

GERENCIAMENTO DE CRISE DE IMAGEM NOS QUARTÉIS DO COMANDO MILITAR DO SUDESTE: ESTUDO DE CASO A PARTIR DE NARRATIVAS SOBRE MORTES EM TREINAMENTO.

Eduardo Martins de Freitas¹

Resumo: O presente artigo tem como tema a crise de imagens em instituições militares. Tomando como foco a perspectiva do Comando Militar do Sudeste (CMSE), baseado no estudo de caso das situações com morte de civis e militares, ocasionadas por incidentes e acidentes em atividade de preparo e emprego de tropa no nível tático, é apresentada uma proposta de Gabinete de Crise imediato, baseado no estudo de caso das situações com morte, ocasionadas por incidentes e acidentes em atividade de preparo e emprego de tropa no nível tático do CMSE. Metodologicamente, o projeto constitui-se de uma revisão integrativa acerca do tema nas Organizações Militares a partir de *cases* do CMSE levantados durante os últimos 5 anos. Como referenciais são utilizados os conceitos de comunicação de crise dos autores Cunha (2018), Forni (2020), Ferreira, Moraes e Sousa (2019) sobre a crise em caso de morte e como fazer um plano de prevenção. Ao final, espera-se levantar a possibilidade de criação de estruturas tipo gabinetes de crise no nível Batalhão. Para tal, faz-se necessário um estudo estratégico do Centro de Comunicação Social do Exército de forma a pesquisar as OM que possuem sede em cidades com canais de televisão nacional (Rede Globo, SBT, Bandeirantes).

Palavras-chave: Comunicação de crise; gabinete de crise, Exército Brasileiro, morte de militares em treinamento, Comando Militar do Sudeste (CMSE).

Abstract: This article focuses on the image crisis in military institutions. Focusing on the perspective of the Southeast Military Command (CMSE), based on the case study of situations involving the death of civilians and military personnel, caused by incidents and accidents in the preparation and employment of troops at the tactical level, a proposal for Immediate Crisis Office, based on the case study of situations involving death, caused by incidents and accidents in the preparation and employment of troops at the tactical level of the CMSE. Methodologically, the project consists of an integrative review on the topic in Military Organizations based on CMSE cases collected over the last 5 years. The concepts of crisis communication by the authors Cunha (2018), Forni (2020), Ferreira, Moraes and Sousa (2019) on the crisis in the event of death and how to make a prevention plan are used as references. Ultimately, it is expected to raise the possibility of creating crisis office-type structures at Battalion level. To this end, a strategic study of the Army's Social Communication Center is necessary in order to research MOs that are based in cities with national television channels (Rede Globo, SBT, Bandeirantes).

Keywords: Crisis communication; crisis office, Brazilian Army, death of soldiers in training, Southeastern Military Command (CMSE).

¹ Aluno do curso de Especialização em Comunicação Social CCS, turma 2023, CEP/FDC, Exército Brasileiro. Coronel Eduardo Martins de Freitas, do Comando Militar do Sudeste. Oficial Adjunto da Coordenação de Segurança de Área, para tarefas relacionadas à Segurança Presidencial e de Autoridades. Email: funcionariomartins@gmail.com

1. INTRODUÇÃO

No Exército Brasileiro (EB), a imagem da Força é prioridade de comunicação para o Alto Comando do Exército, pois está intrinsicamente conectada às expressões psicossociais e de política do Poder Nacional junto à sociedade brasileira e à comunidade internacional. A confiança da sociedade no Exército foi construída ao longo dos anos”, atrai exposição demasiada da Força e, a depender do contexto político do momento, fatores externos podem afetar e influenciar na imagem institucional. Por tudo isso, o gerenciamento de crise de imagem deve ser uma preocupação ininterrupta de todos os integrantes do EB, uma vez que todos os militares e civis do Exército são Agentes de Comunicação Social e, em algum momento, toda instituição passará por uma eventual crise. Dessa forma, o gerenciamento de crise de imagem nas Organizações Militares (OM) do Comando Militar do Sudeste deve buscar o estudo e controle das narrativas construídas ante os casos de mortes em ambiente de treinamento militar.

O Centro de Comunicação Social do Exército (CCOMSEx) é um dos Órgãos de Assistência Direta e Imediata (OADI) ao Comandante do Exército, para os assuntos de comunicação estratégica, principalmente, além de relacionamento com as mídias regionais. O outro OADI é o Centro de Inteligência do Exército (CIE), responsável pela inteligência estratégica do Exército, no Brasil e no exterior.

As ações do CCOMSEx e do CIE são complementares, uma vez que promovem a recepção, tratamento e difusão de toda a comunicação e conhecimento sensível relacionados às ações públicas e privadas dos integrantes da Força e das suas Organizações Militares, funcionando como um Gabinete de Crise permanente. Nesse contexto observa-se que a Força possui uma doutrina, no nível estratégico, alinhada com a complexidade do ambiente informacional em um País continental, multicultural, interconectado e com Estados da Federação independentes entre si.

Assim, é pertinente destacar que entre esses elementos, alguns manuais do Exército trazem a importância de um planejamento de Comunicação para o gerenciamento de crise, de modo a prever e a preparar a instituição para um caso de crise. É o caso do Manual de Fundamentos de Comunicação Social (EB20-MF-03.103), que determina que o CCOMSEx seja o órgão central do Sistema de Comunicação Social do Exército (SISCOMSEx), cujo Diretor Geral é o Comandante do Exército, exclusivamente. O SISCOMSEx tem por finalidade coordenar, planejar e conduzir as atribuições de Comunicação Social do Exército, assessorar o Comandante da Força e gerenciar o canal técnico de todos os níveis da cadeia de Comando.

Desse modo, observa-se que a Comunicação no Exército pode ser transversal, na medida que uma crise de imagem surgida após um incidente envolvendo militares, em especial se houver óbitos, pode ter um retorno negativo instantâneo para a imagem da Força. O SISCOMSex deve ter a capacidade de abranger do nível político-estratégico ao nível tático (Batalhão). Muito dos acidentes com mortes de militares ou civis em atividades militares ocorre nos corpos de tropa (atividade de instrução), ou em no emprego de tropa em Operações Militares, como, por exemplo, quando tropas do Comando Militar do Sudeste operaram na Intervenção Federal no Rio de Janeiro em 2018.

O Manual EB20-MF-03.103, em seu capítulo V, define que as atividades de comunicação social durante o gerenciamento de crise visam, primordialmente, a preservar a imagem do Exército Brasileiro perante a sociedade. Técnica e empiricamente é fundamental responder o questionamento que surge a respeito das estratégias de planejamento em um gabinete de crise para notícias sobre morte em treinamento podem ser usadas em um contexto digital para evitar o alavancar de uma crise.

Esse panorama traz uma percepção de que é urgente a reestruturação de comunicação social nas OM, prioritariamente nos quesitos relacionamento com a mídia, ações de proteção contra possíveis distorções de notícias, gerenciamento de crise de imagem e endomarketing. Diante de casos de morte em treinamento militar, o estudo mostra-se relevante, uma vez que pretende apresentar uma proposta de método preventivo e reativo (Gabinete de Crise) imediato, baseado no estudo de caso das situações com morte de civis e militares, ocasionadas por incidentes e acidentes em atividade de preparo e emprego de tropa no nível tático.

Ao fazermos um paralelo com o meio corporativo privado, observamos que as grandes empresas nacionais e multinacionais passam por crises de imagem, e que também frente a essa necessidade se desenvolveram em planos e estratégias de gestão de crises. Entretanto, no meio privado a quase totalidade dos casos está relacionado às questões políticas e financeiras, mas que geram crises de imagem de grande repercussão e efeitos colaterais dos mais diversos (falência, processos judiciais, etc).

A esse respeito, entre o ano de 2022 e 2023, a mídia noticiou a crise de imagem das Lojas Americanas, gerada por distorções contábeis com prejuízos na casa de bilhões de reais. Existem outros exemplos, mas o fato é que as Instituições tradicionais devem se proporcionar capacitar seus recursos humanos, em todos os níveis, para estar em condições de subjetivamente de conter, isolar e negociar em ambiente de crise.

Assim, analogamente, é preciso avaliar a situação de cada Comando Militar de Área em relação a possíveis ambientes de crise. Analisando o conjunto efetivo, o Comando Militar do

Sudeste² possui cerca de 19 mil militares, enquanto o Comando Militar do Sul possui mais de 50 mil militares da ativa. O Comando Militar do Sudeste é composto de Forças de emprego estratégico do Exército Brasileiro, tais quais o Comando de Aviação do Exército (Taubaté-SP), 12ª Brigada de Infantaria Leve (Caçapava -SP), o 2º Batalhão de Polícia do Exército (Osasco-SP), o 2º Batalhão de Engenharia de Combate (Pindamonhangaba-SP) e o 4º Grupo de Artilharia Anti Aérea (Sete Lagoas-MG). Essas forças e tropas realizam treinamento e operações em todo território nacional e no exterior, como por exemplo 12ª Brigada que foi empregada aproximadamente dez vezes em apoio ao Haiti. Sendo assim, podemos concluir parcialmente que a probabilidade de ocorrer uma crise de imagem no âmbito do Estado de São Paulo é maior em relação aos outros comandos. Por isso, há uma exposição elevada da imagem, através do emprego de tropas de São Paulo que, por serem estratégicas, se adestram e são empregadas no Brasil inteiro.

Neste sentido, destaca-se, a título de exemplo, o feriado de carnaval de 2023, quando fortes temporais devastaram o litoral norte de São Paulo, deixando cerca de 100 mortos, centenas de desabrigados e municípios devastados, além de estradas federais e estaduais intransitáveis. Nessa oportunidade, foram empregadas tropas da Brigada Aeromóvel e da Aviação do Exército, nas ações de ajuda humanitária, resgate de corpos, reconstrução de estradas e reorganização de cidades. O Comandante do Comando Militar do Sudeste (CMSE) foi um dos gestores do Gabinete de Crise instalado pelo Governo do Estado de São Paulo, oportunidade na qual houve gerenciamento de uma crise não de imagem da força, mas preventiva, porque tropas e meios envolvidos atuaram em ambiente de extremo risco, muito propício ao surgimento de crises.

Diante do exposto, essa pesquisa tem como objetivo realizar um estudo técnico sobre o gerenciamento de crise de imagem nas Organizações Militares do CMSE, no nível batalhão, onde trabalham em atividades de risco cerca de 800 homens e mulheres, dos 19 aos 50 anos aproximadamente. Para tal será materializado, ao longo desse trabalho científico, o levantamento de autores sobre o tema da crise de imagem, bem como refletir sobre a capacidade de mobilização interagências da Organização Militar que passe por momento de crise de imagem, ocasionada por incidente com morte; o mapeamento dos principais casos de crise de imagem dos últimos anos, ocorridos no âmbito do Comando Militar do Sudeste; o estudo dos mecanismos e gatilhos das narrativas produzidas pela mídia, e seu potencial de demonizar a imagem do Exército perante uma região ou o País; a Pesquisa empírica e objetiva, extra manuais

² O Comando Militar do Sudeste (CMSE), enquadra apenas o estado de São Paulo, diferentemente do Comando Militar do Sul (CMS), por exemplo, que é formado pelo Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná.

do EB, a dinâmica da Crise de Imagem e seus níveis de danos à aceitação da Força pela sociedade brasileira; a proposta de um padrão de estrutura, nível Batalhão, contemplando esses quartéis com pessoal e material especializado em gerenciamento de crise e marketing institucional.

O caminho teórico associado ao estudo de casos reais coloca-nos à frente da importância de um planejamento prévio para gerir as prováveis crises de imagem, e da conduta proativa do Oficial de Comunicação Social junto à mídia, para não permitir que a crise seja muito danosa à imagem e credibilidade do Quartel considerado. Sendo assim, para alcançar o objetivo proposto, torna-se indispensável a apresentação de temas como análise de riscos institucionais, fundamentos do gerenciamento de crise, relacionamento com a imprensa, dinâmica de Gabinete de Crise e ações pós-crise.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Quando as crises se tornam públicas, e são principalmente provocadas por comportamentos do ser humano, repercurtem à crise de imagem, que é uma interpretação desfavorável da opinião pública noticiada pelas mídias.

Para entender como prevenir e tratar crises em caso de morte, objeto desse artigo, é preciso inicialmente conceituar crise no entedimento geral e buscar a compreensão objetiva da diferença entre crise de imagem e notícia negativa, ou apenas crise. É fundamental o seguinte questionamento: “Quando a informação da mídia caracteriza-se como crise?”

A crise de imagem que alcança uma organização militar deixa em evidência a figura de duas atividades da comunicação social, quais sejam, a assessoria de imprensa e a figura do relações públicas. Estes dois atores representam uma espécie de divisor de águas para o quartel atingido, na medida que serão as principais ferramentas disponíveis para os comandantes ante às diversas narrativas negativas que as mídias digitais e meios de comunicação de massa impõem aos receptores, os influenciando a assimilar mensagens negativas sobre o Exército Brasileiro, sob diversas áreas, principalmente, sua imagem e reputação.

A crise comumente é marcada pela imprevisibilidade, em que indivíduos e instituições, em sua rotina são confrontados por um fato inusitado e negativo, sendo assim, é uma circunstância que desafia o curso natural das coisas, seja pela ação do ser humano ou por ocorrências imponderáveis de origem naturais ou indeterminada. Diferente do que se supõe, em um mundo mais complexo e sofisticado, os cenários de manifestações de novas ordens fazem parte das condições naturais, de forma que a vida das pessoas e de instituições sejam

estruturadas cada vez mais afeitas a crises (CARDIA, 2015).

Para Forni (2019), crise de imagem é “um sério dano à imagem ou à reputação da companhia ou do governo; problemas de identidade corporativa: uso indevido da marca da empresa ou de produtos; adulteração da marca; difamação, calúnia e boatos não comprovados; crises mal conduzidas; ações da empresa consideradas politicamente incorretas, como discriminação, trabalho escravo ou exploração da mão de obra.” (FORNI, 2019, p 31).

Neste sentido, Forni (2019) busca desde a conceituação do que é uma crise, às características e tipos de crise, bem como apresenta os caminhos da prevenção, riscos e vulnerabilidades, como realizar a gestão de risco e realizar uma auditoria de vulnerabilidades, de modo a prevenir possíveis crises, elementos que serão destacados em um subitem específico do artigo científico.

Ainda sobre a composição conceitual sobre os tipos de crise, Cardia (2015), ao reunir conhecimentos resultantes de experiências e pesquisas acadêmicas acerca de buscar esclarecer a administração de crises internas de instituições, e, paralelamente sob o ponto de vista da mídia, discorre sobre a Crise de Imagem e a importância de seu Gerenciamento para amortecer os impactos sobre a imagem institucional. Na mesma linha de raciocínio, Forni (2019) aborda em seu estudo conhecimento acerca de crises corporativas, especificando ferramentas e recursos para gestores e profissionais de Comunicação, com informações sobre como prevenir e gerenciá-las, através da análise de críticas baseadas em grandes crises corporativas do Brasil e do mundo.

As mídias sociais como potencializadoras da crise, apresentam informações de como os impactos da internet e as ferramentas de comunicação disponíveis ao usuário comum das redes digitais pode alavancar uma crise, pela exposição permanente dos indivíduos e organizações, da visibilidade e dos riscos de crises crescentes, conseqüentemente das repercussões alimentadas pelas mídias para a opinião pública.

Para melhor entendimento sobre o tema, foram consultadas diversas obras entre manuais do Exército Brasileiro e oriundas do universo acadêmico, de modo a compreender como a lógica da plataformização pode auxiliar no alavancar de uma crise, se a informação não for tratada de forma preventiva em um gabinete de crise, especialmente se considerados os meios disponíveis para divulgação de informação e alastramento da mesma via aplicativos, como whatsapp, por exemplo.

Assim, neste assunto será abordada a obra de Teixeira (2013), ao tratar dos impactos da internet, quanto à exposição permanente dos indivíduos e organizações, da visibilidade e dos riscos de crises crescentes, conseqüente das repercussões alimentadas das mídias para a opinião

pública. Neste assunto, a autora conceitualiza a crise na perspectiva dos impactos sobre as organizações, especificando a sua natureza, variáveis, e relação com a esfera pública, caracterizando a potencialização das mídias sobre os fatos, para a catastrofização e alcance do público.

Bueno (2015) pesquisa em sua obra os conceitos, práticas e resultados de ações e estratégias de comunicação nos espaços virtuais, por intermédio de mais de uma dezena de pesquisadores e estudiosos da Comunicação Organizacional em nosso país. O autor investiga os impactos da mídia social na comunicação das organizações, destacando a importância de novos comportamentos por parte dos gestores, amparado na transparência e na disposição para a compreensão, dentro das perspectivas de: gestão de Imagem e da reputação corporativa; Gestão e repercussão de crises organizacionais; Interação com a imprensa e Mídias sociais no ambiente de trabalho.

Cabe ressaltar que embora o foco seja o gerenciamento de uma crise que já ocorreu, foi relevante trazer para o centro dessa pesquisa a proposta de prevenção de crise no Exército Brasileiro, estudada e aplicada na obra de Bornella (2015). Esse estudo traz à tona a relevância da constituição de estruturas similares à gabinetes de crise em Organizações Militares no nível batalhão (800 militares).

3. APRESENTAÇÃO DA METODOLOGIA

Para melhor entendimento técnico do assunto, buscou através de uma pesquisa aplicada, de caráter qualitativo. Os procedimentos técnicos foram pautados em pesquisa bibliográfica e de levantamento de dados, estudo que permitiu a análise de informações que forneceram subsídios para ampliação literária e sintetização de conhecimento acerca de método preventivo e reativo (Gabinete de Crise) imediato, baseado no estudo de caso das situações com morte de civis e militares, ocasionadas por incidentes e acidentes em atividade de preparo e emprego de tropa no nível tático do Comando Militar do Sudeste nos últimos cinco (5) anos.

Os critérios de inclusão para a seleção dos artigos foram estudos científicos nacionais, publicados entre os anos de 2013 e 2023, no idioma português, cuja temática principal fosse o gerenciamento de crise de imagem em Organizações Militares.

Na busca de artigos correspondentes ao tema aqui estudado, realizou-se o cruzamento dos operadores (Crise de imagem nas Organizações Militares), (Impacto da Crise de Imagem em Organizações Militares). Será realizada uma entrevista semiestruturada qualitativa, com o Coronel reformado do Exército Igor Sidhartha Boëchat, Oficial de Comunicação Social do

Comando Militar do Sudeste em 2017, responsável pela gestão da crise de imagem daquele Comando quando da morte, por afogamento, de 3 Soldados Recrutados do 21º Depósito de Suprimento, no quartel localizado em Barueri, na Grande São Paulo. Esse evento será analisado no formato de estudo de caso.

Por fim, após busca em Organizações Militares do Brasil, foi identificado que o 1º Regimento de Cavalaria de Guardas (Dragões da Independência), sediado em Brasília, no Distrito Federal, produziu um documento intitulado de Procedimento Operacional Padrão para casos de morte de militar.

4. Estudo de caso de Crise no Exército Brasileiro

Em abril de 2017, três soldados do Exército morreram afogados durante um treinamento aquático em uma lagoa no quartel do Grupo Bandeirante em Barueri, na Grande São Paulo. Bombeiros que fizeram o socorro confirmaram as três mortes à Globo. Soldados desse mesmo grupo participaram ativamente da Segunda Guerra Mundial. O afogamento foi por volta das 17h, quando os Bombeiros foram chamados para socorrer os militares que se afogaram. A assessoria de imprensa do Comando Militar do Sudeste afirmou em nota oficial:

No dia 24 de abril, por volta das 18h, três militares do 21º Depósito de Suprimentos (21 D Sup) se afogaram no lago existente em área de treinamento militar localizada em Barueri-SP. Os militares estavam em instrução militar e participavam de atividade prevista no treinamento do combatente básico. Um Inquérito Policial Militar será instaurado para levantar as causas que levaram ao incidente. Os nomes das vítimas serão divulgados à imprensa após as respectivas famílias serem comunicadas.

De posse desse dado foi necessário um estudo de caso pontual, baseado principalmente na entrevista realizada com o Coronel reformado do Exército Brasileiro, Igor Sidhartha Boëchat, que à época chefiava a Seção de Comunicação do Comando Militar do Sudeste. Durante a entrevista, foram detectados aspectos positivos e necessidades de ajuste doutrinário, julgados relevantes para a melhoria do processo de gerenciamento de crise no nível Organização Militar local. Sendo assim observa-se que a força terrestre adota um padrão de gerenciamento de crise de imagem hierarquizado, ou seja, quem fala, muitas das vezes, não vivenciou a crise presencialmente, devido ser atribuição funcional daquele que tem a autonomia do cargo de chefia ou comando e não necessariamente de quem executa.

Nesse contexto de estudo de caso, sobre o acidente na instrução tratado, gerou uma crise de imagem para o Comando Militar do Sudeste, qual foi gerenciada pela antiga 5ª Seção

(Comunicação Social), Comandada pelo Coronel Igor Sidartha Boëchat.

Antes de responder a esta pergunta, gostaria de destacar que, pelo fato de ter ocorrido em São Paulo, que é sede dos principais veículos de comunicação do país, a repercussão do lamentável incidente foi enormemente potencializada. Ora, as emissoras, de rádio/TV, jornais e revistas não precisariam deslocar equipes para locais distantes. Já estavam “ao pé da obra” e poderiam explorar a matéria, sem elevação de custos operacionais, com os seus principais profissionais. Acredito que isto contribuiu para que a notícia permanecesse no noticiário nacional, por mais de quinze dias consecutivos, em todos os canais. O fato em si foi muito grave, mas, acredito que, caso tivesse ocorrido no interior do país, não teria gerado tanta repercussão e por tão longo período. Se por um lado a ocorrência teve sua repercussão negativa ampliada, por estar em São Paulo, por outro lado permitiu que o CMSE assumisse, de imediato, a gerência da crise de imagem. A gravidade da ocorrência e a necessidade de se tentar reverter, o quanto antes, o desgaste de imagem foram fatores preponderantes para que o CMSE assumisse o gerenciamento da crise, no mais curto prazo possível. (BOECHA, 2023)

Ao analisar as imagens do vídeo do fato referenciado, percebe-se que, quem conteve a população de familiares dos militares envolvidos e também travou contato com a imprensa, inicialmente foram militares de graduação mais baixa ou Policiais Militares, e que o impacto à opinião pública foi imediato.

A situação descrita foi resultado do que se estabeleceu como regra, no mundo informacional e multiconectado em que vivemos: a informação chega ao grande público antes da autoridade tomar ciência de todas as circunstâncias envolvidas no fato. No evento em pauta ocorreu o mesmo. As imagens impactaram a sociedade antes que o Comando, em todos os níveis, tivesse todas as informações para prover os esclarecimentos necessários. Os familiares dos recrutas ainda não sabiam o nome das vítimas e, por isto, muitos tomaram a decisão de irem ao quartel onde seus parentes serviam, para receberem alguma informação. Este foi um ponto que poderia ter sido melhor trabalhado, tanto no sentido de prover os esclarecimentos necessários, divulgando o nome das vítimas, o quanto antes, como no acolhimento dos enlutados. Em casos semelhantes, sou de parecer que é melhor divulgar logo a verdade, por mais dura que ela seja, do que protelar por algumas horas, aumentando a tensão, para depois divulgá-la. Com relação ao CMSP, a situação foi parecida. Diversos veículos de imprensa entraram em contato, ou foram pessoalmente na 5ª Seção, em busca de informações, que não tínhamos naquelas horas iniciais.

Dessa entrevista com o Cel Boëchat, considera-se que:

a. Sempre falar com a imprensa, quando procurado

Considerou que foi uma decisão acertada para este caso. Se tivesse adotado uma atitude defensiva, tipo “nada a declarar” ou “procurado, o Exército não quis se pronunciar”, o militar acredita que agravaria a crise de imagem, gerando uma sensação de insensibilidade, com o

sofrimento das famílias, e insegurança, quanto às ações da Força. Mas o que falar naquela fase inicial, quando se sabia muito pouco do que tinha ocorrido? O mesmo decidiu, então, discorrer sobre a instrução militar que estava sendo executada, durante o evento. Tratava-se de uma pista de orientação. Assim, explicou como funcionava esta pista, o que era uma carta, o uso da bússola, o homem ponto, etc.

Sabemos que o repórter, quando recebe uma pauta, tem que entregar uma matéria. Caso o Cel não tivesse dito nada, ele escreveria outra coisa, muitas vezes com assuntos que prejudicariam, ainda mais, a Força. Assim, no início, não falei das mortes, mas da instrução militar.

Ao oferecer a visão do CMSE, a 5ª Sec passou a ser agente ativo, nas pautas da imprensa. Se observarmos as matérias publicadas no primeiro dia após o ocorrido, verificamos que a estratégia deu certo.

Segundo o entrevistado, um dos princípios estabelecidos era este: “Pode-se falar pouco, mas tudo o que for dito tem que ser fundamentado na verdade comprovada”. Tal assertiva foi buscada nas notas oficiais para a imprensa e nas entrevistas.

O Cel Boëchat assumiu uma atitude pró-ativa, com relação ao trato com a imprensa. Assim, sempre que surgia algum fato relevante, preparava uma nota oficial para informar à imprensa. Acredito que esta ação tenha contribuído para enfraquecer quaisquer sentimentos que o Exército poderia estar omitindo alguma informação.

As notas eram preparados com base em fatos comprovados, conforme destaca o item anterior.

Em uma situação de crise de imagem, é muito importante estabelecer uma comunicação clara e direta com a sociedade. Uma técnica muito efetiva e que foi utilizada com sucesso foi o emprego de “ideias-força”. Ela consiste no estabelecimento de ideias simples, que tenham um objetivo único e que devem ser repetidas, em todas as oportunidades possíveis.

As “ideias-força” que foram estabelecidas foram as seguintes:

1) O Treinamento Militar envolve riscos

Quando os militares estão em treinamento, eles estão lidando com armamentos, munições, explosivos e viaturas de muitas toneladas, ou seja, o risco é inerente à profissão militar;

2) O Exército prioriza a segurança

Apesar do risco inerente à profissão militar e de o Exército receber, anualmente, milhares de jovens para o Serviço Militar Inicial, são poucas as ocorrências de acidentes na instrução, o que revela a preocupação da Força com a Segurança;

3) A apuração será rigorosa e transparente

Será instaurado um Inquérito Policial Militar para apurar responsabilidades. A Força tem todo o interesse em esclarecer os fatos. Se houver culpados, eles responderão na Justiça; e

4) A Instrução será aprimorada

Esta é a ideia final, pois ela responde ao “e daí?”. Ou seja, não se poder voltar no tempo e evitar as mortes dos três soldados, mas podemos, após apurar as circunstâncias que envolveram o fato, aprimorar a segurança e a instrução e evitar novas fatalidades.

5. APONTAMENTOS PARA GERENCIAMENTO DE CRISE

A partir dos dados coletados, chega-se a esses resultados: A análise das crises de imagem recentes ocorridas em atividades militares e, de uma forma geral trazem diversos achados que podem nortear os trabalhos das Organizações Militares, para que possam compor suas estruturas de gabinete de crise ou similares. Nesse sentido é fundamental que os comandantes no nível batalhão, organizem seu planejamento baseado em método, atentando-se aos apontamentos referenciados abaixo.

a. Controle da situação;

Confeccionar o plano de gestão de crises e gerenciamento de risco, respondendo questionamentos dos eventos com maior potencial de risco e do contexto que estão inseridos. Agir no meio do caos, colhendo dados e informações sobre o fato, ter a certeza se há sobreviventes e tentar salvar vidas. (ROSA, 2008)

b. banco de dados de informações;

Possuir as informações individuais básicas e atualizadas de todos os militares da unidade no seu plano de chamada, contendo dados de familiar.

c. informar o escalão superior;

Imediatamente ao identificar a crise ou potencial de crise informar o escalão superior, inclusive por intermédio da rede do Sistema de Comunicação Social do Exército utilizando das ferramentas do próprio sistema.

d. estabelecer um Gabinete de Crise;

Catástrofes despertam interesse das grandes mídias em potencializar a emoção dos fatos, porém sugere-se focar primeiramente, antes de qualquer ação, no suporte às vítimas e

familiares. Estabelecer a estrutura necessária para gerenciar a crise, de forma a elencar e preparar o porta-voz, os riscos de impacto à imagem da instituição, a orientação dos envolvidos quanto aos procedimentos e abordagem e apoio à Comunicação Social do Comando Militar de Área. (ROSA, 2008)

e. levantar ideias força;

Compreender as causas da crise, a realidade sociocultural, o ambiente, e reunir a conceitualização da missão e valores da instituição perante o fato. (FORNI, 2019)

f. importância do porta voz;

O porta-voz é uma figura essencial em eventos que impactam grande exposição, para se manter o elo da instituição com a sociedade. É quem vai representar a instituição e conduzir a compreensão do fato, a criação do vínculo e a importância que será dada quanto a preservar as consequências e assumir a responsabilidade caso convém. (ROSA, 2008)

g. preparar-se para o pior cenário;

Entender as possíveis consequências durante e depois da crise, buscar o máximo de informações envolvidas no fato.

h. praticar a empatia;

Analisar a reação das interações sociais afetadas, compreender o lugar e consequências do outro para ter a sensibilidade e o tato ao lidar com as pessoas envolvidas. (TEIXEIRA, 2013)

i. difundir a posição oficial do Exército;

Posicionar-se com as informações oficiais da Força, seguindo os princípios da tempestividade, clareza e orientação do Comando. Destacar que, a primeira preocupação antes de procurar encontrar um “culpado” é buscar conforto às pessoas que perderam os seus parentes na tragédia e que na primeira oportunidade será dada uma resposta à sociedade. (BONELLA, 2015)

j. manter o público interno informado; e

Informar tempestivamente a tropa quanto ao cenário, dados, e fatores fundamentais. As famílias das vítimas devem receber toda atenção, disponibilizando acesso a informação, acolhimento e atendimento de eventuais necessidades decorrentes das consequências do evento

gerador da crise, inclusive procedimentos de preparação de velório, enterro e trâmites burocráticos quando for o caso. (ROSA, 2008)

k. acompanhamento das informações (antes e depois).

Possuir estrutura para o monitoramento em tempo real das informações da crise durante e depois do evento.

6. CONCLUSÃO

As crises de imagem advindas de acidentes nos quartéis, com óbitos de militares, são cada vez mais corriqueiras e causadas por variáveis muitas vezes sem controle, ocasionadas principalmente por fatores humanos, e suas consequências, afetam a imagem da força e dos militares. Esses eventos negativos alcançam simultaneamente, os receptores dos meios de comunicação de massa e principalmente das mídias digitais. Esse pressuposto demonstra que as narrativas de imprensa serão mais ou menos contundentes para a imagem da instituição conforme a capacidade das Organizações Militares no nível batalhão.

Constatada a alta velocidade das informações no espectro do ambiente informacional, as crises de imagem adquiriram um protagonismo comunicacional a ser considerado, uma vez que a imagem da força terrestre é o principal ativo do Exército Brasileiro, o que fica claro nas orientações irradiadas do Centro de Comunicação Social do Exército para as quase 400 (quatrocentas) Organizações Militares do Exército. É notório que a cada crise, por meio das narrativas de imprensa, é formatada a opinião pública, surgindo assim perda de credibilidade por parte do exército junto à sociedade.

As crises devem ser entendidas, também, como uma oportunidade para a divulgação de uma mensagem de interesse da Instituição. A versão da Instituição sobre o ocorrido deve ser divulgada à mídia com rapidez e oportunidade, observando os impactos nos públicos interno e externo. Entretanto, em muitos casos, quando a crise surge, no nível batalhão, percebe-se letargia na resposta de Comunicação Social, o que demonstra um hiato entre a comunicação estratégica e a tática (local), seja pela falta de capacitação nos batalhões, ou pela falta de relacionamento com a mídia local. É importante salientar que existem quartéis localizados em cidades sede de redes de televisão nacional, como por exemplo Osasco, município vizinho a Barueri no estado de São Paulo, que acolhe as sedes do Sistema Brasileiro de Televisão (SBT) e a Rede TV. É fundamental que se busque o contato imediato com a imprensa, tornando públicas as informações de interesse da força, bem com o esclarecimento aos públicos interno e externo, nesse contexto a entrevista coletiva é o principal recurso, e também a produção de

documentos dirigidos como a “nota de esclarecimento”, com o devido acompanhamento.

Em síntese, o gerenciamento de crise imagem deve ser tratado como uma prioridade de capacitação principalmente no nível Organização Militar. As agências “C”, chamadas informalmente de “ponta da linha”, são as primeiras estruturas a travar contato com a crise, sendo portanto os responsáveis imediatos por “isolar, conter e negociar”, subjetivamente. Portanto, é fundamental que o Centro de Comunicação Social do Exército contemple com mais efetividade essas unidades, incluindo as mesmas nos estágios e capacitações, inclusive os oficiais e sargentos temporários. Essa quebra de paradigma proporcionará uma resposta muito mais rápida ante uma situação de instabilidade para a imagem do Exército, diminuindo o hiato de tempo entre a ocorrência da crise e a resposta de comunicação social da Força Terrestre.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BONELLA, Marcos André. **Crise no Exército Brasileiro**. Rio de Janeiro: Centro de Estudos de Pessoal, 2015.

CARDIA, Wesley. **Crise de imagem e gerenciamento de crises**. São Paulo: Mauad Editora Ltda, 2015.

FERREIRA, Marcus Vinicius Alves. **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 (Especialização em Ciências Militares) - Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2020.

FORNI, João José. **Gestão de Crises e Comunicação: o que os gestores e profissionais de Comunicação precisam saber para enfrentar crises corporativas**. São Paulo: Ed. Atlas, 2019.

GARCIA, Paulo Roberto Salles. Gestão de Crise no contexto das novas tecnologias de comunicação e informação. In: BUENO, Wilson da Costa (org.) **Estratégias de Comunicação nas Mídias Sociais**. Barueri, SP: Ed. Manole, 2015.

CUNHA, Karenine Karerine Miracelly Rocha da. **O Exército virou notícia: apontamentos para o relacionamento com os jornalistas**. [Anais]. X Encontro Nacional da Associação dos Estudos de Defesa. 03 a 05 set. São Paulo – SP, 2018. Disponível em: https://www.enabed2018.abedef.org/resources/anais/8/1535492756_ARQUIVO_EnabedKarenineTextoFinal.pdf . Acesso em: 13 mai. 2023.

MORAES, Rubens Caldeira de. **Comunicação de crises de imagem pelas mídias sociais no caso da onça Juma**. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Ciências Militares) - Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro: 2019.

SOUSA, Antonio Aécio Silva. **Proposta de gestão de crises de imagem decorrentes de acidente com armamento, no serviço de guarda ao aquartelamento, em uma Organização Militar**. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Ciências Militares) - Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro: 2018.

TEIXEIRA, Patrícia Brito. **Caiu na rede. E agora?** Gestão e gerenciamentos de crises nas redes sociais. São Paulo: Évora, 2013.

TORQUATO, Gaudêncio. **Cultura, poder, comunicação, crise e imagem: fundamentos das organizações do século XXI**. 2. ed. rev. ampl. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

ROSA, Mário. **A Era do Escândalo: Lições, relatos e bastidores de quem viveu as grandes crises de imagem**. 5 ed. São Paulo: Geração, 2008.