



A mídia e o Exército Brasileiro: Análise da Gestão da Comunicação no caso Terremoto no Haiti¹

Tiago César Agostinho²
Faculdade Cásper Líbero, São Paulo, SP

RESUMO

A grande e imediata cobertura do Terremoto no Haiti é mais um exemplo de como a informação nos dias atuais é transmitida quase instantaneamente pelos veículos de Comunicação Social. A presente pesquisa propõe expor a maneira como foi gerenciada, pelo Exército Brasileiro, a comunicação com a mídia do Brasil e de diversos países do mundo e demais públicos de interesse, buscando analisar se as ações realizadas foram eficientes e satisfatórias neste caso. Outro ponto importante abordado na pesquisa é a demonstração de como é estruturado o sistema de Comunicação Social do Exército Brasileiro, tanto em seus canais de comunicação quanto em seu corpo de profissionais que trabalham nessa área.

PALAVRAS-CHAVE: Gerenciamento de Crise; Terremoto no Haiti; Exército Brasileiro; Comunicação Social.

INTRODUÇÃO

Após o terremoto de 7,2 graus na escala Richter ocorrido no Haiti, no dia 12 de janeiro de 2010, o mundo se voltou para o país localizado na América Central. O Brasil, desde 2004, comanda as tropas da Organização das Nações Unidas que estão no país para a estabilização e garantia da lei e da ordem.

De acordo com o documento apresentado na Conferência Técnica Preparatória sobre a reconstrução do Haiti³, o número de mortos foi de 222.570 pessoas. Os prejuízos chegaram a quase oito bilhões de dólares. O terremoto de 12 de janeiro deixou também 869 desaparecidos, 310.928 feridos e um milhão e quinhentos mil desabrigados. Além disso, um milhão e trezentas mil pessoas tiveram que se alojar em albergues e 766.724 se deslocaram para outras regiões após o tremor.

O abalo provocou sérios danos estruturais à cidade de Porto Príncipe e em algumas das bases do contingente brasileiro da Missão das Nações Unidas para a Estabilização no Haiti - MINUSTAH, causando vítimas fatais e ferimentos em vários militares. De acordo com

¹ Trabalho apresentado no DT 3 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XVI Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sudeste realizado de 12 a 14 de maio de 2011.

² Mestrando do Curso de Comunicação na Contemporaneidade da Faculdade Cásper Líbero, email: t.agostinho@yahoo.com.br

³ Documento preparado pelo Governo do Haiti com o apoio da Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe (Cepal), do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), do Banco Mundial, do Sistema das Nações Unidas e da União Europeia. Conferência realizada em março de 2010, em Santo Domingo.



a primeira nota a imprensa divulgada pelo Exército Brasileiro, a impossibilidade de deslocamento na região, aliada à escuridão, falta de energia elétrica e iluminação pública prejudicou os resgates. Ainda segundo a nota, a população civil estava se deslocando em massa em direção à base do Comando do Batalhão Brasileiro - BRABATT, menos atingida pelos abalos, em busca de socorro e de auxílio no resgate dos feridos.

Essas foram as primeiras informações que chegaram ao Brasil. Depois delas, por um longo período, a mídia abordou os desdobramentos provocados pelo terremoto. Os veículos de comunicação colocaram a tragédia ocorrida em suas pautas e edições. Como a grande maioria de brasileiros que estavam no Haiti eram militares do Exército, cerca de mil e trezentas pessoas, a organização se voltou para algumas metas como o resgate de vítimas, a ajuda humanitária e a gestão da comunicação.

Inicialmente, o tremor comprometeu os sistemas de telefonia fixa e de celular, o que dificultou o repasse das informações. Com o restabelecimento, pelo menos precário, do sistema de telefonia do Haiti, as informações começaram a ser disponibilizadas e a população brasileira passou a ser informada. O Centro de Comunicação Social do Exército Brasileiro passou a elaborar canais e meios para que a informação fosse transmitida aos interessados. É sobre a gestão da comunicação, desde os primeiros momentos após o terremoto até os meses após o ocorrido, que abordaremos em nossa pesquisa.

Com a presença de um contingente significativo de militares brasileiros no Haiti, a organização Exército Brasileiro se viu diante de um incidente em que a comunicação teria grande importância em todos os aspectos de gerenciamento.

Destaco a importância de reconhecermos que o terremoto foi um evento indireto, mas que afetou diretamente o Exército Brasileiro, já que provocou inúmeras mortes de militares. Trato todo o ocorrido como uma crise que afetou a organização, já que uma administração ineficiente da comunicação no caso, e em diversos outros ocorridos, pode gerar uma imagem negativa da instituição perante a sociedade.

Segundo a pesquisadora Margarida Kunsch, no artigo *Planejamento e gestão estratégica de relações públicas*, “todas as novas configurações do ambiente social global vão exigir das organizações novas posturas, necessitando elas de um planejamento mais apurado da sua comunicação para se relacionar com os públicos”. (KUNSCH, 2003, p. 15)

Após a delimitação teórica das eficientes formas de gerenciamento da comunicação, elaborados pelos pesquisadores da área, realizar-se-á uma comparação com as ações realizadas pelo Exército Brasileiro de forma a concluirmos se as mesmas foram eficientes.



GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO EM MOMENTOS DE CRISE

Vivemos em um ambiente profissional cercado por inúmeras e diversificadas organizações, tanto públicas quanto privadas, sem fins lucrativos, não governamentais, sindicais ou partidárias. Em todas elas, um dos seus aspectos mais importantes ao qual a organização não consegue controlar, apenas administrar, é a sua imagem.

As imagens são formadas por meio da percepção e da maneira de cada indivíduo lidar com as informações que recebe. Ana Maria de Castro Almeida, em seu artigo “Identidade, imagem e reputação organizacional: conceitos e dimensões da práxis” (2009) complementa, relatando que:

O efetivo gerenciamento da identidade resulta em uma imagem corporativa favorável e, ao longo do tempo, em uma reputação positiva diante de seus *stakeholders*, contribuindo para que esses tenham uma disposição favorável em relação à organização. A identidade exerce forte papel na diferenciação e no posicionamento da organização, podendo ser trabalhada por meio de um adequado processo de comunicação, em que se criem estratégias e instrumentos para gerar um alto nível de conscientização sobre o que a organização deseja expressar a grupos internos e externos de seu relacionamento. (ALMEIDA, 2009, p.236)

Se tratando do público externo, a comunicação promove a organização visando obter uma atitude favorável deste público. Em síntese, a comunicação empresarial busca asseverar fluxos regulares de informação entre a organização e seus públicos, mantendo equilibrado o sistema (TORQUATO, 1986).

Um dos acontecimentos que pode desequilibrar o sistema e gerar prejuízos à imagem da organização é o surgimento de uma crise. Crise (MALTEZ *apud* GENUÍ, 2007), palavra que vem do grego *krisis*, significa decisão, julgamento e está ligada a um momento capaz de romper e abalar a estrutura de uma organização. Todas as organizações estão sujeitas a serem acometidas por uma crise. O simples fato de existir e ser formada por indivíduos com diferentes histórias e objetivos, que trocam sua força de trabalho por capital, já coloca a organização em risco.

Roberto de Castro Neves (2002), na introdução de seu livro “Crises Empresariais com a Opinião Pública”, define:

Crise empresarial com a opinião pública é uma situação que surge quando algo é feito – ou deixado de fazer – pela organização ou de sua responsabilidade ou afeta ou afetou ou poderá afetar interesses de seus públicos relacionados à empresa e o acontecimento tem repercussão negativa junto à opinião pública (NEVES, 2002, p. 15).

Para WILCOX *apud* ORDUÑA (2002, p. 2) a crise é "um acontecimento extraordinário, ou uma série de acontecimentos, que afeta de forma diversa à integridade do



produto, a reputação ou a estabilidade financeira da organização; ou a saúde e bem-estar dos empregados, da comunidade ou do público em geral”.

COMO SE DEVE ATUAR DIANTE DE UMA CRISE

Planejar, essa é a ação que a organização deve realizar para antecipar possibilidades e criar medidas para serem utilizadas do futuro. Todo o planejamento deve levar em consideração a identidade corporativa e a filosofia organizacional. Essa é a regra essencial para se garantir perante sinistros que possam ocorrer. Como afirma Waldomiro Carvas Júnior, “não há regras claras e definidas para administrar situações de crises. O que existe são referências básicas a serem seguidas para evitar ou minimizar os efeitos percebidos.” (JUNIOR, 2006, p.235).

O primeiro e essencial aspecto no gerenciamento de crises, que deve ser planejado antes que a mesma ocorra, é a criação de um manual ou plano em que se estabelecem os mecanismos básicos para abordar situações contingentes, imediatamente depois de ocorrido o acontecimento (ROSA, 2003).

Este plano deve possuir todas as etapas de ação que devam ser realizadas pela organização, evitando problemas com a imagem e rotina da mesma. Não existem fórmulas completas nem receitas para se gerenciar crises. O segundo passo é a reunião de membros estratégicos da organização, formando-se um comitê, preferencialmente antes que o problema aconteça. Este Comitê deve ser criado antes do surgimento de qualquer crise.

A identificação dos públicos que podem ser atingidos pela crise e aqueles que devem ser informados quando ela eclodir também deve ser definido por este comitê. A informação a estes públicos deve ser planejada e organizada. Quando a crise envolve vítimas, os familiares das mesmas devem ser os primeiros a serem comunicados, sempre após a confirmação do óbito. O público interno nunca deve ser esquecido. Os funcionários devem estar sempre bem informados, assim como os órgãos de classe. Isso evita que se criem boatos dentro da organização e que estes boatos possam transgredir as barreiras da instituição.

Deve-se levar em consideração que comunicados e boletins internos nunca são apenas internos em período de crise. Facilmente este comunicado pode ser entregue para a imprensa e, se as informações contidas nele forem diferentes das informações disponibilizadas para a imprensa, pode afetar consideravelmente a reputação da organização.

Tanto o público interno quanto a imprensa são dois públicos estratégicos para a organização em momentos de crise. Isso não quer dizer que os outros públicos como acionistas, clientes, governo, vizinhos, fornecedores, não devam ser informados. O que



acontece, é que a comunicação com a imprensa e o público interno acaba repercutindo e atingindo os demais públicos da organização. A imprensa é formadora de opinião e o público interno é diretamente atingido pelos acontecimentos da empresa, além de serem multiplicadores de informações.

Um dos erros mais comuns nestes períodos é a falta de retorno a pedidos de informações de profissionais da imprensa. Esse silêncio pode fazer com o que jornalista se sintam no direito de publicar a matéria alegando que procurou a instituição e não obteve resposta. Um bom relacionamento anterior à crise com jornalistas pode facilitar este gerenciamento.

Outro aspecto que deve ser considerado é a definição do porta-voz. Quem assume esta função deve estar informada sobre todos os aspectos que envolvem a instituição e a crise pela qual ela está percorrendo. Rosa, afirma que “o porta-voz se transforma na face da organização” (2004, p.146). O ideal é que todas as informações sejam transmitidas por uma única pessoa, o porta-voz. Desta forma, a organização evita que informações incorretas ou desconhecidas sejam repassadas. Falhas na comunicação durante esse processo podem gerar novas crises.

Pró-atividade é característica fundamental do profissional que gerencia a crise. A organização deve ser a fonte principal de informações, um referencial. É muito mais seguro ser a fonte primária de informações do que ser citada por outros entrevistados. Nunca devem ser dadas informações em *off* a repórteres e a outros representantes dos grupos envolvidos. A divulgação deve ser transmitida a todos os órgãos de imprensa, de forma transparente e direta.

A verdade deve ser sempre dita. A omissão de informações que podem atingir a inúmeros públicos pode prejudicar de forma irreversível a imagem da organização se esses públicos posteriormente descobrirem a omissão por parte da empresa. Sempre que novas informações forem apuradas e confirmadas devem ser passadas para os públicos de interesse. A empresa nunca deve esquecer de que as atividades-fim, para o qual a organização existe, não devem ser paralisadas. Deve existir, nesse caso, a observação com o gerenciamento da crise e com o funcionamento normal da instituição.

A crise pode ser também uma oportunidade para mostrar aos públicos sua capacidade de organização e reestruturação, e pode ser uma boa ocasião para a transmissão de mensagens positivas sobre a organização, seus produtos e serviços. Essa oportunidade não pode ser vista apenas no fim da crise, pois os públicos podem analisar essa ação como uma atitude suspeita, mas deve ser buscada desde os primeiros instantes.



Após a crise, é o momento de reflexão e análise, com base nos dados levantados durante o gerenciamento, sobre os pontos positivos e negativos gerados pela mesma. Outro aspecto dessa fase final é o controle, que em um planejamento é indispensável para a avaliação das ações realizadas (SILVEIRA, 2010). Este controle é um instrumento que abastece a fase da Avaliação de informações.

SISTEMA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL DO EXÉRCITO BRASILEIRO

O órgão central do Sistema de Comunicação Social do Exército Brasileiro é o CComSEx, Centro de Comunicação Social do Exército, que planeja, desenvolve, normatiza e coordena as atividades do Sistema, em nível estratégico. O CComSEx é o principal órgão de assessoramento do Comandante do Exército nos assuntos relacionados à área.

Para desenvolver as atividades de Comunicação Social, o EB realiza cursos de formação em Comunicação Social pelo Centro de Ensino e Pesquisa e por meio da Capacitação em Comunicação Social à Distância. Em seu quadro de pessoal são incluídos militares de carreira do Quadro Complementar de Oficiais, formados anteriormente em uma das habilitações da Comunicação Social e Oficiais Técnico Temporários, também formados anteriormente na área. Para estarem em sintonia com os objetivos de Comunicação da Força são utilizadas diversas mídias de divulgação institucional.

De uma maneira geral, os produtos e veículos impressos, eletrônicos e digitais da instituição são orientados para difundir a atividade-fim da Força Terrestre – “braço forte” e as ações sociais – “mão amiga”; a contribuição para o avanço da tecnologia da indústria nacional; a valorização dos recursos humanos; o cuidado com o meio ambiente; a cultura; a história; a excelência do ensino; a administração militar; o Serviço Militar; as formas de ingresso na carreira das armas e outros temas que são pontuados conforme a oportunidade ou necessidade do momento. (PLANO DE COM SOC DO EB, 2009, p. 50).

De acordo com o General-de-Divisão Adhemar da Costa Machado Filho, ex-chefe do Centro de Comunicação Social do EB:

Uma das capacidades fundamentais, que alavanca as demais, no interesse da instituição, é a Comunicação Social. Neste campo de atuação, o Exército envida esforços para consolidar uma mentalidade interna proativa de Comunicação Social, que apoie a consecução de seus objetivos, reduza as suas vulnerabilidades e reforce os seus pontos fortes. É nesse contexto que a Comunicação Social deve permear as demais estratégias de emprego contribuindo fundamentalmente para atingir os Objetivos da Força. (PLANO DE COM SOC DO EB, 2009, p. 13).

Com um público interno médio de 200 mil colaboradores, as técnicas de Comunicação Social são utilizadas cotidianamente para intermediar problemas e ocorridos que poderiam



danificar a imagem da Instituição. A Comunicação Institucional em momentos de Crise cria ações que mostram a importância da presença da Força em acontecimentos que fogem do cotidiano das Organizações Militares. Dessa forma, a Comunicação Social é utilizada para esclarecer a mídia acerca de ocorridos, divulgar operações em curso e informar de forma simples e correta a população e os órgãos de mídia sobre as ações que desenvolve.

Em operações internacionais de paz, o EB representa o Brasil. O emprego da comunicação considera a necessidade de serem adotados cuidados mais específicos relacionados ao público-alvo das mensagens, pois peculiaridades da cultura, religião e idioma devem ser levadas em consideração no planejamento da comunicação. Deve ser produzido um mailing para facilitar um possível contato posterior. O diagnóstico comunicacional também deve levar em consideração os atores relevantes como líderes locais e de comunidades, contatos governamentais e personalidades públicas.

EMPREGO DA COMUNICAÇÃO DO EB NOS DESDOBRAMENTOS DO TERREMOTO NO HAITI

As informações dispostas neste subitem da pesquisa foram obtidas por meio da palestra concedida pelo General de Brigada Carlos Alberto Neiva Barcellos, Chefe do Centro de Comunicação Social do EB, durante a realização do Congresso Mega Brasil de Comunicação, ocorrido de 25 a 28 de maio, em São Paulo. Outras informações são provenientes de conhecimentos do autor da pesquisa em relação à instituição Exército Brasileiro, já que o mesmo é Oficial de Comunicação Social e trabalha na Assessoria de Comunicação do Comando Militar do Sudeste, e de outros militares do mesmo Comando.

No momento do ocorrido, o 11º contingente de militares brasileiros, a maioria deles pertencentes ao Comando Militar do Sudeste, já se preparava para retornar ao Brasil. O grupo, formado por cerca de 1200 militares, realizava missões de garantia da lei e da ordem desde julho de 2009.

Desde a 2ª Guerra Mundial, este foi o episódio com mais vítimas militares, que cumpriam missões fora do Brasil. Foram dezoito mortes. As comunicações entre o Haiti e o Brasil se davam por meio do oficial de Comunicação Social do contingente brasileiro, Coronel Alan. O sistema de Comunicação funcionou com muitas dificuldades devido à queda de algumas repetidoras.

Momentos após o terremoto, a demanda da imprensa no Brasil na apuração de informações sobre o ocorrido foi elevada, já que o sistema de comunicações via telefone móvel com o país estava interrompido.



Num primeiro momento, as informações foram de imediato trabalhadas com profissionalismo, seguindo os aspectos doutrinários. Como exemplo, nós tínhamos muitas vítimas e algumas delas já tinham sido identificadas. Esse é um dado que só poderíamos passar a um profissional de imprensa depois que os familiares dessas vítimas forem avisados. E esse aspecto merece destaque. A imprensa nacional como um todo foi extremamente profissional no trato dessa questão. A gente entende a necessidade do repórter, lutando contra o tempo. Quando a gente tinha a informação de um óbito, a gente não podia passar para a imprensa, pois o familiar não tinha sido avisado. O familiar tinha a esperança de receber a notícia que seu familiar estava vivo. Quem viu a imagem do QG da Minustah não tinha mesmo esperança. A gente só pode tirar essa esperança quando tivéssemos uma informação confirmada.⁴

As primeiras ações de Comunicação Social foram planejadas na mesma noite em que ocorreu o desastre. Após a informação ter chegado ao Brasil foi acionado o Gabinete de Gerenciamento de Crise do EB. A criação deste tipo de Gabinete é indicada, como vimos na parte teórica, pelo pesquisador Mario Rosa (2003). O contato com o Haiti era feito entre o CComSEx e o responsável pela área de comunicação social do EB no Haiti, Coronel Alan. Lá tiveram o apoio do EB na disponibilização de informações e nos deslocamentos pelas ruas do país, já que os destroços tomaram as ruas.

Foi estabelecido um plantão no CComSEx com o objetivo de obter e apurar as informações para transmitir imediatamente para os órgãos de comunicação. Naquele momento, nenhum órgão de comunicação teria capacidade de obter informações que não fossem passadas pelo EB. Dois dias após o desastre, a cobertura da mídia já se encontrava *in loco*, pois as grandes emissoras enviaram para o país jornalistas correspondentes. A atitude de se criar um plantão para que todas as dúvidas da imprensa pudessem ser sanadas é recomendada pela pesquisadora Margarida Kunsch (2006).

Neste momento também foi definido que o porta-voz do EB seria o Chefe do CComSEx, General Barcellos. Todas as informações depois de checadas eram disponibilizadas para a imprensa. Esta definição do porta-voz é indicada por Mario Rosa (2003).

As primeiras demandas da imprensa versavam acerca das vítimas do terremoto. Antes de qualquer informação ser passada para a imprensa foi criada uma rede de contatos com as famílias dos falecidos. Cada família recebeu a visita do Comandante da Organização Militar a que pertencia o militar falecido para levar a notícia. A partir da confirmação de que os familiares estavam cientes do ocorrido a informação era disponibilizada para a imprensa.

Inicialmente todas as informações foram disponibilizadas por meio de notas regulares a imprensa. Foram elaborados esclarecimentos ao público interno, que eram formatados

⁴ Trecho da palestra concedida pelo General-de-Brigada Barcellos, Chefe do Centro de Comunicação Social do EB, durante a realização do Congresso Mega Brasil de Comunicação, ocorrido de 25 a 28 de maio em São Paulo.



basicamente com mesmo conteúdo. Todas as notas foram disponibilizadas na página do Exército e quando a informação era a confirmação de óbitos, em duas oportunidades, foram realizadas entrevistas coletivas.

De acordo com o General Barcellos todos os veículos foram tratados de forma semelhante no que se diz respeito à divulgação de informações:

Tratamos todos os veículos com a mesma consideração. Nós tínhamos, no caso, muita gente do interior do Estado de São Paulo. Todas as TV's do interior foram tratadas da mesma maneira que as grandes emissoras de televisão. Nas convocações para entrevistas coletivas também todos os órgãos foram tratados igualmente. (GENERAL BARCELLOS)

A primeira entrevista coletiva foi concedida pelo Comandante do Exército, General Enzo Martins Peri, que esteve no Haiti vinte e quatro horas após o ocorrido, acompanhado do Ministro da Defesa, Nelson Jobim. A coletiva foi realizada em Brasília. Os jornalistas foram contatados por telefone, e-mail e por nota no site do EB.

Posterior à demanda de informações sobre as vítimas do terremoto, a imprensa iniciou solicitações de pedidos de entrevistas, particularmente em São Paulo, estado em que atuavam grande parte dos militares falecidos. A busca era por informações sobre as perspectivas sobre o futuro do país. Para atender essas solicitações da mídia, o Comandante da 2ª Divisão de Exército, General Santos Cruz, que foi o *Force Commander*⁵ das tropas da *Minustah* por dois anos, atendeu as demandas e concedeu entrevistas a inúmeros programas de televisão.

Com a localização e identificação dos mortos e a busca sobre perspectivas para o futuro do Haiti, o próximo passo foi o planejamento para a chegada dos dezesseis militares brasileiros que ficaram feridos e foram repatriados para o Brasil. Em toda Missão de Paz, os militares regressantes passam por um período de quarentena em que são realizados inúmeros exames médicos e psicológicos. A demanda da mídia neste instante era por entrevistas com os feridos. Com a impossibilidade da saída do hospital, foi preparado um material em vídeo feito pelo próprio Comando Militar do Sudeste, Seção de Comunicação Social, com entrevistas com os feridos. Após a gravação, o vídeo com cerca de trinta minutos de duração foi distribuído a todos os órgãos interessados. Inúmeras emissoras de TV e Rádio e portais da internet utilizaram o material. O vídeo também foi disponibilizado na página da internet do EB.

AÇÕES REALIZADAS NO PRÓPRIO AMBIENTE GERADOR DA CRISE

Para as avaliações realizamos entrevistas com diversos jornalistas que realizaram a cobertura do ocorrido para suas emissoras. As informações foram apuradas por meio de

⁵ Comandante da Operação.



entrevistas por e-mail, já que muitos profissionais continuam trabalhando como correspondentes por todo o mundo, entrevistas realizadas por revistas e sites com os jornalistas, blogs feitos pelos próprios profissionais com a narração dos fatos e por matérias publicadas pela imprensa.

Os deslocamentos dos profissionais, poucas horas após o terremoto, foram feitos por meio de voos comerciais para Santo Domingo, capital da República Dominicana, e deslocamentos terrestres para Porto Príncipe. Outros jornalistas, como Rivadavia Severo⁶, da Agência Brasil, se deslocaram em uma comitiva de jornalistas de Brasília.

Os jornalistas foram hospedados na base militar brasileira. Segundo Lilia Teles, os primeiros auxílios solicitados ao EB não foram atendidos, mas, horas depois, as demandas requeridas pela imprensa foram sendo consentidas. “O pessoal da nossa produção pediu apoio, mas eles [EB] alegaram que isso seria impossível, por causa do caos no país. Depois eles mudaram de ideia e ajudaram toda a imprensa brasileira que fez a cobertura.”

Gustavo Chacra⁷, do *Grupo Estado*, aborda a recepção feita por militares do EB no Haiti:

O melhor lugar da cidade, certamente, é a base militar do Brasil, onde estão hospedados todos os jornalistas brasileiros. Como naqueles filmes de apocalipse, sempre existe um lugar salvador, onde há comida e água. Cama, por enquanto, não. Aqui, dentro da base, também há cerca de 70 haitianos sendo tratados com ferimentos graves. Uma mulher deu a luz a um filho. E também os corpos dos 14 militares brasileiros mortos. Estamos agora os jornalistas brasileiros na sala de imprensa montada na base militar brasileira de Porto Príncipe. [...] A base é o paraíso nesta cidade. E com arroz, feijão, carne e suco todos os dias.

Leandro Colon⁸, de *O Estado de São Paulo*, relata a importância da recepção por parte do EB para a possibilidade de trabalharem no Haiti nas condições presentes após o terremoto.

Chegamos a Porto Príncipe em uma carona da FAB (Força Aérea Brasileira). Eu e o fotógrafo Sérgio Dutti. Ficamos instalados na base militar brasileira, dividindo uma tenda com 25 jornalistas, dormindo em colchonetes e vivendo sob um esquema militar, com horário para comer e usar o banheiro. Sabíamos que teríamos apenas o básico. Era o suficiente. Até porque a situação do lado de fora era muito, mas muito pior. A primeira impressão, num rápido passeio, foi de destruição, pobreza e caos generalizado. Multidões andando de um lado para o outro sem rumo.

A avaliação do apoio prestado pelo EB, de forma ampla, foi positiva. Os principais pontos de crítica foram relacionados à recepção inicial dos jornalistas. Fabio Zanini, quando abordado acerca da eficiência do gerenciamento de informações e da comunicação realizado

⁶ Entrevista publicada no site www.cpforte.com. Acessado em 25 de agosto de 2010.

⁷ Informações retiradas do blog do jornalista no Portal Estadão. <http://blogs.estadao.com.br/gustavo-chacra/category/haiti/>. Acessado em 25 de agosto de 2010.

⁸ Em entrevista publicada na Revista Brasileiros, nº 31, de fevereiro de 2010. Matéria: Haiti no meio da tragédia - Repórteres brasileiros relatam o cotidiano de trabalhar em Porto Príncipe depois do terremoto de WALTERSON SARDENBERG.



pelo Exército Brasileiro no ocorrido fez uma avaliação positiva, apesar de não ter sido sempre harmonioso. De acordo com o jornalista “houve exemplos de reclamação de algumas matérias, o que era constrangedor tendo em vista que éramos hóspedes do Exército. Era uma situação imperfeita e longe da ideal, mas inevitável (não havia outro lugar onde ficar). Mas não chegou a haver censura, por exemplo.”.

Lilia Teles disse que todas as solicitações feitas ao EB foram atendidas. “O Exército nos deu cama, comida, banho e apoio logístico. Fomos muito bem atendidos. Eles [EB] nos conduziram por toda a cidade, nos levando de carro e nos dando segurança.” Ela conclui afirmando que segundo sua análise o gerenciamento da comunicação foi excepcional. “Apesar das dificuldades, eles atenderam a todos da melhor forma possível.”

Gustavo Chacra comparou o ambiente criado para a cobertura do desastre como o episódio de um *Big Brother* que misturou jornalistas e militares na base brasileira na capital haitiana. Em sua avaliação, “não foi fácil, no começo, a ‘ocupação’ do quartel-general brasileiro no Haiti pelas tropas de jornalistas armados com seus blocos, câmeras e laptops e sem um lugar para ficar em um país arrasado.”

Chico de Gois⁹, jornalista de *O Globo*, também relata o acolhimento e o apoio por parte do EB. “O Exército Brasileiro nos acolheu. Dividíamos uma tenda com sete jornalistas, sendo um deles um freelancer americano, que mora em Porto Príncipe e perdeu a casa, que caiu.” O depoimento de Gois comprova que não foram apenas jornalistas brasileiros que foram assessorados pelo EB.

Rivadavia Severo encerra a entrevista afirmando que “saúde, transporte e alimentação não foram problemas para os jornalistas. Estávamos hospedados no quartel na Minustah, com as Forças Armadas brasileiras. Tínhamos comida três vezes por dia, arroz, feijão, carne, mandioca, salada, massa, pão.” Conclui afirmando que em relação ao apoio prestado pelo EB aos jornalistas no Haiti não tem “nada do que reclamar”.

ANÁLISE DAS AÇÕES PARA O GERENCIAMENTO DA CRISE

Para realizar a análise das ações de Com Soc realizadas pelo EB no Brasil, durante os desdobramentos do terremoto no Haiti, relacionaremos as atitudes efetivadas pela assessoria de imprensa do EB com as ações que são julgadas corretas pelos pesquisadores da área de gerenciamento de crise comunicacional.

⁹ Em entrevista publicada na Revista Brasileiros, nº 31, de fevereiro de 2010. Matéria: Haiti no meio da tragédia - Repórteres brasileiros relatam o cotidiano de trabalhar em Porto Príncipe depois do terremoto de WALTERSON SARDENBERG.



O primeiro aspecto citado pelos pesquisadores no gerenciamento de crises é a criação de um manual ou plano em que se estabelecem os mecanismos básicos para abordar situações contingentes (ROSA 2003). O EB possui o Plano de Comunicação Social que é atualizado a cada três anos. Neste Plano, como abordado anteriormente, estão as diretrizes comunicacionais do EB e os objetivos e definições de todo o sistema de Com Soc do EB.

Este plano possui um capítulo relacionado ao gerenciamento de crise de imagem. Entretanto, este capítulo é muito superficial, pois cita apenas alguns aspectos de gerenciamento, sem se aprofundar em nenhum dos mesmos. Acreditamos que, diante de uma crise, o profissional de Com Soc do EB necessitaria de outras fontes de consulta acerca de gerenciamento, não podendo só se focar no Plano de Comunicação Social do EB.

Outro ponto no gerenciamento de crise é a reunião dos membros estratégicos, formando-se um comitê. Essa ação foi prontamente realizada pelo EB, pois logo após o ocorrido já foram acionados os componentes do Gabinete de Gerenciamento de Crise.

A comunicação direta e oficial com os familiares das vítimas deve ser realizada antes do conhecimento público. Tal atitude foi seguida pelo EB. Cada família recebeu a visita do Comandante da Organização Militar ao qual pertencia o militar morto com a notícia do óbito. Não foi constatado, entre os 18 militares mortos, nenhum vazamento de informações.

De acordo com Mario Rosa (2003) e Margarida Kunsch (1997) os dois públicos mais estratégicos no gerenciamento de crise são o interno e a imprensa. Os respectivos públicos foram estrategicamente atingidos pelas ações realizadas pelo EB. O público interno era informado diariamente sobre novas informações sobre óbitos, feridos e a situação de outros militares por meio do INFORMEX, um boletim que foi disponibilizado pela internet.

A imprensa também recebeu um tratamento específico no ocorrido. Todos os órgãos de mídia foram tratados sem preferência. Essa informação pode ser ilustrada com a disponibilização do vídeo com a entrevista dos feridos para todos os órgãos interessados. As informações apuradas e confirmadas foram transmitidas para a imprensa por meio de um boletim diário disponibilizado no site do EB na internet.

Outras solicitações da imprensa foram sendo atendidas pelo CComSEx e pelas Seções de Comunicação Social de acordo com a ordem de chegada. Na Seção de Comunicação do Comando Militar do Sudeste, por exemplo, foram mais de 400 solicitações só na primeira semana após o terremoto. Devido ao grande número de pedidos, o tempo para respostas acabou sendo bem maior que o normal, desagradando alguns jornalistas. Entretanto, todos os pedidos foram respondidos, mesmo com pareceres desfavoráveis.



Outra definição essencial neste momento de gerenciamento de crise é relacionada ao porta-voz, que deve ter o total domínio do assunto. Neste caso, o porta-voz determinado pelo EB foi o General Barcellos, chefe do CComSEx. Ele que concedeu inúmeras entrevistas, inclusive coletivas, sobre os desdobramentos do terremoto.

CONCLUSÃO

De forma geral, mesmo levando-se em consideração a demora em respostas para algumas solicitações da imprensa e a falta de instruções relacionadas ao gerenciamento de crise presentes no Plano de Comunicação do EB, foi realizado um gerenciamento eficiente da comunicação, o que nos leva a crer que o ocorrido trouxe reflexos positivos para a imagem do EB. Isso pode ser exemplificado por inúmeras matérias jornalísticas que exploraram temas como espírito de equipe entre os militares, coordenação e organização na ajuda aos haitianos feridos, planos de resgate de sobreviventes, profissionalismo, condolências e homenagens aos mortos, apoio aos familiares, solidariedade, e, de forma geral, a importância da missão realizada pelo EB no Haiti.

No Haiti, o apoio e auxílio aos profissionais de mídia foram essenciais para a cobertura do fato. Constata-se que as condições habitacionais e higiênicas disponibilizadas pelo EB, juntamente com o apoio de locomoção e com a interlocução informativa e comunicativa prestada pelos profissionais de Com Soc do EB foram elementos que possibilitaram uma cobertura completa, ampla e polivalente do terremoto. Para todas essas informações chegarem ao Brasil o EB disponibilizou internet sem fio aos profissionais, que após a edição de suas matérias e apuração das notícias às remetiam ao Brasil.

Os pontos negativos acerca do gerenciamento da comunicação no Haiti foram principalmente relacionados aos momentos iniciais à chegada dos primeiros jornalistas do Brasil. As maiores críticas feitas pelos profissionais que estiveram no Haiti abordam uma dificuldade inicial de se conseguir apoio para a realização de algumas matérias e a transmissão das mesmas para o Brasil.

Essa dificuldade inicial pode ser ilustrada pela não permissão inicial pelo uso do sistema de internet sem fio do EB. Constatou-se, também, uma interferência inicial no resultado do trabalho dos jornalistas. Foram relatadas algumas reclamações, da parte dos profissionais de Com Soc do EB, sobre o conteúdo publicado de algumas matérias elaboradas por jornalistas que estavam alojados na base brasileira. É importante observar que não podemos classificar tais reclamações como censura, já que as matérias já tinham sido



publicadas. A melhor forma de se indagar o jornalista, caso o mesmo tenha cometido algum erro, é mostra-lo a informação correta para que ele possa corrigi-la em outra oportunidade.

De forma geral, o EB realizou um gerenciamento comunicacional eficiente e abrangente, mesmo com as dificuldades iniciais criadas aos jornalistas, como a disponibilização de internet. Os auxílios prestados superaram as necessidades de informações e notícias, o que possibilitou a permanência dos profissionais no país por mais tempo e em boas condições de instalação.

Mesmo com algumas reclamações sobre conteúdo de matérias já publicadas, a disponibilização de boletins, fontes para entrevistas, locais para coletivas, dados estatísticos e fotos demonstra que os jornalistas presentes não tinham barreiras para apurar suas matérias e que a assessoria de imprensa do EB conseguiu cumprir grande parte das demandas criadas pelos jornalistas.

Apesar de problemas como a falta de um plano específico e completo sobre gestão de crise, a demora em responder as demandas da imprensa no Brasil, algumas interferências iniciais no resultado do trabalho dos jornalistas no Haiti e dificuldades iniciais de se conseguir apoio para a realização de algumas matérias e a transmissão das mesmas para o Brasil, o Exército Brasileiro soube administrar de forma eficiente a crise.

Após a análise das ações de comunicação social realizadas pelo EB, comparadas com as ações propostas por inúmeros pesquisadores de gerenciamento de crises de imagem, constatou-se que as decisões tomadas neste gerenciamento conseguiram priorizar um importante contato com os inúmeros públicos de interesse do EB, principalmente o público interno e a imprensa em geral, se tornando fonte principal do ocorrido e assumindo o comando da dinâmica das informações.

Mesmo com o número elevado de mortos, o EB fez da crise uma oportunidade para mostrar aos públicos sua capacidade de organização e reestruturação, além de transmitir mensagens positivas sobre a organização, suas ações e serviços. A crise possibilitou mostrar competência, liderança, pronta-ação, organização e espírito de corpo.

BIBLIOGRAFIA

ALMEIDA, Ana Luisa de Castro. **Identidade, imagem e reputação organizacional: conceitos e dimensões da práxis**. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). Comunicação Organizacional – Linguagens gestão e perspectivas, volume 2. 1ª ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2009, p. 215-242.

BANDEIRA, Gabriela de Senna Pereira. **Estratégias de comunicação para crises de imagem nas organizações**. 2005. 68f. Monografia (Trabalho de conclusão de curso de graduação em Jornalismo) – Universidade Federal da Bahia, Salvador. Disponível em:



<http://www.facom.ufba.br/pex/2006_1/Gabriela%20de%20Senna.pdf>. Acesso em: 30 jul. 2010

BRASIL. MINISTÉRIO DA DEFESA. **Plano de Comunicação Social do Exército Brasileiro 2009 – 2011**. Brasília. Port. Min nº 075, de 19 Fev 2009.

CARVAS JUNIOR, Waldomiro. **Relações Públicas no Gerenciamento de crises**. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.) *Obtendo resultado com Relações Públicas*. São Paulo: Pioneira Thompson, 2006.

FORNI, João José. **Comunicação em tempo de crise**. In: DUARTE, Jorge. *Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia - Teoria e técnica*. 2ª ed. São Paulo, Atlas, 2003, p.363-388.

GENÚ, Cristine Marques. **Gerenciamento de crise: a ação da assessoria de imprensa do Superior Tribunal de Justiça (STJ)**. 2007. 47f. Monografia (Trabalho de conclusão de curso de especialização lato sensu em Assessoria em Comunicação Pública) – Instituto de Educação Superior de Brasília. Brasília, DF, 2007.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4ªed. São Paulo: Summus, 2003.

_____. **Relações públicas e modernidade, novos paradigmas da comunicação organizacional**. São Paulo: Summus, 1997.

_____. **Comunicação Organizacional – Histórico, fundamentos e processos**, volume 1. 1ª ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2009, p. 235-268.

NEVES, Roberto de Castro. **Crises empresariais com a opinião pública**. Rio de Janeiro: Mauad Editora, 2002.

ORDUÑA, Issac Rojas. **A comunicação em momentos de crise**. 2002. Disponível em:<<http://jforni.jor.br/forni/files/orduna-octavio-comunicacao-em-momentos-decrise.pdf>> Acesso em: 30 jul. 2010.

ROSA, Mário. **A era do escândalo: lições, relatos e bastidores de quem viveu as grandes crises de imagem**. 3. ed. São Paulo: Geração Editorial, 2004.

_____. **A síndrome de Aquiles: como lidar com as crises de imagem**. São Paulo: Editora Gente, 2001.

SILVEIRA, Maurício. **A importância do plano de gerenciamento de crises em empresas prestadoras de serviços: Estudo de caso**. Salvador: RP em Revista, 2010.

TORQUATO DO REGO, Francisco Gaudêncio. **Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estruturas, planejamento e técnicas**. São Paulo: Summus, 1986.