os representantes do Exército devem mostrar compreensão e preocupação, sendo obrigados, às vezes, a pedir desculpas. É preciso acrescentar essas emoções à aparência de calma e segurança que deve ser demonstrada durante a crise. Crie empatia.

k) Estar preparado: Uma lista de informações sobre a Instituição e cópias de todo o material de apoio reunido antes da crise (currículos, fatos, mapas, etc.) devem estar disponíveis quando os jornalistas chegarem (Press Kit ou Release).

l) Seguir rigorosamente os Planos de Gerenciamento de Crise - A pior atitude que um subordinado pode adotar no início de uma ocorrência é tentar esconder o problema. Se em vez disso, os planos forem seguidos, a situação começará a ser resolvida. Uma crise pode ser assustadora, mas os planos devem ser vistos como uma rede de segurança. O planejamento cerca a Instituição de profissionais especializados em emergências, prontos para resolver o problema.

m) Divulgar as más notícias imediatamente - É natural querer guardar as más notícias para si mesmo. No entanto, elas ficam piores com o passar do tempo. Se não forem divulgadas imediatamente, causarão estragos ainda mais graves quando isso ocorrer. O Exército terá, então, de administrar dois problemas: a crise em si e mais o fato de informações negativas terem sido ocultadas e, posteriormente, descobertas.

n) Agir com agilidade - O tempo pode ser tanto um aliado quanto um inimigo durante uma crise. A ação rápida, logo no início da ocorrência, minimiza os impactos e evita que a situação assuma grande dimensão junto aos públicos de relacionamento. Quanto mais rápido for possível controlar a situação, menos provável será a adoção de medidas extraordinárias. Por outro lado, se houver lentidão na resposta no início da crise, a mídia poderá vir a ser informada sobre a situação por outras fontes, impedindo que a Instituição saia na frente e influencie o tom da cobertura.

o) Saber que não há segunda chance - Considerando-se que, numa crise, o tempo é valioso, tudo deve ser feito corretamente logo na primeira vez. Não haverá oportunidades para novas tentativas: desviar-se dos passos traçados no Plano significa retrocesso. O treinamento e a realização de simulados tornam instintivas as providências certas a adotar.

p) Manter a calma - Adotar uma postura tranquila, mesmo sob pressão ajudará em todos os aspectos da resposta à crise. A interação com os jornalistas e com os outros públicos será positiva se a calma prevalecer. A probabilidade de erro diminui muito, já que o estresse e a ansiedade têm o poder de desviar a atenção do trabalho a ser feito. Longos expedientes serão menos cansativos se for possível evitar os excessos emocionais.

q) Atuar em equipe - Crises exigem a cooperação de muitas pessoas. O trabalho vai se tornar mais fácil se todos tiverem em mente que devemos tratar os outros do mesmo modo como gostaríamos de ser tratados.

r) Treinar antes de executar - O gerenciamento eficaz de uma crise se parece muito com a prática esportiva. Exige trabalho de equipe, energia, atitude positiva e, acima de tudo, prática contínua. Desenvolver a capacidade de resposta rápida dos militares exige treino, adaptação e exercícios de simulação.

s) Continuar comunicando - A sociedade continuará exigindo novas informações enquanto não se convencer de que a situação foi resolvida. Mantenha-se em contato com todos os públicos até que o interesse pela crise tenha diminuído drasticamente e que a situação possa ser dada como encerrada. Lembre-se: quando a equipe estiver cansada de tanto repetir a mensagem da Instituição, provavelmente será também o momento em que a maior parte das pessoas começa a prestar atenção na crise. O processo de comunicação não é encerrado com o fim da ocorrência. A partir daí, a atenção concentra-se na avaliação programada para o pós-crise e na preparação para novas ocorrências.

t) Ter sempre o objetivo em mente - A meta de qualquer resposta a uma crise é fazer com que o Exército retome sua operação plena o mais rápido possível, ao mesmo tempo em que reduz, ao máximo, o risco de danos à comunidade, à família militar, ao meio ambiente e, por conseguinte, à sua imagem. É preciso avaliar continuamente como as decisões tomadas se inserem nessa estratégia e como ajudarão a Instituição a atingir seu objetivo.

6.2 Durante uma crise, você não deve:

a) Adivinhar: É preferível admitir imediatamente não saber a resposta a uma pergunta e dizer ao jornalista que irá obtê-la o quanto antes.

b) Especular: O momento certo para falar sobre as causas de um acidente, o tempo necessário para a plena retomada das operações ou ainda o dano potencial ao meio ambiente é depois que os processos de apuração (sindicância ou IPM) tiverem sido concluídos.

c) Fazer estimativas: A menos que existam informações precisas disponíveis, deve-se dizer aos jornalistas que a resposta será dada assim que possível.

d) Aceitar rumores ou falsidades: Corrija imediatamente qualquer imprecisão que ler ou ouvir na imprensa ou que esteja circulando na comunidade. Normalmente não se aconselha repetir o rumor ou erro ao efetuar uma correção. No entanto, é de vital importância desfazer o engano antes que este se torne um fato aceito como verdadeiro. Quem estiver gerenciando a crise dentro do SISCOMSEx também pode optar por chamar os jornalistas para uma conversa informal, emitir um *release* para a imprensa ou, ainda, convocar uma coletiva de imprensa.

e) Atacar a mídia: Se um jornalista se equivocar a respeito de um fato, ou se ele errar ao citar um representante do Exército em uma reportagem, a atitude apropriada é esclarecer o mal-entendido amigavelmente. Ameaçar o repórter ou seu

editor não vai resolver o problema. Pelo contrário, pode ter o efeito colateral de prejudicar o relacionamento com o jornalista ou com o veículo durante a crise e até mesmo depois de seu término. Erro ainda maior é ameaçar abrir um processo contra o veículo ou o jornalista.

f) Conceder privilégios a um jornalista ou veículo: Por vezes, é tentador oferecer uma entrevista exclusiva ou então um “furo” de reportagem a um jornalista amigo. Lembre-se, no entanto, que isso poderá afetar suas relações com os outros repórteres. Uma crise nunca é notícia exclusiva.

g) Apontar culpados: A mensagem da Instituição deve concentrar-se nos esforços para debelar a crise e não nos responsáveis pela ocorrência. A apuração das responsabilidades será feita quando a crise tiver terminada, depois de uma investigação cuidadosa.

h) Falar em *off*: Parta do princípio de que somente informação oficial pode ser prestada aos públicos de interesse do Exército. Um jornalista sempre encontrará um jeito de utilizar, na próxima matéria que escrever, a informação repassada em *off*. Lembre-se: a diretriz do Exército é de nunca falar em *off*.

i) Ter receio de mudar a história: A compreensão dos fatos estará se desenvolvendo ao longo da crise. Por isso, deve-se sempre dar uma explicação completa para os jornalistas no caso de um novo acontecimento tornar impreciso a mensagem passada até então. É muito melhor corrigir a história enquanto ela ainda estiver em curso do que esconder a verdade e ser descoberto mais tarde pela mídia. Ao surpreender uma fonte caindo em contradição ou escondendo fatos, o repórter terá em mãos um assunto com potencial para ganhar destaque na cobertura da crise, prejudicando a imagem da Força.

CAPÍTULO VII

O EMPREGO DA COMUNICAÇÃO SOCIAL NO GERENCIAMENTO DE CRISES

7.1 CONSIDERAÇÕES GERAIS

7.1.1 As atividades de comunicação social durante o gerenciamento de crise visam, primordialmente, a preservar a imagem do Exército Brasileiro perante a sociedade. As crises devem ser entendidas, também, como uma oportunidade para a divulgação de uma mensagem de interesse da instituição.

7.1.2 A versão da instituição sobre o ocorrido deve ser divulgada à mídia com rapidez e oportunidade, observando os impactos nos públicos interno e externo.

7.2 PROCEDIMENTOS DA COMUNICAÇÃO SOCIAL ANTES DA CRISE

7.2.1 O planejamento é uma das fases mais importantes da comunicação de crise e uma das mais trabalhosas. Ninguém gosta de pensar em ocorrências inesperadas. Acreditar que novas crises não acontecerão faz com que ganhem proporção maior do que poderiam alcançar se houvesse uma preparação. Ao elaborar e seguir o Plano de Gerenciamento de Crise, testando procedimentos propostos, a Instituição

estará melhor preparada para responder imediatamente à situação e controlá-la o mais rápido possível.

7.2.2 Embora o Exército tenha uma preocupação constante com as normas de segurança, que minimiza riscos operacionais, a atividade militar envolve risco. O melhor modo de se preparar é prever tudo o que possa dar errado e planejar o trabalho para cada tipo de ocorrência. Preparar-se contra crises pode sugerir a ideia de muito trabalho e tempo investidos em algo que poderá nunca acontecer de fato. No entanto, sem preparação, as crises exigem muito mais trabalho e esforço. Trata-se de ocasiões em que cada minuto é precioso.

7.2.3 Uma preparação eficaz para a crise implica no desenvolvimento das seguintes áreas:

a) Capacitação dos profissionais de Comunicação: as OM devem buscar o aperfeiçoamento constante dos militares que trabalham na Comunicação Social, participando das atividades do SISCOSEX e de entidades civis. Os militares relacionados para o Gabinete de Crise arcarão com grandes responsabilidades antes, durante e depois de uma crise. É necessário treiná-los para quem que mantenham a calma sob pressão e tenham habilidade para lidar com situações tensas e com prazos mais do que urgentes.

b) Identificar ameaças: A primeira tarefa do Chefe da Comunicação Social de uma OM é avaliar ocorrências passadas e determinar como foram tratadas. Fontes internas e externas devem ser empregadas na avaliação. Será preciso fazer uma pesquisa abrangente sobre cada crise. Uma das práticas a seguir nessa fase é buscar constantemente informação nas diferentes áreas. O objetivo é identificar possíveis ameaças e monitorar focos de crise, tanto entre os riscos técnicos, quanto entre os relacionados ao ambiente social e político. Deve-se também levantar como está o ambiente externo para a Instituição. Com essas informações em mãos é que se inicia a escrituração do Plano de Gerenciamento de Crise.

e) Escrituração do Plano de Gerenciamento de Crise: o Plano deve concentrar-se nas forças (ideia-força), fraquezas ou ameaças (focos de crise) e oportunidades (domínio da narrativa na crise), permitindo conhecer a disponibilidade de recursos, definir melhor os papéis e atribuições e verificar as ações para o melhor gerenciamento de crise. O Cmt da OM deve estar envolvido nesse planejamento. Para cada ameaça deve ser definido quem participa do Gabinete de Crise, quem será o Porta-voz, possíveis ideias-força, públicos prioritários, e outros aspectos julgados necessários. Conforme anexo XXX

f) Preparação por meio de simulações: as OM devem aproveitar os exercícios militares e a outras atividades da OM para simular situações de crise. Nessas oportunidades o Gabinete de Crise é acionado e deve discutir a melhor solução para gerenciar a crise apresentada. Com esses treinamentos os seus componentes do Gabinete passarão conhecer suas funções e estarão melhor preparados para agir no momento em que a crise acontecer.

7.2.4 Nessa fase devem ser tomadas, ainda, as seguintes providências:

- a) manter cadastro atualizado na RESISCOMSEx;
- b) conhecer e difundir a documentação de gestão comunicacional (Plano Com Soc etc);
- c) manter relacionamento permanente com os diversos vetores locais de comunicação (TV, jornal, rádio, blog, sites etc.), com a finalidade de criar vínculos e manter uma lista de contatos atualizada;
- d) preparar o Plano de Gerenciamento de Crises (documento em que são levantadas as principais possibilidades de crise e as ações de Com Soc para gerenciá-las);
- e) realizar o acompanhamento dos posicionamentos da mídia, traçando um perfil da linha editorial de todos os veículos;
- f) coordenar com o Oficial de Assuntos Cíveis, ou o equivalente, para que se mantenha contato com hospitais e empresas funerárias da guarnição onde o pessoal será empregado, prevendo locais para a realização de serviços funerários ou fúnebres; e
- g) conhecer a legislação para o amparo das vítimas e de seus familiares, em caso de acidente ou morte.

7.2.5 Na escrituração do **Plano de Gerenciamento de Crise** deve-se levar em consideração os seguintes aspectos:

- a)** O Plano de Gerenciamento de Crise é um documento desenvolvido com base na análise de crises passadas na Instituição, na experiência dos Cmt/Ch/Dir das OM, relatos dos porta-vozes dessas ocorrências, em casos de sucesso de respostas de outras instituições e na experiência da equipe que o desenvolveu. O resultado é um trabalho que a Instituição acredita ser abrangente o bastante para poder lidar com qualquer crise em potencial.
- b)** Cada OM, no entanto, terá que adaptar o Plano às suas necessidades específicas. As Unidades operam de modo diferente e em regiões distintas. Algumas têm maior contingente e podem contar com uma equipe experiente de profissionais de Comunicação. Em outras será preciso identificar e treinar os militares que terão um papel a desempenhar Gabinete de Crise. VAI TER UM PLANO DO EB?
- c)** Cada Seção de Comunicação Social, em seu nível, irá rever o Plano cuidadosamente, no estágio do planejamento, levando em conta os resultados do diagnóstico da identificação de ameaças. Caberá ao Ch Sç Com Soc, com autorização do seu superior hierárquico, decidir como as exigências serão implementadas. Recursos previstos, como equipamento e espaço apropriados, devem ser identificados e montados em um só lugar, a fim de estarem prontos para uso.
- d)** Esta fase é a mais adequada para identificar e treinar os porta-vozes. Se for possível contar com um militar que já tenha desempenhado a função, ele deve ser integrado ao Gabinete de Crise e passar por novo treinamento (*media training*). Se houver necessidade de um novo porta-voz, o Gabinete deve buscar indicação com

seus superiores hierárquicos a fim de identificar e treinar a pessoa mais adequada, levando em consideração premissas estabelecidas no Capítulo II.

e) O Plano deve conter uma lista de contatos dos representantes e das lideranças dos segmentos de interesse, incluindo jornalistas e veículos de comunicação, líderes comunitárias locais e especialistas externos, deve ser providenciada e atualizada periodicamente.

f) Uma cópia do Plano deve estar disponível na mesa de cada membro do Gabinete de Crise.

g) O Plano deve conter modelos de todos os materiais necessários à comunicação de crise, tais como lista de informações sobre a OM, currículos do Cmt/Ch/Dir e dos porta-vozes e *notas/releases* iniciais. Com os modelos redigidos e aprovados, será possível evitar criações de última hora e economizar tempo.

h) O Plano de Gerenciamento de Crise não é projetado para ser um documento estático. Os integrantes do Gabinete de Crise devem sempre estar atentos aos detalhes que possam ser melhorados e a possíveis cenários de crise. Revisões periódicas devem ser feitas a fim de aprimorá-lo, recomendando-se que sejam feitas após cada simulado.

7.2.6 Testando o Plano e a equipe:

a) Quando os militares quem compõem o Gabinete de Crise avaliarem que estão prontos para implementarem cada um dos passos do Plano, devem testar seu grau de preparação através da participação nos simulados, integrando seu trabalho ao exercícios e atividades da OM. É recomendável organizar, primeiramente, duas ou três simulações a portas fechadas antes de participar do simulado da OM.

b) As simulações informais podem ser conduzidas na sala de comunicação de crise ou de imprensa entre os membros do Gabinete e outros militares que se fizerem necessários. Cada passo do Plano deve ser revisto, a fim de verificar que ações merecem atenção especial ou quais procedimentos precisam ser criados ou aprimorados. A vantagem do simulado informal é que exige pouquíssimos recursos, permitindo que a equipe ensaie em particular. O Chefe do Gabinete também pode verificar com a área de informática a possibilidade de usar um programa de simulação de crise informatizado nos seus exercícios, caso esteja disponível.

PODEMOS ENSINAR A MONTAR O SITE SIMULADO?

c) Assim que estiver preparada, o Gabinete deve participar do planejamento e execução do simulado de crise. Esta será uma boa oportunidade não apenas para testar o seu desempenho em uma situação real, mas também para verificar como o Plano de Gerenciamento de Crise se integra ao **Plano de Contingência**.

d) A equipe deve reunir-se para avaliar seu desempenho e planejar a incorporação dos ajustes ou melhorias necessárias imediatamente após o simulado. A partir daí, o plano deve ser revisado. A Comunicação deve também agendar um encontro com o Cmdo da OM para uma troca de informações e para avaliar se a integração entre os Planos foi satisfatória.

7.2.7 Depois de avaliar ocorrências passadas, adotar o Plano de Gerenciamento de Crise e treinar sua aplicação em simulados, a equipe do Gabinete de crise deve estar preparada para lidar com qualquer evento inesperado. Se os passos determinados no Plano forem seguidos, a crise poderá ser gerenciada com sucesso, e atingido o objetivo de proteger a imagem do Exército.

7.3 PROCEDIMENTOS DA COMUNICAÇÃO SOCIAL DURANTE A CRISE

7.3.1 CONSIDERAÇÕES GERAIS

7.3.1.1 A Comunicação Social deve buscar o domínio da narrativa. Os jornalistas têm que entregar suas reportagens dentro de um prazo rígido e eles irão conseguir a história independentemente da ajuda da Instituição. Se os repórteres não obtiverem a informação de que precisam no Exército, irão procurá-la junto a fontes que podem ser prejudiciais à imagem da Força. Neste caso, o Exército perderá a oportunidade de conscientizar o público a respeito de sua versão da história, abdicando da chance de corrigir erros de percepção. Portanto, a melhor solução é ter informação confirmada, mesmo que não seja passível definir imediatamente a extensão da ocorrência.

7.3.1.2 É preciso que as comunicações internas sejam ágeis. Se algum jornalista procurar confirmação para um boato ou informação passados por fontes externas, a equipe de comunicação precisará ter acesso rápido ao Gerente da crise e ao porta-voz para preparar e aprovar a resposta Institucional. Um processo eficiente de comunicação interna ajudará a garantir que não se percam oportunidades para o Exército expor o seu ponto de vista.

7.3.1.3 Recomenda-se realizar um *media training*, no qual a equipe de comunicação de crise faz perguntas difíceis e tenta provocar o porta-voz. Nunca se arrisque a colocar um porta-voz que não esteja bem treinado frente a frente com os jornalistas, no auge da ocorrência. Uma decisão equivocada pode fazer com que ele acabe se tornando mais um elemento da crise, em vez de contribuir para solucioná-la.

7.3.1.4 Recomenda-se que o Chefe da Comunicação Social reúna o Gabinete de Crise antes de qualquer evento importante com a mídia. Isto permite que todos permaneçam focados na mensagem e evitem situações desconfortáveis e impróprias durante uma coletiva. É necessário que o Chefe da Comunicação Social tenha acesso à todas as informações, mesmo que não venham a ser divulgadas para a imprensa.

7.3.1.5 A Comunicação deve monitorar constantemente a mídia, incluindo *websites*, para acompanhar a cobertura da crise e detectar rumores infundados ou imprecisões. Ao se identificar qualquer informação equivocada que possa ser desmentida por fatos conhecidos pelo Exército ou a veiculação de um boato, o veículo de comunicação envolvido deverá ser contatado para uma discussão a respeito da cobertura. É preciso tomar cuidado para que este contato seja estritamente profissional, pois a mídia não tem obrigação de mudar sua cobertura, e o pedido pode acabar se voltando contra a Instituição, caso o veículo noticie que a

Força está tentando limitar a sua cobertura. A melhor estratégia é oferecer, educadamente, a versão verdadeira, diante da qual o veículo deverá ajustar sua cobertura.

7.3.1.5 No caso da mídia paga (anúncios publicitários), a área de Comunicação Institucional deve rever o planejamento de publicidade e fazer os ajustes necessários. Nesta fase, poderá ser necessário publicar novos anúncios relacionados com a crise, a fim de reforçar mensagem da Instituição, corrigir rumores ou divulgar ações subsidiárias.

7.3.2 Procedimentos conforme os níveis de repercussão:

a) Partindo do princípio de que a situação poderá ser controlada de forma rápida e discreta, a estratégia pode ser a de emitir uma nota para a imprensa local. É bom reforçar que esta nota, redigida pelo Gabinete de Crise, deve passar pela Comunicação Social do Comando Militar de Área enquadrante e pelo CCOMSEx para unificação do discurso e sincronização das ações.

b) É importante garantir que a imprensa local receba explicação completa sobre o ocorrido e sobre as medidas tomadas para resolver o problema e evitar que se repita. A melhor maneira de reduzir o destaque que possa ser dado ao assunto é compartilhar as informações confirmadas com a imprensa local, para evitar suspeitas de que a Instituição esteja tentando ocultar uma crise maior.

c) O porta-voz deve estar disponível para responder perguntas da imprensa por telefone. Nesses casos, uma entrevista coletiva pode não ser necessária ou até mesmo recomendável. Porém, o Gabinete de Crise deve estar preparado caso a coletiva seja convocada devido a um grande interesse por parte dos veículos de comunicação.

d) Caso a crise se agrave ou se expanda para além da comunidade de influência da OM ou venha a se transformar em “notícia quente” para a mídia regional, sua classificação deve ser elevada para nível regional. Tanto a Comunicação Social da OM envolvida quanto a Comunicação Social do Cmdo Mil A enquadrante poderão ser contatados pela mídia regional, o que demonstra o aumento rápido da curiosidade pela ocorrência.

e) A primeira nota à imprensa poderá ser redigida quando a Instituição ainda estiver avaliando a situação. Se emitida, a nota deve admitir a ocorrência do fato, mesmo que ainda não seja possível dimensioná-lo com exatidão. Precisa também deixar claro que o Exército tem o controle da situação e ressaltar que um informe completo será dado assim que possível. É o primeiro passo no processo de comunicação externa e deve estabelecer um clima transparente e honesto, a ser mantido no decorrer de toda a crise.



Figura 1 – um exemplo de cronograma de atendimento à imprensa na crise.

f) Uma nova nota à imprensa deve ser emitida quando houver um volume considerável de informações precisas. Aconselha-se que, nesse momento, declare-se estar disponível para responder as perguntas da mídia por intermédio de um porta-voz. Os comunicados dirigidos aos demais públicos de interesse devem ser enviados simultaneamente às notas emitidas à imprensa.

g) Uma crise pode chegar ao nível nacional/internacional depois de passar alguns dias na mídia regional ou até ter repercussão nacional imediata, caso a imprensa dos grandes centros a detecte pelas agências de notícias ou monitorando a mídia regional. Uma vez que a imprensa nacional resolva destacar a crise, é provável que a mídia internacional tome conhecimento, podendo noticiá-la.

h) Os objetivos das relações com a imprensa são os mesmos para crises de níveis regional e nacional/internacional. O Exército deve fazer o possível para compartilhar toda a informação disponível com a mídia. Neste caso, devem-se enfatizar as medidas que estão sendo tomadas para extinguir a crise, com a oportunidade de destacar as ideias-força de profissionalismo, transparência e responsabilidade social.

i) Deve-se ter em mente que, a partir do momento em que a crise atinge o público nacional, alguns Cmt/Ch/Dir podem ser porta-vozes. A mobilização desses militares mostra ao público que o Exército encara o combate à ocorrência como prioritário. Em certas situações, o próprio Cmt EB pode ter que se pronunciar. Mas é necessário avaliar a situação muito bem antes de colocá-lo diante da imprensa. O Cmt EB deve ser mobilizado apenas quando for absolutamente necessário, como último recurso tático. Se for utilizado prematuramente, o efeito e o impacto causados pela sua participação em um momento crucial podem ser perdidos.

7.3.3 Observações sobre a Infraestrutura para a mídia

a) Os jornalistas que irão cobrir a ocorrência precisarão de um local temporário (sala de imprensa) onde poderão trabalhar com eficiência e conforto pelo tempo que a ocorrência durar. Será preciso designar antecipadamente algumas salas e equipá-las.

b) A localização da sala de imprensa deve ser cuidadosamente escolhida, levando-se em consideração os seguintes fatores:

1) Estar próxima ao portão de entrada, de onde os jornalistas podem ser acompanhados para dentro ou fora da OM, sem passar perto das salas onde o controle da operação está sendo realizado ou da área da ocorrência propriamente dita;

2) Estar distante o suficiente da sala da equipe de gerenciamento de crise para que os jornalistas não possam ouvir ou presenciar qualquer atividade lá realizada;

3) Estar localizada em prédio que não abrigue qualquer setor envolvido no combate à crise;

4) Estar localizada em prédio ou área que disponha de climatização adequada, água e banheiros;

5) Ser ativada em até duas horas após o início da ocorrência e estar aparelhada como seguinte equipamento: Computadores com acesso liberado à Internet; Impressora; Linhas de telefone; Mesas e cadeiras; Tomadas para carregar baterias de celulares e *laptops*.

c) Além da sala de imprensa, devem ser designadas também outras instalações para facilitar o trabalho da mídia e da equipe de comunicação de crise:

1) Sala de espera para a imprensa: Espaço disponível para receber jornalistas antes do início de entrevistas. Deve estar localizada distante o suficiente para evitar o acesso a conversas internas. A sala deve ter somente uma saída, desestimulando os jornalistas a vagarem pelas instalações.

2) Sala de entrevista: Deve ser um local tranquilo, bem iluminado e confortável perto da sala de imprensa que possibilite entrevistas individuais (em geral, para rádio e TV). Pelo menos uma parede deve servir como fundo para tomadas de imagem por parte dos cinegrafistas. Nenhum material confidencial deve ser guardado nesta sala, nem deve haver abjetos ou fatos à vista que possam ser interpretados incorretamente, no caso de serem filmados. Deve haver pelo menos três cadeiras confortáveis e uma mesa. As janelas devem ter cortinas ou persianas e as superfícies não devem ser brilhantes nem refletir a luz.

3) Sala de videoconferência: No caso de uma crise de nível regional ou nacional/internacional, poderá ser preciso montar ou utilizar uma sala de videoconferência para entrevistas à distância. Esta sala deve seguir as mesmas características da sala de entrevistas.

4) Auditório: Um auditório ou sala de reuniões deve estar disponível para as entrevistas coletivas. A sala deve ter mais de uma porta, de modo que os porta-vozes e as autoridades transitem por locais diferentes.

7.3.4 Ainda que a informação possa variar, as formas de comunicar mensagem raramente mudam. Conforme o tipo de situação e estratégia de comunicação

adotada, uma combinação dos métodos listados a seguir servirá para disseminar a mensagem em qualquer tipo de ocorrência:

a) Contatos individuais - Os jornalistas frequentemente telefonam para a Comunicação Social ou para o Cmt da OM com o objetivo de confirmar um rumor ou fazer perguntas sobre uma crise em andamento. Nesses casos, deve-se solicitar que os questionamentos sejam encaminhados por e-mail. Estes, serão respondidos em coordenação com o escalão superior e com o CCOMSEx, levando em consideração os prazos dos jornalistas e a importância do veículo.

b) Material de apoio - Uma síntese de até duas páginas sobre o fato ou a atividades desenvolvida deve estar pronta com fatos, mapas e tabelas, por exemplo, e disponível para ser enviada por fax ou entregue pessoalmente aos jornalistas. É provável que seja preciso dar uma explanação rápida aos repórteres sobre as formas de atuação do Exército Brasileiro no momento da crise. Os jornalistas irão também pedir informações gerais a respeito da Instituição.

c) Material de divulgação - As crises acontecem muitas vezes em áreas de difícil acesso ou de risco, dificultando a obtenção de imagens por cinegrafistas e fotógrafos. Ainda assim, é possível que a OM envolvida disponha de tomadas fotográficas ou em vídeo do trabalho dos militares que atuam no local. Nesses casos, deve-se fazer uma seleção do material e oferecer cópias para que a mídia possa reproduzi-las em sua cobertura, descartando tudo que possa impactar negativamente a imagem da Força ou não possa ser divulgado por questões de sigilo e de respeito às vítimas.

Oferecer material de divulgação é uma forma de ter domínio sobre imagens que serão mostradas ao público. Mas não é aconselhável restringir o acesso da mídia ao local da ocorrência, a menos que realmente haja perigo. Os jornalistas podem achar que a Instituição está tentando controlar a cobertura do evento, o que levantaria suspeitas de que algo está sendo ocultado da imprensa.

O ideal é organizar visitas guiadas ao local da ocorrência, após inspeção e preparação por parte da Comunicação social da OM envolvida, permitindo que a mídia documente os trabalhos e entreviste um porta-voz, que explicará as atividades. Ele deve ser previamente orientado e a visita acompanhada por um representante da SISCOMSEx.

d) Aviso de pauta - São informes curtos (menos de uma página) que têm a função de informar repórteres e editores sobre eventos agendados, tais como entrevistas coletivas, disponibilidade de porta-vozes e oportunidades para fatos ou filmagens. Normalmente, os avisos de pauta são enviados no mínimo 24 horas antes do evento. Os avisos têm como único objetivo reunir repórteres, cinegrafistas e fotógrafos em determinada data, horário e local. O texto limita-se a prestar informações específicas sobre a realização do evento. O aviso de pauta deve ser distribuído simultaneamente na página oficial do EB e por correio eletrônico para o público de interesse.

e) Entrevista coletiva - As coletivas são reuniões estruturadas entre repórteres, fotógrafos, cinegrafistas e militares do Exército, em que são informados os últimos

fatos de interesse público e respondidas as perguntas dos jornalistas. É imprescindível o acompanhamento de representantes do Gabinete de Crise, inclusive para anotar as perguntas não respondidas, bem como orientar a imprensa e apoiar os porta-vozes.

Na coletiva, é preciso que os militar na função de Mediador da coletiva informe as regras básicas do encontro antes do seu início, tais como: garantir que os jornalistas se identifiquem antes de fazer perguntas; solicitar que as mesmas sejam dirigidas especificamente para um dos porta-vozes presentes; estabelecer o limite de uma pergunta por repórter; e estabelecer a ordem dos perguntadores.

O Mediador iniciará a coletiva com a leitura da Nota à Imprensa e passará a palavra à autoridade de maior precedência na mesa, que fará uma breve explanação sobre os fatos, abrindo tempo para perguntas na sequência. Entrevistas coletivas normalmente não duram mais de uma hora. Mas, durante uma crise, podem estender-se por mais tempo e serem marcadas por certa agitação. Os porta-vozes, portanto, devem estar preparados para enfrentar perguntas agressivas e capciosas, mantendo a calma e a segurança em suas respostas e não aceitando provocações.

Recomenda-se convocar uma coletiva de imprensa somente quando houver fato relevante a ser explicado e muito interesse dos veículos de comunicação, solicitando entrevistas e oportunidades para fazer fatos ou filmagens. A desvantagem é o fato de o porta-voz ficar exposto a qualquer pergunta imaginável, o que pode levar a situações delicadas.

É comum que entrevistas coletivas se tornem notícia pelo simples fato de terem acontecido, especialmente durante uma crise. Por isso, devem ser convocadas somente quando absolutamente necessárias. Uma boa regra é chamar os jornalistas para uma coletiva no momento em que o interesse da imprensa for tão grande que a sua realização não aumentará ainda mais a repercussão da crise.

f) Entrevistas individuais - Durante entrevista individual, o porta-voz tem a possibilidade de falar a fundo sobre determinada situação e responder as perguntas do jornalista mais detalhadamente. Optar por esse tipo de entrevista durante uma crise pode levar a uma situação delicada e os pedidos devem ser cuidadosamente analisados. É possível que o repórter que solicitou a entrevista se contente, pelo menos por algum tempo, em ter suas perguntas respondidas por e-mail pela assessoria de imprensa. Se entrevistas forem marcadas com alguns jornalistas selecionados, a Instituição corre o risco de parecer estar favorecendo um grupo e, assim, se distanciar dos demais repórteres encarregados da cobertura. Portanto, é um recurso a ser usado somente para rádios e TVs.

No entanto, caso a Força decida divulgar sua mensagem com mais detalhes, é necessário oferecer a cada um dos jornalistas envolvidos na cobertura a oportunidade de entrevistar o porta-voz. Este tem de estar plenamente informado antes da entrevista, devendo mostrar tranquilidade e confiança. Uma declaração equivocada ou uma pergunta maliciosa podem anular repentinamente qualquer vantagem que a Companhia pudesse obter com a entrevista.

g) Entrevista exclusiva - Deve ser evitada durante as crises, pois cria ressentimentos por parte dos jornalistas que não tiveram acesso ao entrevistado. Parta do princípio de que não há notícias exclusivas durante uma crise. Uma regra prática para entrevistas exclusivas ou individuais é que elas devem ser agendadas somente quando a crise já estiver se aproximando de seu fim e o furor inicial houver se dissipado. Assim como a entrevista coletiva, uma entrevista exclusiva pode acabar dando mais evidência à crise, sobretudo se for concedido à TV.

Pode ocorrer, porém, que um veículo de comunicação descubra uma informação exclusiva e de impacto durante a cobertura, pedindo para entrevistar um porta-voz a respeito. Neste caso, a decisão de conceder ou não a entrevista deve ser cuidadosamente avaliada. O fato de a Instituição se recusar a comentar o assunto será certamente explorado na reportagem, podendo trazer impacto negativo para sua imagem. A equipe do Gabinete de Crise terá de buscar o maior volume possível de informações junto ao jornalista que está solicitando a entrevista, de maneira a pesquisar o assunto e preparar o porta-voz. É possível que, nessa hora, o repórter diga que somente irá revelar o conteúdo de suas informações ao porta-voz no momento da entrevista. Deve-se responder, de maneira firme, porém educada, que o porta-voz precisa ter conhecimento prévio do assunto para poder responder as perguntas da melhor maneira possível.

h) Reunião com conselhos editoriais - Se o Exército entender que a cobertura da crise foi injustamente negativa e houver argumentos sólidos apoiados em fatos que possam ser desenvolvidos, cabe ao CCOMSEx reunir-se com o conselho editorial de determinada empresa jornalística para apresentar o caso. Os editores podem concluir que a Instituição tem razão e publicar um editorial favorável sobre o assunto, ou assegurar que futuras coberturas sejam justas com a Força. A decisão de pedir uma reunião desse tipo deve ser bem calculada. Se representantes da Companhia não apresentarem o caso de maneira correta, a ação pode acabar parecendo tentativa de censura, influenciando negativamente futuras coberturas.

i) Comunicação Interna - Relatam os desdobramentos mais recentes da crise e podem ser distribuídos aos militares ou enviados pelo canal de comando. Devem ser chamativos e de fácil leitura. Um dos objetivos da Comunicação Interna é fazer com que os militares se sintam incluídos no processo. Toda comunicação dirigida ao público interno deve ser adaptada às necessidades específicas dos C Mil A, sendo sempre informativo e capaz de envolver todos os ciclos hierárquicos. O importante é que eles recebam informações sobre a crise antes ou, no máximo, ao mesmo tempo em que a imprensa e outros públicos de relacionamento.

j) TV Corporativa - Notícias com imagens, preparadas e apuradas pela equipe de comunicação de crise, sobre o andamento das ações de controle da ocorrência colaboram para o entendimento dos empregados sobre a atuação da Companhia.

k) Linha telefônica - Considerando-se que o meio de comunicação mais fácil e rápido para a comunidade é o telefone, deverá ser ativada uma linha a fim de receber e distribuir informação logo no início da ocorrência. Desse modo, qualquer membro da comunidade pode ligar para a Instituição com perguntas ou informações sobre a crise. Podem-se também oferecer mensagens pré-gravadas sobre a situação. É importante criar um *script* para os telefonistas com as mensagens

desejadas e preencher formulários de registro de atendimento telefônico (ver Anexo XXX para mensuração e avaliação das chamados).

7.3.5 Principais providências a serem tomadas nessa fase:

- a) Ligar-se com o escalão superior para informar-lhe da situação de crise e de necessidades administrativas. (FIPIS).
- b) Acionar o gabinete de crise (conforme previsto no Plano de Gerenciamento de Crises), para que sejam definidos: as ideias-força que serão difundidas à mídia e ao público em geral, o nível em que as ações serão coordenadas (OM, GU, G Cmdo, CCOMSEx), o posicionamento da Força perante a Crise (coordenar com o Esc Sup e CCOMSEx), as estratégias de Com Soc (quais ações?), quais militares tratarão de aspectos técnicos, quem falará com a imprensa e quando falará.
- c) Estabelecer uma rede de contatos (ligação estreita e permanente), abrangendo todas as instituições e as pessoas envolvidas na crise.
- d) Manter o público interno sempre bem informado para evitar boatos.
- e) Colocar à disposição: médicos, psicólogos, assistentes sociais, advogados, capelães, pastores evangélicos e outros profissionais julgados necessários, para atender, em melhores condições, a situação de crise.
- f) Caso haja vítimas, ser o primeiro a informar às famílias (evitar que saibam por outros meios).
- g) A comunicação à família sobre mortos ou feridos é missão do Comandante da OM e deve ser feita pessoalmente.
- h) Nunca ler listas de mortos ou feridos para a imprensa (emitir Nota à Imprensa).
- j) Nomear 'padrinhos' para dar a atenção necessária à família. Prestar as homenagens fúnebres regulamentares, separando a Bandeira Nacional para ser entregue à família, SFC.
- k) Preparar pessoal para as cerimônias religiosas e fúnebres.
- l) Acompanhar a oitiva dos envolvidos e levantar a existência de vídeos e áudios do ocorrido.
- m) Clipar (juntar) as matérias veiculadas nos diversos meios de comunicação e enviar ao CCOMSEx.
- n) Designar um porta-voz, que centralizará as informações e os comunicados à imprensa. Em caso de demandas intensas, ele poderá ser auxiliado por outros militares.
- o) O porta-voz deverá ser treinado antes de cada entrevista (media training).

- p) Dependendo da gravidade da crise, emitir uma Nota à Imprensa antes da reunião com os representantes dos veículos de comunicação.
- q) Com a imprensa: determinar lugar e horários para a difusão de informações. Esclarecer os fatos e aproveitar a oportunidade para enfatizar aspectos positivos e transmitir ideias-força (crises são oportunidades).
- r) Informar as medidas tomadas para minimizar o sofrimento das vítimas, resolver o problema e evitar novas crises (ideias essenciais no discurso).
- s) Destacar que os fatos serão investigados e as responsabilidades imputadas, conforme legislação em vigor.
- t) Evitar o uso de linguagem técnica ou militar, e de abreviaturas. Ser o mais claro possível na passagem da mensagem, mostrando condolência com o ocorrido (SFC).
- u) A sala de imprensa deve ser distante do local onde estão sendo realizadas as operações. Devem ser distribuídas credenciais aos repórteres participantes da atividade.
- v) Manter uma política de “portas abertas” com a imprensa – transparência.
- w) Os jornalistas que se submeterem a situações de risco deverão assinar um termo de responsabilidade antes de cobrir o evento (SFC).
- x) Dependendo da magnitude da crise, solicitar apoio do CCOMSEx para auxiliar a cobertura e a difusão das informações à imprensa.
- y) Manter a calma e agir com transparência e prontidão.

7.4 PROCEDIMENTOS DA COMUNICAÇÃO SOCIAL APÓS A CRISE

7.4.1 Embora o gerenciamento da comunicação de crise seja um processo contínuo, o fim de uma ocorrência pode ser o melhor momento de preparação para o futuro, pois a experiência ainda está viva e recente na memória de todos. Partindo para a avaliação do desempenho da Instituição sem perda de tempo, as equipes dos Gabinetes de Crise garantirão que as lições aprendidas não irão se perder.

7.4.2 Avaliação de crise

7.4.2.1 As equipes de comunicação de crise devem, em primeiro lugar, fazer um balanço dos erros e acertos na tentativa de influenciar positivamente a percepção dos públicos sobre a ocorrência. Juntos, seus membros irão rever materiais que permitam mensurar a atuação, seja por intermédio de reportagens coletadas nos *clippings* ou pela discussão interna dos pontos fortes e fracos da resposta dada pela Instituição.

7.4.2.2 Nesta fase, a Comunicação prepara um relatório conclusivo, contendo a cobertura da mídia, com centimetragem de matérias positivas e negativas. Também devem ser coletados quaisquer dados que permitam quantificar o impacto da crise,

como um relatório das principais perguntas feitas pela imprensa que foram registrados e todos os documentos divulgados à imprensa e ao público interno.

7.4.2.3 Todos os públicos devem ser levados em conto no processo de avaliação da comunicação de crise. É provável que a comunicação tenha sido eficaz para alguns, enquanto outros podem ter sido negligenciadas e, ainda, algum grupo pode ter recebido a mensagem errada. A escolha do porta-voz pode não ter sido a mais acertada para alguns públicos. Deve-se conduzir uma pesquisa informal ou organizar grupos de discussão, a fim de captar a percepção dos empregados sobre o modo como a crise foi tratada, a fim de medir o impacto na imagem interno da Instituição.

7.4.2.4 Nessa avaliação diagnóstica da crise, algumas perguntas devem ser feitas:

- a) Houve algum sinal de aviso? A OM/Instituição tinha conhecimento de que o acidente ou evento poderia ocorrer? Em caso afirmativo, qual foi?
- b) A OM/Instituição estava preparada para a situação?
- c) Com que velocidade o Plano de Gerenciamento de Crise foi ativado depois de a situação ter sido notada pela primeira vez?
- d) O que determinou a repercussão ou percepção pública da ocorrência?
- e) Esta percepção foi positiva ou negativa?
- f) Que públicos tiveram conhecimento inicialmente e se manifestaram?
- g) Como e quando a imprensa veio a saber sobre a situação? Como reagiu?
- h) Quando a OM/Instituição deu a primeira declaração ou emitiu o primeiro documento? Qual foi a reação da mídia?
- i) Como e quando o porta-voz foi escolhido? Como se saiu?
- j) De que modo a resposta à crise poderia ter sido melhorada? Alguma decisão foi considerada equivocada?
- k) A OM/Instituição poderia ter controlado melhor a resposta à mídia e, assim, minimizado a exposição? Em caso afirmativo, como?
- l) Houve algum público com o qual a OM/Instituição não se comunicou ou para o qual a passou a mensagem errada?
- m) Como foi o comportamento da OM/Instituição ao divulgar suas mensagens para seus públicos de interesse?
- n) Qual foi o impacto das reportagens publicadas? Foi feita alguma análise de mídia?

- o) Foi realizada alguma pesquisa de opinião entre os públicos atingidos? Qual foi a avaliação?
- p) Após o fim da ocorrência, a OM/Instituição manteve a comunicação com seus públicos? Como e com quais?

7.4.3 Vale lembrar que durante o gerenciamento da crise é designado um militar para servir como relator. As informações apuradas e registradas serão usadas como base para elaboração do relatório final sobre a atuação da equipe do Gabinete de Crise. O responsável pela tarefa será o chefe do Gabinete. Tanto o relator quanto a equipe devem auxiliar na elaboração do relatório final da ocorrência, que conterá informações sobre todas as áreas da OM/Instituição envolvidas no seu controle.

7.4.4 Uma vez terminada a avaliação e atualizado o Plano de Gerenciamento de Crise, será hora de testá-lo com um simulado, quando será verificado todo o processo de comunicação interna e externa. O primeiro simulado após uma ocorrência é um bom momento para a Comunicação testar as melhorias efetuadas.

7.4.5 A gerência de comunicação da OM/Instituição poderá organizar um evento para marcar os aniversários da crise (um mês, seis meses e um ano), momento em que divulgará ações positivas desenvolvidas pela OM/Instituição após a ocorrência.

7.4.6 Outra recomendação é que representantes da OM/Instituição participem de seminários e de outros eventos nos quais a crise for discutida. Realizar coletivas de imprensa e reunir-se com a comunidade para esclarecer as providências tomadas e divulgar o balanço da ocorrência também são formas estratégicas de a OM/Instituição comunicar-se com seus públicos de interesse.

7.4.7 Principais providências a serem tomadas nessa fase:

- a) Acompanhar as informações postadas na mídia sobre a crise e continuar respondendo às demandas de imprensa, mantendo o Esc Sup informado.
- b) Informar à imprensa: o término das investigações, as responsabilidades apuradas (coordenar com a Ass Jur) e as providências para ressarcir o dano material, minimizar perdas e lesões humanas, e impedir a repetição do fato.
- c) Marcar atos litúrgicos (7 e 30 dias), para o caso de ter havido falecimento de militar em ato de serviço.
- d) Visitar o pessoal ferido e os familiares dos falecidos durante o tempo que julgar necessário.
- e) Realizar visitas regulares de especialistas (médico, psicólogo, assistente social, capelão etc.) aos familiares dos feridos ou falecidos.
- f) Atuar para elevar o moral da tropa e o espírito de corpo (Comandante).

- g) Levantar as lições aprendidas da crise e a necessidades de aperfeiçoamento do Plano de Gerenciamento de Crise. Difundir as experiências colhidas da crise.

ANEXO A - GLOSSÁRIO

Principais termos usados no relacionamento com a imprensa.

Aviso de pauta - Texto curto (menos de uma página) cuja função é informar os repórteres e editores a respeito de eventos agendados, tais como entrevistas coletivas, disponibilidade de porta-vozes e oportunidades para fotos ou filmagens. Normalmente, os avisos de pauta são enviados no mínimo 24 horas antes da hora marcada para o evento.

Sugestão de Pauta (*Press Release*) - Texto distribuído à imprensa em linguagem jornalística, podendo servir de apoio, atração ou pauta que provoque pedido de entrevista ou informações complementares. Utilizado para “vender” pautas positivas, sugerindo matérias aos órgãos de mídia.

Nota à imprensa (nota oficial) - É um dos meios que a OM/Instituição pode utilizar para fazer chegar a seu posicionamento oficial aos públicos de relacionamento. Trata-se de uma comunicação por escrito, em papel timbrado (ou em formato de correio eletrônico), enviado a todos os meios de comunicação e a outros públicos de relacionamento que podem ser afetados pela crise.

Nota de esclarecimento - Documento enviado aos veículos em geral e/ou a veículo específico com o objetivo de esclarecer fatos ou posicionamentos. Normalmente utilizado quando há veiculação de inverdades sobre o Exército.

Clipping — Conjunto de reportagens publicadas sobre um assunto, coletadas por empresa especializada. Pode incluir notícias publicadas por jornais e revistas, assim como aquelas veiculadas em emissoras de rádio, TV, noticiário em tempo real e Internet. É um importante material de apoio pois permite analisar a cobertura jornalística sobre o ocorrido e avaliar sua repercussão, traçando estratégias.

Entrevista coletiva - Ferramenta de comunicação para fazer chegar à mídia a mensagem da Instituição. Trata-se de uma entrevista com participação de representantes de vários veículos de comunicação que atuam na cobertura da ocorrência. O horário e o local devem ser anunciados com a maior antecedência possível.

Entrevista exclusiva - É concedida apenas a um veículo de comunicação ou a um jornalista, oferecendo informação exclusiva. Deve ser evitada durante as crises, pois cria ressentimentos por parte dos profissionais da mídia que não tiveram acesso ao entrevistado, principalmente se for concedida a um dos repórteres que estejam participando da cobertura.

Entrevista individual - É concedida apenas a um veículo de comunicação ou a um jornalista, mas a OM/Instituição pode conceder várias entrevistas individuais para tratar de um mesmo tema.

Fechamento - Cada veículo de comunicação tem um horário-limite diferenciado a ser cumprido para a entrega das reportagens por parte dos jornalistas, chamado de fechamento no jargão da imprensa.

Fonte - Pessoa ou entidade que transmite informações para a mídia. O ideal é que a OM/Instituição se torne à única fonte de informações oficiais durante uma crise.

Mailing list - Relação de nome, cargo, telefones, endereços, fax, endereço eletrônico dos participantes de algum grupo com o qual seja necessário fazer contato antes, durante ou depois de uma crise.

Material de apoio - Conjunto de informações que devem ser oferecidas à mídia a fim de facilitar o entendimento sobre as peculiaridades da OM/Instituição ou sobre os fatos que envolvem a crise. Os materiais mais comuns são. Além disso, devem estar disponíveis cópias do mapa/foto da local da ocorrência e um perfil sucinto do porta-voz (formação profissional, última promoção, cargo atual, experiências anteriores, idade).

Material de divulgação - Material fotográfico ou em vídeo distribuído pela OM/Instituição aos jornalistas, principalmente se o acidente ocorrer em área de difícil acesso e/ou de alto risco. O objetivo é permitir, mesmo aos veículos que não contem com fotógrafo ou cinegrafista, o acesso a imagens do local do ocorrido.

Media training - Treinamento específico para relacionamento com a imprensa. Todo militar indicado como porta-voz deve passar por este tipo de preparação. Em caso de crise, deve haver um treinamento-relâmpago para o porta-voz, com foco na ocorrência. Neste caso serão repassados os principais procedimentos para relacionamento com a imprensa e as ideias-força aprovadas pela Instituição.

Porta-voz - Pessoa encarregada de manter contatos com os diversos públicos de relacionamento cujos interesses e opiniões podem ser afetados por uma crise. O porta-voz deve ser previamente designado e receber treinamento para a função. Em seu trabalho, ele conta com o apoio dos militares do SISCOMSEx e participa do Gabinete de Crise.

Anexo B – Materiais de Apoio da Comunicação

Perguntas da imprensa e do público

Cada crise é única. Ainda assim há, em todas as ocorrências, certas informações que a imprensa e o público vão querer obter. Os jornalistas sempre farão as perguntas básicas: quem, o quê, quando, onde, como e por quê. As questões terão sua profundidade e sofisticação aumentada à medida que as informações básicas forem sendo conseguidas. A relação de perguntas a seguir se propõe servir de roteiro para garantir que a mensagem da Instituição sobre a crise seja completa:

Situação

- O que aconteceu?
- Existe risco para as comunidades vizinhas?
- Há mortos e/ou feridos?
- Para que hospitais foram enviados?
- Qual seu estado de saúde?
- Que tipos de ferimentos sofreram?
- Existe alguma ameaça ao meio ambiente?
- Qual foi a extensão dos danos?
- Há possibilidade de haver mais danos ou perigo?
- Se houve vazamento, qual foi o volume vazado?
- De que modo esta ocorrência se compara a outras?
- Qual o impacto financeiro?
- Porquanto tempo a operação militar ficará reduzida/interrompida?

Ações

- O que já foi feito para conter os danos ou o perigo?
- A situação está sob controle?
- Se não, quando vai ser controlada?
- Alguma outra OM foi chamada para fornecer apoio?
- O EB tem recursos suficientes para combater os efeitos da emergência?
- Se não, de onde virão os recursos?

- As autoridades já foram avisadas? Quais? Por quem? Em caso afirmativo, quais órgãos públicos estão envolvidos no combate à emergência?
- Quando as autoridades chegarão ao local? As vítimas serão indenizadas? As vítimas/comunidades afetadas serão amparadas de alguma forma?
- As famílias dos mortos/feridos já foram notificadas? Como se pode fazer contato com elas?
- Sinais de alerta? Isto já aconteceu antes?
- Vocês sabiam que isso poderia ocorrer?
- Se afirmativo, porque não foram tomadas providências?

Causas

- O que causou o acidente?
- De quem foi a culpa pelo acidente e o que acontecerá com os responsáveis?
- De que modo algo semelhante será evitado no futuro?
- Houve falha na manutenção?
- Houve negligência na operação?

Continuação do Anexo B - Modelo de Guia de apuração usado pela Petrobras

Relator – Guia de apuração de informações

Data: ___/___/___ **Horário:** ___ h ___ min

Nome do Relator:

Matrícula: **Órgão:** **Unidade:**

A ocorrência

- O que aconteceu?
- Quando aconteceu?
- Onde aconteceu?
- O que está envolvido?
- Qual foi a extensão dos danos?
- Há possibilidade de haver mais danos ou perigo?

Riscos e Controle

- Se houve vazamento, qual foi o volume vazado?
- A situação está sob controle?
- O que já foi feito para conter os danos ou o perigo?
- De que modo esta ocorrência se compara a outras?
- Existe risco para as comunidades vizinhas?
- Existe alguma ameaça ao meio ambiente?
- Quais as conseqüências?
- Quais as providências tomadas?
- Quais recursos foram alocados para combate à ocorrência?
- Alguma outra Unidade de Negócios ou empresa foi chamada para fornecer apoio?
- A Petrobras tem recursos suficientes para combater os efeitos da emergência?
- Se não, de onde virão os recursos?
- Em caso afirmativo, quais órgãos públicos estão envolvidos no simulado?
- Por quanto tempo a produção ficará reduzida/interrompida?
- Se não, quando vai ser controlada?

Relações Públicas

- Quando as autoridades chegarão ao local?
- Que entidades, órgãos públicos ou especialistas já estão presentes na Unidade para acompanhamento?

Comunicação

- Os contatos com a mídia estão centralizados na Comunicação? Quem foi avisado? Quando?
- Com quais públicos o gerente de Comunicação da Unidade está se comunicando?

- Como faz esta comunicação? Quando?
- Foi avisada a gerência de Comunicação e Segurança da Informação? Quando e por quem?
- Foi avisada a Comunicação Institucional?
- Que atividades estão sendo desenvolvidas pelo gerente de Comunicação?
- Há pessoas das agências de Comunicação contratadas envolvidas no simulado? Quais e quem são seus representantes?
- Há necessidade de contratar jornalistas *free lancer* para apoiar a Comunicação?
- Que recursos extras estão sendo necessários para a área de Comunicação?
- Quem da Assessoria de Imprensa está acompanhando os porta-vozes?
- A imprensa está tendo acompanhamento dentro da unidade?
- Foi acionada a sala de imprensa e de crise em quanto tempo? E quem acionou?
- Os recursos necessários foram alocados prontamente? Quanto tempo levou? Funcionam?
- Que procedimentos a área de Comunicação está seguindo? Listar todos e de todas as áreas (gerente de Comunicação da Unidade, Regional de Comunicação, Comunicação Institucional e suas gerências e gerência de Comunicação e Segurança da Informação da área de negócio).
- Outras perguntas de interesse.

FONTES DE INFORMAÇÃO NA PETROBRAS

Nome:

Órgão:

Unidade:

PORTA-VOZES

Nome:

Órgão:

Unidade:

Público de interesse:

imprensa comunidade empregados sindicatos Governo acionistas

especialistas externos clientes parceiras/ fornecedores revendedores

Continuação do Anexo B - Modelo de procedimentos para atendimento telefônico

Atendimento telefônico
Preferencialmente 0800

Procedimentos:

- Todas as ligações referentes à ocorrência devem ser registradas por escrito e gravadas.
- O telefonista (militar encarregado dessa função na crise) deve anotar todos os dados sobre a ocorrência ou dúvida (ver formulário) diretamente no computador ou por escuto (ver formulário),
- Ao atender ao telefone a telefonista/vigilante deve se identificar (“Nome da OM”, dizendo seu posto/ graduação e nome de guerra, cumprimentando “bom dia/ boa tarde/ boa noite” e “em que posso ajudar?”).
- Deve saber escutar, demonstrar calma e sensibilidade mostrando-se interessado.
- Não deve, em hipótese alguma, emitir comentário sobre a ocorrência.
- Deve avisar à pessoa que encaminhará as informações registradas ao setor responsável.
- O telefonista encaminhará todas as solicitações, por escrito ou por telefone (de acordo com a gravidade) ao seu superior.
- Ao fim do dia, a área de atendimento ao cliente produz relatórios com a natureza das ligações.

Continuação do Anexo B - Modelo de formulário de atendimento telefônico

FORMULÁRIO - TELEFONISTAS

Data: ___/___/___

Hora: ___h ___min

Nome da telefonista:

Matrícula:

Órgão

Unidade:

Nome (caso o reclamante queira se identificar):

Telefone: ()

Local:

Denúncia/ Registro do Problema

Informações Solicitadas:
