FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO
ESCOLA DE GOVERNO PROFESSOR PAULO NEVES DE CARVALHO

Capitã BM **Thaise** Rodrigues Rocha

O PAPEL DA COMUNICAÇÃO DO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE MINAS GERAIS NA FASE DE RESPOSTA A DESASTRES A PARTIR DO ESTUDO DA OPERAÇÃO BRUMADINHO

Belo Horizonte
2020

Capitã BM **Thaise** Rodrigues Rocha

O PAPEL DA COMUNICAÇÃO DO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE MINAS GERAIS NA FASE DE RESPOSTA A DESASTRES A PARTIR DO ESTUDO DA OPERAÇÃO BRUMADINHO

Monografia apresentada à Academia de Bombeiros Militar de Minas Gerais e à Fundação João Pinheiro, como requisito para aprovação no Curso de Especialização em Gestão e Proteção e Defesa Civil.

Orientadora: Coronel BM QOR Luciana Silva Lopes de Oliveira Frois

Belo Horizonte

2020

Rocha, Thaise Rodrigues.

R672p O papel da comunicação do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais na fase de resposta a desastres a partir do estudo da operação Brumadinho [manuscrito] / Thaise Rodrigues Rocha. – 2020.

[11], 83 f. : il.

Monografia de conclusão de Curso (Especialização em Gestão, Proteção e Defesa Civil) – Fundação João Pinheiro, Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, 2020.

Orientadora: Luciana Silva Lopes de Oliveira Frois

Bibliografia: f. 82-84

1. Desastre ecológico – Comunicação – Brumadinho (MG). 2. Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais (CBMMG). 3. Cultura organizacional – Minas Gerais. I. Frois, Luciana Silva Lopes de Oliveira. II. Título.

CDU 502.5:658.012.45(815.12 Brumadinho)

Capitã BM **Thaise** Rodrigues Rocha

O PAPEL DA COMUNICAÇÃO NA FASE DE RESPOSTA, ATRAVÉS DO ESTUDO DA OPERAÇÃO BRUMADINHO.

Monografia apresentada em cumprimento às exigências da Academia de Bombeiros Militar de Minas Gerais e da Fundação João Pinheiro como requisito para aprovação no Curso de Especialização em Gestão e Proteção e Defesa Civil.

Avaliada em: 03 de novembro de 2020

_____
Luciana Silva Lopes de Oliveira Frois, Coronel QOR BM – Orientadora
Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais

_____
Miguel Novaes Borges, Coronel QOR BM – Avaliador
Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais

_____
Cláudio Jorge Cançado – Avaliador
Fundação João Pinheiro

Belo Horizonte

2020

DEDICATÓRIA

A Deus, pela força de vontade, pelas bênçãos e pelas maravilhosas oportunidades diárias. Por iluminar meus caminhos e me dar a força necessária para seguir com alegria todos os dias.

Ao Lucas, meu marido, companheiro, amigo, cúmplice e parceiro da vida, que tanto me apoia, me suporta, cuida de mim e me dá forças para seguir em todas as ocasiões da minha vida, sendo meu porto seguro e meus melhores momentos do dia.

Aos meus maravilhosos pais, que sempre fizeram todo o melhor de suas vidas pelos seus filhos, me deram a melhor base de carinho, caráter e força de vontade para chegar aonde eu quiser, me inspirando com sua alegria, perseverança e disposição invejáveis.

Ao meu filho Benício, que nem chegou a este mundo e já tem nos proporcionado tantas alegrias, tantos momentos de reflexão e crescimento, que compartilhou comigo todos os momentos de estudos, cansaço, contentamento, conquistas, sono e fome sem fim...

Às minhas amigas, que sempre tiveram paciência perante este ano de tanta dedicação e empenho ao curso e ao trabalho, especialmente Mary, minha comadre irmã que sempre esteve do meu lado em todos os momentos.

A todos os comunicadores que se empenham ao máximo para levar informação de relevância à população, trazendo paz nos momentos de caos, e equilíbrio em meio a tantas incertezas que os desastres promovem na vida da população.

AGRADECIMENTOS

A todos que contribuíram para a realização deste trabalho, fica expressa aqui a minha gratidão, especialmente:

Aos meus colegas de trabalho da BM/5, que sempre me apoiaram, me ajudaram em todas as oportunidades que precisei, sendo tão compreensivos e empáticos frente a minhas necessidades acadêmicas. Difícil nomear todos, mas a equipe da BM/5 é realmente incrível de se trabalhar, pessoas que aprendo tanto todo dia e que têm muita disposição e vontade de fazer o melhor pela corporação diariamente.

À minha orientadora, Coronel BM QOR Luciana, que tanto ajudou e conduziu bem os trabalhos durante as atividades de orientação, contribuindo de maneira ímpar para a conclusão deste trabalho.

Aos meus colegas de curso, pelos debates, ânimo e crescimento durante esta jornada.

À Tânia Valias, minha revisora, sempre atenta as demandas, e proativa nas respostas.

Ao Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais, por investir na minha carreira, e à Fundação João Pinheiro e seus professores, que dedicaram seu tempo e conhecimento para o engrandecimento da corporação e dos alunos.

A todos que, de alguma maneira, contribuíram para a elaboração desta pesquisa.

RESUMO

O presente estudo busca identificar qual é o papel da comunicação do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais (CBMMG) na fase de resposta a desastres, a partir do estudo da Operação Brumadinho. Essa Operação surgiu em decorrência do rompimento da Barragem I da Mina Córrego do Feijão (Brumadinho, Minas Gerais). De acordo com os dados da Defesa Civil até o momento, foram 34 mil pessoas afetadas, das quais 259 óbitos e 11 ainda desaparecidas, sem contar os danos materiais e ao meio ambiente e os prejuízos a entidades públicas e privadas. A resposta a desastres, que consiste no atendimento com foco no socorro, assistência às populações atingidas e reabilitação, é uma das incumbências constitucionais do CBMMG, órgão responsável pela execução de atividades de proteção e defesa civil (BRASIL, 1988). A partir do Marco de Sendai (ONU, 2005), passou a ganhar ênfase a ideia de a comunicação ser um pilar para o gerenciamento de desastres. Diante desse contexto, o objetivo geral deste trabalho consistiu em estudar o papel da comunicação do CBMMG na fase de resposta ao desastre de Brumadinho. Como objetivos específicos, buscou-se verificar como o CBMMG empregou as ações de comunicação durante a Operação Brumadinho, como se estruturou o modelo de comunicação do CBMMG e quais foram as repercussões para a imagem institucional da Corporação. Para tanto, foi realizado um estudo de caso a partir do levantamento de dados institucionais de diversas unidades do CBMMG e de entrevistas com a equipe responsável por desempenhar as atividades de comunicação na Operação Brumadinho. A partir dos resultados obtidos pela pesquisa documental, apresentou-se um panorama geral da Operação Brumadinho, ainda em andamento. As entrevistas possibilitaram entender, a partir da visão daqueles que atuaram diretamente nas ações de comunicação durante a Operação, como foi o planejamento de todas as atividades desenvolvidas. Por fim, o levantamento dos dados de eventos e homenagens junto à Seção de Comunicação Organizacional do CBMMG e aos Batalhões de Bombeiros Militar demonstrou claramente como a eficiência da comunicação nesse contexto foi capaz de aprimorar a imagem institucional do CBMMG diante da sociedade.

Palavras-chave: Comunicação. CBMMG. Operação Brumadinho. Imagem Institucional.

ABSTRACT

This study seeks to identify the role of communication of the Minas Gerais Military Fire Brigade (CBMMG) in the disaster response phase, based on the study of Operation Brumadinho. This operation arose as a result of the rupture of Dam I of the Córrego do Feijão mine (Brumadinho, Minas Gerais). According to Civil Defense data to date, 34.000 people were affected, of which 259 died and 11 were still missing, not counting the material and environmental damage and the damage to public and private entities. Disaster response, which consists of assistance focused on relief, assistance to affected populations and rehabilitation, is one of the constitutional duties of CBMMG, the body responsible for carrying out civil defense and protection activities (BRASIL, 1988). Starting with the Sendai Framework (UN, 2005), the idea of communication as a pillar for disaster management started to gain emphasis. Given this context, the general objective of this paper was to study the role of CBMMG's communication in the Brumadinho disaster response phase. As specific objectives, we sought to verify how CBMMG used communication actions during Operation Brumadinho, how CBMMG's communication model was structured and what were the repercussions for the Corporation's institutional image. To this end, a case study was carried out based on the survey of institutional data from several units of CBMMG and interviews with the team responsible for performing communication activities in Operation Brumadinho. From the results obtained by the documentary research, an overview of Operation Brumadinho, still in progress, was presented. The interviews made it possible to understand, from the perspective of those who acted directly in the communication actions during the Operation, how the planning of all the activities developed was. Finally, the survey of data from events and honors at BM / 5 and BBM clearly demonstrated how the efficiency of communication in this context was able to improve CBMMG's institutional image in society.

Keywords: Communication. CBMMG. Operation Brumadinho. Institutional image.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AI	Assessoria de imprensa
ASPLAN	Assessoria de Planejamento
BBM	Batalhão de Bombeiro Militar
BEMAD	Batalhão de Emergências Ambientais e Respostas a Desastres
BM/5	Seção de Comunicação Organizacional do CBMMG
BOA	Batalhão de Operações Aéreas
CBMMG	Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais
CEPED	Centro Universitário de Estudos e Pesquisas sobre Desastres da Universidade Federal do Rio Grande do Sul
CINDS	Centro Integrado de Informações de Defesa Civil
COB	Comando Operacional de Bombeiros
COBOM	Centro de Operações de Bombeiros
CONPDEC	Conselho Nacional de Proteção e Defesa Civil
EMBM	Estado Maior Bombeiro Militar
FAB	Força Aérea Brasileira
FIDE	Formulário de Informações do Desastre
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MG	Minas Gerais
ONU	Organização das nações unidas
PNPDEC	Política Nacional de Proteção e Defesa Civil
REDS	Registro de Evento de Defesa Social
SCO	Sistema de Comando em Operações
SEI!	Sistema Eletrônico de Informações
SIG	Sistema de Informação Geográfica
SINPDEC	Sistema Nacional de Proteção e Defesa Civil
SWOT	*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*
TIC	Tecnologias da Informação e Comunicação
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
UNISDR	Estratégia Internacional das Nações Unidas para a Redução de Desastres

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Modelo de Comunicação 17
Figura 2 - Tipos de comunicação organizacional 19
Figura 3 - Modelo de gestão estratégica 23
Figura 4 - Posição da assessoria de comunicação no organograma institucional 26
Figura 5 - Classificação dos desastres quanto a sua intensidade, evolução e origem 32
Figura 6 - Fases da Gestão de Riscos e do Gerenciamento de Desastres. 35
Figura 7 - Ciclo de gestão de proteção e defesa civil 36
Figura 8 - Programas inicialmente aprovados para o eixo suporte 2 - Proteção e defesa civil 37
Figura 9 - Dinâmica do desastre 39
Figura 10 - Seleção das áreas com população afetada 53

Tabela 1 - Danos humanos, materiais ou ambientais 54
Tabela 2 - Atualização da situação do desastre de Brumadinho 55
Tabela 3 - Prejuízos econômicos públicos e privados 55
Tabela 4 - Homenagens recebidas pelo CBMMG decorrentes da Operação Brumadinho 78

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 12

2 COMUNICAÇÃO PARA A GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES 15

2.1 Conceito e importância da comunicação organizacional 16

2.2 Identidade e imagem institucional 21

2.3 A importância da comunicação estratégica 22

2.4 Funcionamento da Assessoria de Imprensa 25

2.5 Comunicação pública para exercer a cidadania 28

3 RELAÇÃO ENTRE RESPOSTA E COMUNICAÇÃO 31

3.1 Desastres 31

3.2 Proteção e Defesa Civil 33

3.3 Gestão de Riscos e Gerenciamento de Desastres 34

3.4 Comunicação como pilar no gerenciamento de desastres 39

3.5 A gestão da informação na resposta de Defesa Civil 41

4 METODOLOGIA 45

4.1 Descrição das entrevistas 47

***4.1.2 Seleção da população do estudo* 48**

4.2 Levantamento de dados junto às unidades do CBMMG 50

5 PANORAMA GERAL SOBRE A OPERAÇÃO BRUMADINHO 52

5.1 O desastre de Brumadinho 52

5.2 Panorama geral do atendimento à ocorrência 56

6 O PAPEL DA COMUNICAÇÃO DO CBMMG NA OPERAÇÃO BRUMADINHO ... 59

6.1 Seção de Comunicação Organizacional do CBMMG 59

6.2 Comunicação Durante a Operação Brumadinho 60

***6.2.1 A atuação da BM/5 na Operação Brumadinho* 61**

***6.2.2 Modelo de comunicação da Operação Brumadinho* 62**

***6.2.3 Repercussões da Operação Brumadinho para a Imagem Institucional* 76**

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS 80

REFERÊNCIAS 82

APÊNDICE A – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS 86

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO 88

APÊNDICE C – OFÍCIO DE LEVANTAMENTO DE DADOS 89

ANEXO – SOLICITAÇÃO DE AJUDA HUMANITÁRIA PELO CBMMG 91

1 INTRODUÇÃO

No dia 25 de janeiro de 2019, a Barragem I da Mina Córrego do Feijão se rompeu no município de Brumadinho, ocasionando um dos maiores desastres do estado de Minas Gerais. Mais de 11,7 milhões de m³ de rejeitos avançaram sobre a cidade, afetando aproximadamente 34 mil pessoas, das quais 259 óbitos e 11 ainda desaparecidos (DEFESA CIVIL, 2020).

O Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais (CBMMG) prontamente iniciou a gestão do desastre, instaurando a chamada Operação Brumadinho, que continua as suas atividades até os dias de hoje, quase dois anos após o rompimento da barragem. As ações de resposta foram baseadas no socorro e assistência à população afetada, com o objetivo de salvar vidas e reduzir os danos e prejuízos gerados.

Consecutivamente, também, a Seção de Comunicação Organizacional do CBMMG (BM/5) não mediu esforços para desempenhar as atividades de comunicação acerca do evento. Prontamente, uma equipe da BM/5 foi instalada no cenário de operações para realizar anúncios à comunidade e à imprensa, organizar o modelo de comunicação do CBMMG, gerenciar as informações e garantir à população o seu direito de informação.

Frequentemente, a comunicação é considerada um pilar de qualquer instituição ou organização. É a partir dela que as relações de troca de informações em todos os níveis são viabilizadas. Quando efetiva, a comunicação gera efeitos positivos. Dessa maneira, ela pode ser considerada uma função-meio para que as funções-fim da organização sejam executadas de forma produtiva (TORQUATO, 2015).

Vale ressaltar que a sociedade contemporânea vive uma época em que o fluxo de informações é muito veloz, dinâmico e extremamente acessível. O fenômeno da internet e das mídias digitais faz com que, com muita facilidade, seja possível acompanhar situações em tempo real, sem que haja barreiras geográficas. Dessa maneira, as instituições devem se preocupar com levar informações à população de forma precisa, séria, imparcial e comprometida com a verdade. Acredita-se, portanto, que esse cenário evidencia a necessidade de um planejamento estratégico da comunicação do CBMMG, o que ressalta a importância da atuação da BM/5, principalmente durante a fase de resposta a desastres.

Acredita-se que, na Operação de Brumadinho, o papel da comunicação se mostrou imprescindível, tendo um significado muito mais amplo do que apenas fornecer dados à imprensa, já que também possibilitou um melhor atendimento à ocorrência e à população como um todo.

Diante desse contexto, surge a necessidade de verificar se, de fato, o CBMMG foi capaz de instaurar uma comunicação efetiva com a população durante a Operação Brumadinho, como também se conseguiu transmitir confiança e credibilidade, demonstrando que a Corporação, em sua competência de executar as ações de proteção e defesa civil, presta um serviço de excelência à sociedade.

Portanto, o objetivo geral deste trabalho consistiu em estudar o papel da comunicação do CBMMG na fase de resposta ao desastre de Brumadinho. Como objetivos específicos, buscou-se verificar como o CBMMG empregou as ações de comunicação durante a Operação Brumadinho, como se estruturou o modelo de comunicação do CBMMG e quais foram as repercussões para a imagem institucional da Corporação. Para tanto, foi realizado um estudo de caso a partir do levantamento de dados institucionais de diversas unidades do CBMMG e de entrevistas com a equipe responsável por desempenhar as atividades de comunicação na Operação Brumadinho.

A partir das questões centrais que norteiam o tema, torna-se necessário contextualizar as principais discussões em torno de comunicação. Portanto, no Capítulo 2, são apresentados os principais conceitos encontrados na literatura sobre comunicação, comunicação organizacional, identidade e imagem institucional, comunicação estratégica, assessoria de imprensa e comunicação pública. O objetivo, assim, é o de demonstrar a importância da comunicação para a gestão das organizações.

Em seguida, é importante demonstrar qual é a relação entre a comunicação e a fase de resposta, uma vez que o estudo busca justamente verificar como ocorre essa associação no contexto da Operação Brumadinho. Portanto, também com base na literatura, apresenta-se os conceitos sobre desastres, proteção e defesa civil, gestão de riscos e gerenciamento de desastres. Busca-se, ainda, demonstrar por qual motivo a comunicação deve ser considerada um pilar no gerenciamento de desastres e como deve ser realizada a gestão da informação na resposta de defesa civil.

No Capítulo 4, apresenta-se os processos metodológicos que nortearam a pesquisa. Os resultados da investigação documental sobre a ocorrência são

apresentados no Capítulo 5, no qual expõe-se o panorama geral da atuação do CBMMG no cenário do desastre. A atuação específica da BM/5 é apresentada no Capítulo 6, com base tanto na pesquisa documental, quanto na análise das entrevistas sobre o desempenho dessa unidade na Operação Brumadinho. No Capítulo 7, por fim, faz-se as considerações finais.

2 COMUNICAÇÃO PARA A GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES

Segundo Schwab (2019), a sociedade está diante da chamada 4ª Revolução Industrial, marcada principalmente pela possibilidade de conexão simultânea entre todas as pessoas do mundo, independentemente de sua posição geográfica, bem como pela possibilidade de processamento, armazenamento e acesso ao conhecimento sem precedentes. Marcam essa fase a inteligente artificial, as impressões tridimensionais, a ciência dos materiais, entre outras (SCHWAB, 2019). Nesse cenário, as tecnologias da informação e comunicação (TIC) ganham forças (SCHWAB, 2019), uma vez que influenciam sobremaneira a sociedade atual (KUNSCH, 2016). Kunsch (2016, p. 63), citando Wolton (2006, p. 9), afirma que a comunicação é um dos pontos centrais do século XXI, já que:

> foram inventados e democratizados o telefone, o rádio, a imprensa de grande público, o cinema, a televisão, o computador, as redes, transformando definitivamente as condições de troca e de relação, reduzindo as distâncias e realizando a tão desejada aldeia global (WOLTON, 2006, p. 9 apud KUNSCH, 2016, p. 63).

As principais características dessa nova fase são: internet mais ubíqua e móvel; sensores menores, mais poderosos e mais baratos; e inteligência artificial e aprendizagem automática (SCHWAB, 2019, p. 22). De acordo com o autor, a 4ª Revolução impactará a economia, os negócios a sociedade e os indivíduos, tanto em âmbito nacional quanto global.

Diante das intensas mudanças tecnológicas que ocorreram no século XXI, com o avanço exponencial da informática e das tecnologias de informação e comunicação (TIC), as organizações tiveram que se adaptar e buscar estratégias eficientes para acompanhar esse novo contexto emergente. De acordo com Barros e Matos (2015), uma possibilidade para o mundo corporativo se fortalecer é utilizar das grandes contribuições da comunicação, desde que bem geridas. Segundo os autores, nas organizações, a comunicação consiste em um conjunto de estratégias capazes de beneficiar a imagem da empresa, aumentando seu relacionamento com consumidores, fornecedores ou funcionários.

De acordo com Marchiori (2008), a comunicação está relacionada com o compartilhamento de conhecimento a partir da troca efetiva de informações. Nesse âmbito, a comunicação viabiliza não apenas as relações entre o mundo e as

organizações, como também o funcionamento do sistema econômico que abrange toda a extensão mundial (KUNSCH, 2016, p. 47).

Para entender melhor o contexto que permeia essas mudanças, na próxima seção serão discutidos os principais conceitos relacionados à comunicação e à comunicação organizacional, bem como reflexões sobre a sua importância.

2.1 Conceito e importância da comunicação organizacional

Marcondes Filho (2014, p. 257) assinala que comunicação, proveniente do latim *communicatio*, significa "estabelecer uma relação com alguém, mas também com um objeto cultural", isto é, com o contexto que circunda a atividade comunicativa. O autor ressalta que comunicação não deve ser confundida com sinalização ou informação. A sinalização está relacionada com a emissão de sinais, ou seja, comportamentos que difundem, irradiam e mandam ruídos e imagens, de forma autônoma e independente, interligados com o mundo e com as intenções de intervenção sobre o outro. A informação, por sua vez, pode ser proveniente de uma sinalização, quando esta se circunda de intencionalidade, quer dizer, quando é-lhe dada atenção ou quando se identifica um fato como ele é. Por fim, a comunicação vai além da informação, pois possibilita que as pessoas descubram algo novo, expandindo o pensamento para o outro e para o mundo, de forma que haja a interação entre, pelo menos, duas pessoas (MARCONDES FILHO, 2014).

França e Simões (2017) apontam que a comunicação é um fato concreto do cotidiano humano. Ela vai além das relações cotidianas, como dar bom dia a alguém, ler placas de trânsito e perguntar o preço de algum produto, pois está em uma "dimensão institucionalizada, tecnicizada e altamente profissional que permeia igualmente a vida cotidiana e faz parte de nossos mecanismos de sobrevivência" (FRANÇA; SIMÕES, 2017, p. 18). Ainda, segundo as autoras:

> O objeto de estudo da comunicação é exatamente a comunicação: uma concepção, uma forma de ver, perceber e enquadrar uma ação qualquer enfocando e resgatando sua dimensão comunicacional. [...] O processo comunicativo compreende vários elementos: os interlocutores (a presença correferenciada de um e do outro); uma materialidade simbólica (a produção discursiva); a situação discursiva (o contexto imediato; sua inserção numa estrutura sócio-histórica particular). A relação que se estabelece entre esses elementos é móvel e diversificada. O objetivo da análise comunicativa é justamente captar o desenho dessas relações; o posicionamento dos sujeitos

> interlocutores; a criação das formas simbólicas; a dinâmica de produção de sentidos (FRANÇA; SIMÕES, 2017, p. 27-28).

De acordo com Vasconcelos (2009), todo processo de comunicação precisa de um bom planejamento para que se obtenha o máximo de retorno possível de um processo comunicativo. Para tanto, a autora propõe o chamado modelo de comunicação, que é composto, em seus extremos, pelo comunicador (empresa/ideia/marca/organização) e pelo receptor da mensagem (público-alvo). Outro elemento importante desse modelo é a mensagem, que consiste na informação que deverá ser transmitida pela comunicação. Por fim, existem as ferramentas, que são os canais de comunicação mais eficientes para a transmissão da mensagem, e os meios de comunicação pelo quais a mensagem atingirá os receptores (VASCONCELOS, 2009). Esse processo está ilustrado na Figura 1.

Figura 1 - Modelo de Comunicação

Fonte: adaptado de Vasconcelos (2009, p. 40)

No âmbito organizacional, recebem também a mensagem o público interno (funcionários da organização e seus ciclos de relacionamento), o público intermediário (integrantes da cadeia de distribuição) e a comunidade (imprensa, governo, ONGs, sindicatos, associações, etc.).

Segundo Kunsch (2016), a comunicação não é apenas um instrumento de divulgação ou transmissão de informações, mas sim "um poder transversal que perpassa todo o sistema global, incluindo nesse âmbito as organizações" (KUNSCH, 2016, p. 51). A autora situa as organizações como atores importantes do sistema global, capazes de influenciar demasiadamente em seu desenvolvimento econômico

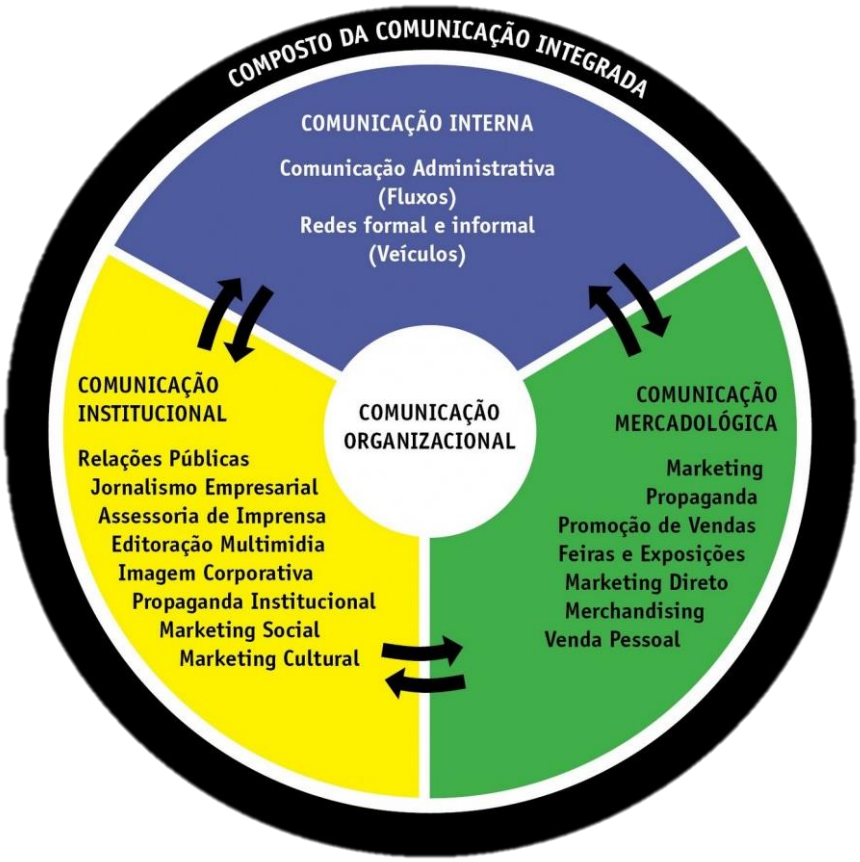
e social, assim como nas transformações sofridas pelo mundo contemporâneo (KUNSCH, 2016, p. 52). De acordo com Miranda (2016, p. 17), "a atividade de Comunicação Organizacional é um dos pilares de qualquer organização ou instituição, tanto em nível interno quanto externo", e permite a sucessão das relações e trocas de informações entre todos os níveis dos atores organizacionais.

O conceito de comunicação organizacional é apresentado por Kunsch (2016, p. 66):

> A comunicação organizacional deve ser entendida de forma ampla e holística. Pode-se dizer que é uma disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações e todo seu contexto político, econômico e social. Como fenômeno inerente à natureza das organizações e aos agrupamentos de pessoas que a integram, a comunicação organizacional envolve os processos comunicativos e todos os seus elementos constitutivos.

Segundo Barros e Matos (2015), a comunicação é responsável por mediar toda a atividade dentro de uma organização e, por essa razão, abrange todas as partes envolvidas, para que, dessa forma, a interação se realize com consistência, relevância e coerência. Kunsch (2003) apresenta três diferentes funções que a comunicação pode assumir no ambiente organizacional, a saber: (1) comunicação institucional, que transmite a imagem da empresa ao público externo; (2) comunicação mercadológica, responsável pela divulgação dos produtos e serviços; (3) comunicação interna, capaz de manter o bom relacionamento com os funcionários. Esses tipos de comunicação podem ser esquematizados conforme a Figura 2

Figura 2 - Tipos de comunicação organizacional



Fonte: Kunsch (2003, p. 151)

Uma das grandes importâncias da comunicação organizacional está relacionada à ideia de poder expressivo, conforme colocado por Torquato (2015). Para o autor, se poder significa "a possibilidade de uma pessoa ou uma entidade gerar influência sobre outrem" (TORQUATO, 2015, p. 42), e a comunicação é capaz de gerar influências pelo simples fato de existir, consequentemente, a comunicação é um poder expressivo.

> Ou seja, se o poder é a capacidade de uma pessoa influenciar outra para que esta aceite as razões da primeira, isso ocorre, inicialmente, por força da argumentação. A relação de poder estabelece-se em decorrência do ato comunicativo. O poder da comunicação apresenta-se ainda no carisma, esse brilho extraordinário que os líderes exprimem e se faz presente na eficácia (resultados) e na eficiência (meios) do discurso, na maneira de falar, na gesticulação, na apresentação pessoal (TORQUATO, 2015, p. 42).

Então, pode-se dizer que a comunicação, principalmente quando pautada de forma estratégica, exerce uma função-meio para que as funções-fim da

organização sejam executadas de maneira mais produtiva, corroborando e reforçando o desempenho organizacional (TORQUATO, 2015).

Para Torquato (2015), a principal meta da comunicação organizacional é gerar consentimento e produzir aceitação. Para tanto, algumas questões devem ser observadas.

> Em primeiro lugar, há de se observar em que palco, em que empresa a situação deve ser verificada. O tamanho, o grau de complexidade, a pressão no sentido da eficiência e a estrutura de controle de uma organização determinam o nível de otimização de situações de comunicação. [...] De um lado, há um tipo de comunicação que é fruto da informação e do conhecimento técnico; de outro, as atitudes, os valores, as normas. A questão é ajustar as duas partes, formando um composto comunicacional que possa ser consumido naturalmente (TORQUATO, 2015, p. 73-74).

Portanto, as organizações devem se estruturar de forma a garantirem a comunicação eficaz e otimizada, para, então, atingirem os objetivos de transmitir informações e conhecimentos de maneira satisfatória. Para que haja uma comunicação eficaz, algumas características são primordiais, tais como relevância, credibilidade, adequação e sincronia das informações (TORQUATO, 2015).

Kunsch (2016) analisa a comunicação organizacional em quatro dimensões, nomeadamente instrumental, humana, cultural e estratégica. A dimensão instrumental é aquela que funciona como ferramenta para viabilizar a transmissão de informações e permitir o pleno funcionamento da organização. Nessa dimensão, há uma visão linear que ignora contextos e aspectos subjetivos (KUNSCH, 2016).

A dimensão humana está relacionada com a subjetividade dos recursos humanos de uma organização, quais sejam "os indivíduos ou os grupos de organização que percebem as novas possibilidades, lançam novas ideias, elaboram projetos inovadores [...], que caracterizam e participam ativamente na expressão criativa da organização" (KUNSCH, 2016, p. 78).

Ainda segundo a autora, a dimensão cultural está relacionada com a integração entre a cultura subjetiva de cada membro do quadro de funcionários, com a cultura do país em que a organização se insere e, também, com a cultura interna da organização (KUNSCH, 2016).

Por fim, a dimensão estratégica deve ser considerada com dois enfoques distintos: (1) uma visão conservadora e racional direcionada aos resultados, que "alinha-se, estrategicamente, por meio do planejamento estratégico e da gestão, aos

objetivos globais da organização e aos princípios estabelecidos em relação à sua missão, à sua visão e aos seus valores" (KUNSCH, 2016, p. 82); e (2) uma visão complexa, que busca alternativas para repensar a comunicação estratégica, atribuindo-lhe “um caráter ‘dinâmico’, uma análise vigilante e permanente das ameaças e oportunidades, que seja sensível às oscilações dos ambientes externo e interno e se adapte às novas realidades” (KUNSCH, 2016, p. 83).

Dois conceitos que devem ser levados em consideração pela Comunicação Organizacional na dimensão estratégia são aqueles relacionados à identidade institucional e imagem institucional. Na próxima seção, um breve panorama será apresentado.

2.2 Identidade e imagem institucional

De acordo com Baugnet (1998), citado por Colgano (2006), as identidades são construídas a partir das funções e atividades que as organizações desempenham em seu universo. A partir dessas atividades, diversos sentidos são atribuídos ao agente, a partir de seus papéis sociais e da maneira como interage com os demais indivíduos e grupos (COLGANO, 2006).

> Simplificando, as organizações são grupos. Assim sendo, são formadas por indivíduos que sentem-se parte delas, os membros. Consequentemente, a identidade organizacional de cada uma delas é parte da identidade pessoal de seus membros. Por fim, as organizações influenciam as pessoas, tornando as necessidades coletivas (COLGANO, 2006, p. 61).

A identidade organizacional, então, pode ser analisada tanto sob a perspectiva de como o seu público a reconhece, quanto pela sua autoimagem, ou seja, como o público interno a entende. "Além disso, existe a possibilidade de a identidade corporativa ser a representação da missão, da visão e dos objetivos da companhia" (COLGANO, 2006, p. 61).

Conforme visto, a identidade organizacional é a soma das atitudes escolhidas para que a instituição se apresente diante do público, seja interno ou externo. Nesse processo, constrói-se diversas imagens, que são percebidas por esse público (COLGANO, 2006).

A imagem institucional, então, segundo Chaves (1988, p. 26, apud Colgano, 2006, p. 90), é "o registro público dos atributos identificados do sujeito social. É a

leitura pública de uma instituição, a interpretação que a sociedade ou cada um de seus grupos [...] tem ou constrói de modo intencional ou espontâneo".

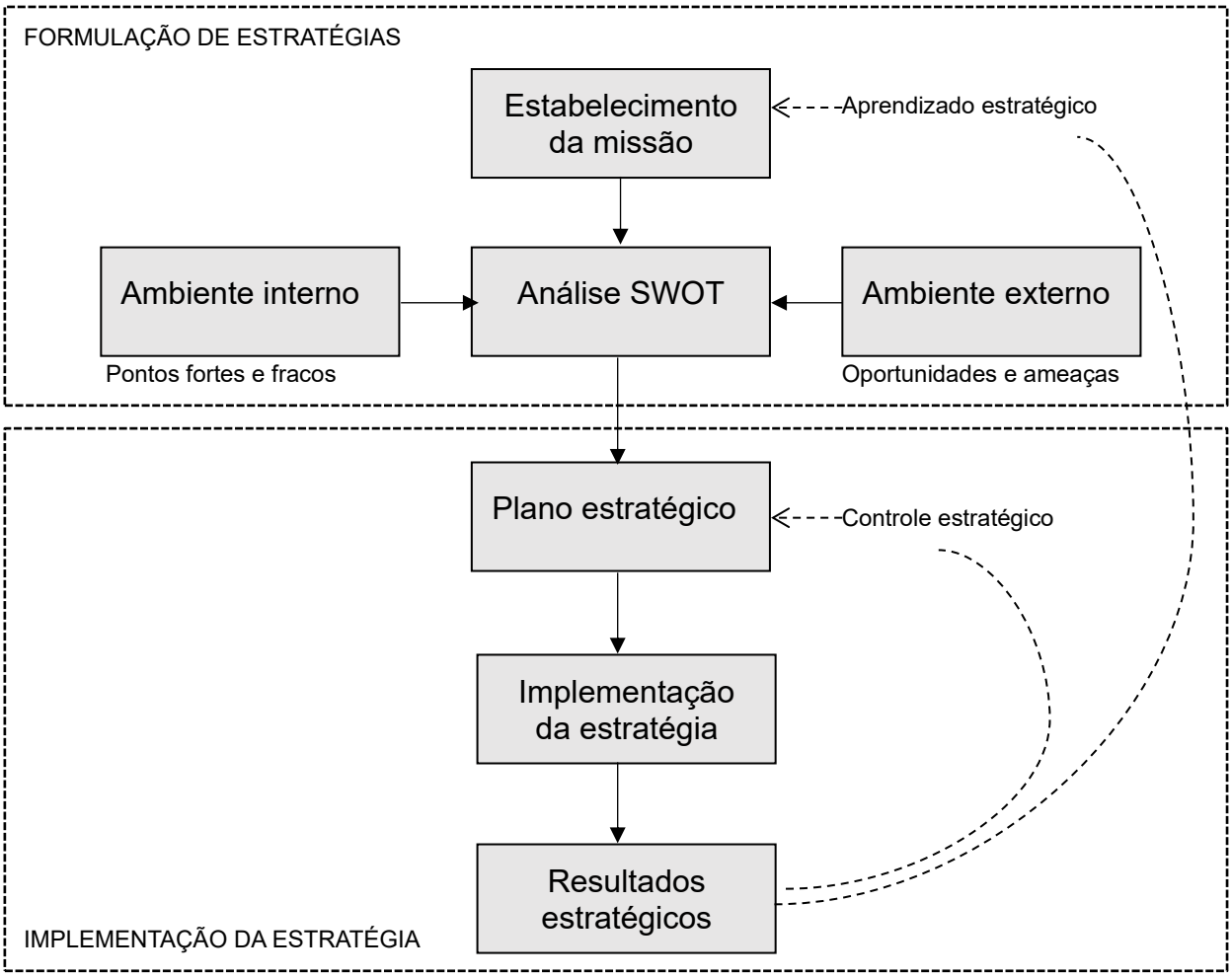
Uma boa imagem institucional é primordial para que haja uma comunicação organizacional efetiva, uma vez que as inferências dos receptores da mensagem serão delineadas pelas impressões que foram construídas em torno da organização. Portanto, devem ser utilizadas estratégias para promover a identidade organizacional de forma satisfatória. Na seção seguinte, algumas características específicas da comunicação estratégica serão apresentadas.

2.3 A importância da comunicação estratégica

A ideia de estratégia no ambiente organizacional, na visão de Chandler (1972), citado por Andersen (2013), está interligada com a definição das metas e objetivos de uma instituição e as respectivas medidas e recursos necessários para que sejam atingidos. Gestão estratégica, por sua vez, é definida como "um processo que trata do trabalho empreendedor da organização com renovação e crescimento organizacional e, mais particularmente, com o desenvolvimento e a utilização da estratégia que deve orientar as atividades da organização" (SCHENDEL; HOFER, 1978 apud ANDERSEN, 2013). A adoção da gestão estratégica pelas instituições foi necessária devido às mudanças ambientais ocasionadas pelos fenômenos tecnológicos, sociais, políticos e econômicos (ANDERSEN, 2013).

Assim, a gestão estratégica consiste em um sistema ordenado de ações sequenciais que visam uma meta. Inicialmente, estabelece-se um objetivo. Em seguida, determina-se qual é a melhor posição estratégica da organização para que esse objetivo seja atingido, com base na análise SWOT, que nada mais é do analisar os fatores internos relacionados a forças (strengths) e fraquezas (weaknesses) e fatores externos relacionados a oportunidades (opportunities) e ameadas (threats). Então, estipula-se planos de ação para concretizar o objetivo. Por fim, monitora-se os resultados e ajusta-se as ações de acordo com as demandas. Esse processo pode ser ilustrado na Figura 3.

Figura 3 - Modelo de gestão estratégica



Fonte: Adaptado de Andersen (2013)

A comunicação pode ser considerada como um dos pilares para que a gestão estratégica se edifique de forma consistente em todos os seus processos, principalmente diante dos contextos atuais. Assim, há a necessidade de se valorizar cada vez mais o caráter estratégico da comunicação no âmbito da gestão organizacional. Para tanto, as organizações devem compreender a necessidade de estabelecer a interação dialógica, já que apenas produzir veículos de comunicação não é mais suficiente.

> As organizações devem preocupar-se com o monitoramento das informações e a abertura do diálogo com seus diferentes grupos de interesse, entendendo que seu comportamento deve ir muito além do repasse de informações. É preciso atuar no sentido não apenas de selecionar informações que façam parte do contexto vivenciado pela empresa e que tenham sentido para os públicos, mas olhar para a comunicação como possibilidade de (re)construção (MARCHIORI, 2008, p. 24).

Por caráter estratégico da comunicação, entende-se a oportunização de mudanças que levam à modernização, principalmente por meio da produção de conhecimentos capazes de conduzir à construção e à consolidação do futuro da organização (Marchiori, 2008).

De acordo com Freitas (2016), ter um fluxo de informações estratégicas é primordial para a tomada de decisões no âmbito organizacional.

> Assim, comunicação estratégica pode ser definida como uma forma de atuação comunicativa não espontânea (Pérez, 2001), em que a ação de persuadir e influir nos demais é necessária (Reardon, 1991) e organizada a partir de uma intencionalidade que ordena os elementos do discurso (Berrio, 1983) (LOCATELLI, 2017, p. 200).

Porém, conforme já dito, comunicação vai além de informação. Nesse aspecto, um fator crítico de sucesso de um planejamento é a possibilidade de comunicação e integração entre o nível operacional e o grupo de gestores, "que, neste caso, tem a responsabilidade de instruir, gerir e direcionar o trabalho a ser feito pela equipe técnica (operacional)”. Para tanto, pauta-se a necessidade de comunicação interna efetiva, ou seja, os gestores precisam conseguir se comunicar de forma eficaz com seu corpo técnico, para garantir que a atividade-fim seja atingida com sucesso.

Para Pio (2017, p. 79), "pode-se dizer que a empresa que não estiver preparada para a boa comunicação interna nos tempos normais terá, inexoravelmente, uma performance desastrada nos tempos de crise". Para que haja a comunicação interna eficaz, deve haver compartilhamento de informações, bem como o colaborador deve se sentir parte importante do todo, de forma que haja um diálogo aberto que possibilite a crítica e a avaliação entre profissionais e equipes, produzindo "alinhamento de objetivos e harmonização do discurso, da linguagem, entre todos os colaboradores" (PIO, 2017, p. 81).

A comunicação externa, por sua vez, permite que a organização se posicione perante a sociedade, de forma a colocá-la com a melhor imagem para o público externo. Em contextos mais antigos, para se comunicar com o público-alvo, as organizações definiam marcas, produtos, slogans e propagandas e divulgavam-no na televisão e no rádio, por exemplo, o que, muitas vezes, acontecia com grande lentidão (PIO, 2017). Atualmente, com o fenômeno das mídias sociais, a comunicação externa se tornou muito mais veloz. As pessoas interagem com a organização diretamente por plataformas como Facebook, Linkedin, Twitter, Instagram, etc. "As

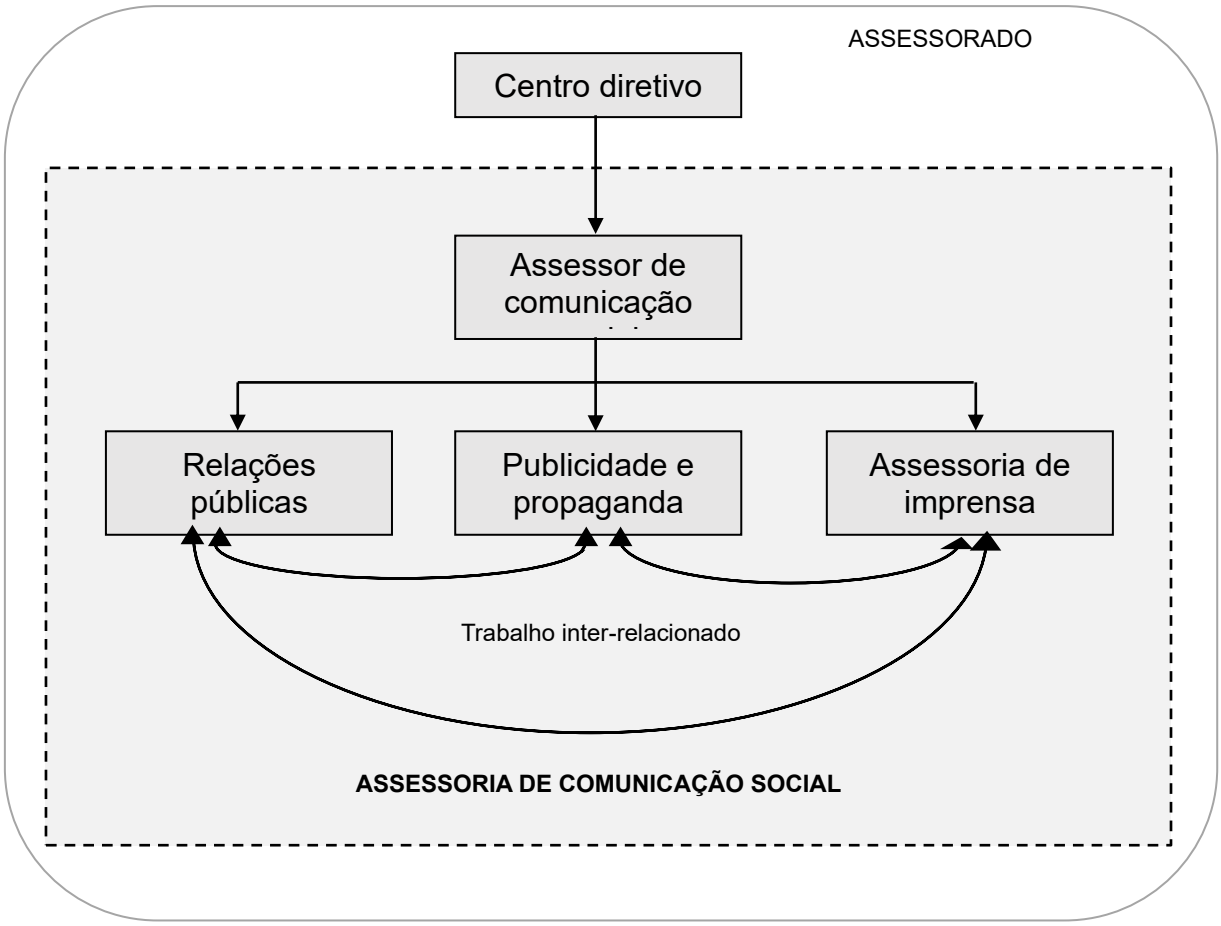
organizações devem participar com intensidade desse novo mundo virtual, dentro dos atuais formatos e dentro dos próximos formatos, sejam eles quais forem" (PIO, 2017, p. 100). Porém, participar do mundo virtual também enseja a utilização da comunicação estratégica, porque a falta de projetos bem estruturados e da escolha de interfaces capazes de cativar o público alvo pode prejudicar a imagem institucional.

De acordo com Paula Neto (2014), garantir que as informações sobre assuntos de interesse público sejam repassadas à sociedade de forma eficiente e eficaz é uma das funções da assessoria de comunicação. Diante disso, na seção seguinte, algumas questões sobre essa temática serão explanadas com maiores detalhes.

2.4 Funcionamento da Assessoria de Imprensa

Ferraretto (2009) identifica que o fluxo de informações de uma determinada organização é realizado, primariamente, por uma assessoria de comunicação social (ACS), que “presta um serviço especializado, coordenando as atividades de comunicação entre um assessorado e seus públicos” (FERRARETO, 2009, p. 13). A ACS se divide em três grandes áreas, quais sejam relações públicas, publicidade e propaganda e assessoria de imprensa, responsáveis por, conjuntamente, estabelecer políticas e estratégias de comunicação (FERRARETO, 2009), conforme ilustra a Figura 4, a seguir:

Figura 4 - Posição da assessoria de comunicação no organograma institucional



Fonte: Adaptado de Ferraretto (2009, p. 15)

Cada uma dessas áreas pode ter funções, responsabilidades e atribuições específicas de acordo com as necessidades da organização. Porém, devem sempre trabalhar de forma integrada, com vistas a atingir os objetivos gerais da comunicação organizacional. A expressão comunicação integrada ressalta a importância de que todos os processos de comunicação de uma organização trabalhem de forma integrada, ou seja, compartilhando objetivos e alinhando estratégias. Para Pio (2017), portanto, a comunicação corporativa ou organizacional já nasce integrada.

> As ações isoladas de comunicação de marketing e de relações públicas são insuficientes para fazer frente aos novos mercados competitivos e para os relacionamentos com os públicos e/ou interlocutores dos mais diversos segmentos. Estes são cada vez mais exigentes e cobram responsabilidade social, atitudes transparentes, comportamentos éticos, respeito à preservação do planeta etc., e, nesse contexto, a comunicação passa a ser estratégica e a sua gestão tem de ser vista sob uma nova visão de mundo e numa perspectiva interdisciplinar (KUNSCH, 2016, p. 51).

As atividades da área de Relações Públicas estão inseridas no contexto de "criação, planejamento e execução de programas de integração interna e externa" (FERRARETTO, 2009, p. 18). Dentre suas atribuições, estão a coordenação de festividades internas e externas, envio de mensagens a pessoas ou entidades relacionadas com a instituição e a realização de pesquisas de opinião dos públicos envolvidos (FERRARETTO, 2009).

Por sua vez, o setor de publicidade e propaganda deve promover a relação entre os produtores e os consumidores, por meio de distribuidores (FERRARETTO, 2009). Suas atribuições perpassam pela criação e execução de peças publicitárias e de propaganda, análise dos veículos de comunicação mais adequados e as agências para intermediação entre esses veículos e a organização, coordenação e administração das campanhas promocionais e estudos mercadológicos (FERRARETTO, 2009).

À assessoria de imprensa compete a promoção da comunicação entre a organização e os formadores de opinião, orientando-a "quanto ao que pode ou não interessar aos veículos e, portanto, virar notícia" (FERRARETO, 2009, p. 16-17). Esse setor tem como atribuições: relacionamento com os veículos de comunicação; realização de clipagem ou taxação; organização e atualização de *mailing list* (relação de veículos de comunicação); edição de *house organs* (boletins internos); elaboração de outros produtos jornalísticos, como fotografias, vídeos, programas e material de divulgação no site da organização e produção de impressos variados (FERRARETO, 2009).

De acordo com Ferraretto (2009), a estrutura de uma assessoria de imprensa (AI) pode ser de três tipos, a saber: (1) interna, em que a instituição possui estrutura própria e contrata jornalistas; (2) externa, quando há contratação de terceiros, como empresas especializadas em AI ou jornalistas autônomos; e (3) mista, na qual "a instituição possui uma AI interna que cobre as atividades do dia a dia e contrata terceiros para a divulgação de eventos especiais. Nesse caso, a AI interna é responsável pela supervisão dos serviços da externa" (FERRARETTO, 2009, p. 83).

A assessoria de imprensa (AI), de acordo com Ferraretto (2009), deve estar à serviço da sociedade, seguindo valores específicos de transparência e imparcialidade, principalmente no âmbito das instituições públicas. Na seção seguinte, será realizada uma reflexão a respeito de como a comunicação pública deve ser empregada a fim de que se exerça a cidadania.

2.5 Comunicação pública para exercer a cidadania

Segundo Locatelli (2017), o cidadão tem o direito de informar, de se informar e de ser informado, segundo os artigos 5, 37, 220 e 225 da Constituição Federal de 1988. No âmbito das instituições públicas, Ferraretto (2009), citando Eid (2003), ressalta que os organismos públicos têm o dever de fornecer notícias à mídia e, portanto, à sociedade. O serviço de transmissão de informações é uma função extremamente importante das organizações públicas. Segundo a Força Aérea Brasileira (FAB) (2010, p. 12):

> A história mostra que um grande desafio para as instituições públicas ou privadas é o entendimento da dinâmica do processo comunicativo. Ninguém consegue estabelecer "pontes" desconhecendo o público para o qual se dirige, suas necessidades e particularidades. Por exemplo, não é possível falar com a imprensa, elaborar notícias, escritas ou faladas, sem uma linguagem adequada.

Conforme visto, a comunicação é pautada no diálogo. Portanto, no contexto das instituições públicas e do Estado, o debate com a sociedade é uma peça fundamental. Levando isso em conta, é função do Estado e do governo dialogar com a sociedade e entre si, pautando sempre o interesse público, "como a perspectiva normativa capaz de realizar a inclusão e o respeito pela diferença, estabelecendo um processo contínuo de aprimoramento da cidadania e, consequentemente da democracia" (WEBER; COLEHO; LOCATELLI, 2017, p. 34). A esse processo comunicativo dá-se o nome de comunicação pública (BRANDÃO, 2007). Vale ressaltar, ainda, que a comunicação pública é um dos principais indicadores de qualidade da democracia (WEBER; COLEHO; LOCATELLI, 2017). A comunicação pública, em outras palavras:

> [...] é encarregada de tornar a informação disponível ao público, de estabelecer a relação e o diálogo capazes de tornar um serviço desejável e preciso, de apresentar os serviços oferecidos pela administração, pelas coletividades territoriais e pelos estabelecimentos públicos, de tornar as próprias instituições conhecidas, enfim de conduzir campanhas de informação e ações de comunicação de interesse geral. A esses registros, soma-se aquele de natureza mais política, ou seja, da comunicação do debate público que acompanha os processos decisórios (ZÉMOR, 2009, p. 214 apud LOCATELLI, 2017, p. 191).

Para Arendt (2007, p. 61), citada por Weber, Coelho e Locatelli (2017, p. 36), “o que é de interesse público é dotado de relevância entre aquilo que é comum, partilhado e ‘digno de ser visto e ouvido’”.

> Pensar no interesse público é analisar os debates e a circulação de determinados temas assim identificados; reconhecer os modos como as relações e discursos em torno dos temas são utilizados; quais os atores envolvidos e sua motivação; quais as diferenças e ângulos defensáveis; quais as estratégias discursivas para ampliação ou redução do debate (WEBER; COELHO; LOCATELLI, 2017, p. 36-37).

De acordo com Monteiro (2009), a comunicação pública se vale da comunicação institucional para expor qual é o papel da organização, sua identidade e sua imagem, assim como prestar contas das atividades desenvolvidas. Tem como principais finalidades:

> responder à obrigação que as instituições públicas têm de informar o público; estabelecer uma relação de diálogo de forma a permitir a prestação de serviços ao público; apresentar e promover os serviços da administração; tornar conhecidas as instituições (comunicação externa e interna); divulgar ações de comunicação cívica e de interesse geral; e integrar o processo decisório que acompanha a prática política (MONTEIRO, 2009, p. 37).

A comunicação pública é utilizada por órgãos do governo, entidades da administração direta, indireta e autarquias, nas esferas federal, estadual e municipal, movimentos sociais e organizações do terceiro setor.

Levando em consideração o contexto do intenso crescimento da comunicação intermediada por meios digitais, como computadores e smartphones, cuja utilização permite que cidadãos não apenas se informem de forma extremamente veloz e em tempo real, como também que se expressem quase que instantânea e simultaneamente, a comunicação pública deve, igualmente, passar por adequações e reestruturações.

Dessa forma, as instituições governamentais devem procurar por “alternativas para neutralizar tensões e favorecer acordos” (MAGALHÃES, 2018, P. 3145). Segundo a autora, um dos caminhos para tanto é buscar a equidade entre a entidade e o cidadão, de forma que se possibilite consensos, assegurando “a participação e o diálogo em torno das demandas de segmentos da sociedade tradicionalmente alijados dos espaços decisórios” (MAGALHÃES, 2018, p. 3145). Nesse cenário, as mídias sociais se mostram como estratégias potenciais para atingir

maior transparência e envolvimento da população nas práticas das instituições públicas (MAGALHÃES, 2018).

Nesse âmbito, as mídias sociais permitem que os cidadãos se manifestem abertamente, compartilhem conteúdos que julguem relevantes, exponham críticas à entidade, expressem seus descontentamentos e seus agradecimentos e, consequentemente, influenciem outras pessoas a adotarem a mesma atitude. Essa é uma forma que encontraram para exercerem a sua cidadania em um ambiente mais dinâmico, descentralizado, desburocratizado e aberto. As instituições públicas, quando utilizam da comunicação estratégica, podem fazer desse canal dialógico uma ponte entre seus interesses e os da população, bem como para garantir que um maior público tenha acesso às informações de qualidade, cumprindo, então a sua missão.

Segundo a FAB (2010), o planejamento da área de comunicação, principalmente no âmbito de instituições militares, deve se pautar nos valores da impessoalidade, da imparcialidade, da verdade e da seriedade profissional. Ferraretto (2009) acrescenta, ainda, que a transparência é essencial, principalmente em organizações mantidas pelo dinheiro público. Portanto, o assessor de imprensa deve ter à sua disposição o máximo de dados do órgão possível, de forma a garantir a imagem institucional perante a sociedade em casos de críticas e questionamentos das informações repassadas.

> A complexidade da sociedade contemporânea e os sofisticados dispositivos de informação e comunicação ampliaram significativamente o poder de visibilidade e publicidade do Estado, na mesma medida em que ampliaram a vigilância e a crítica da sociedade – organizada ou não –, e a atuação das mídias (WEBER; COELHO; LOCATELLI, 2017, p. 39).

A FAB estipula as concepções gerais da política de comunicação social do comando da Aeronáutica. É interessante ressaltar que, nessa instituição, a comunicação tem objetivos internos e externos. No nível interno, busca melhorar a autoestima e a motivação do público interno, ou seja, a tropa. Já no nível externo, assume políticas de "pronta-resposta" aos questionamentos da sociedade. Ademais, assume também medidas "pró-ativas" para divulgar ações da corporação para fortalecer a imagem institucional (FAB, 2010). Com essas questões em vista, no próximo capítulo, os conceitos de comunicação e resposta serão interligados, perpassando pela ideia de desastre e de comunicação em situações de desastres.

3 RELAÇÃO ENTRE RESPOSTA E COMUNICAÇÃO

Conforme apresentado no capítulo anterior, a comunicação estratégica é um dos pilares da gestão estratégica. Por meio dela, as organizações podem encontrar meios mais eficientes para a tomada de decisões e, consequentemente, atingir seus objetivos e metas.

O contexto atual exige que as instituições se posicionem perante o público, sustentem a sua imagem, bem como sejam capazes de dialogar com a sociedade. O Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais (CBMMG) não está isento dessas responsabilidades, principalmente por ser um órgão público e por lidar diretamente com respostas à sociedade em situações de desastres. Portanto, o serviço de informações na fase de resposta deve ser extremamente eficiente e estratégico, a fim de garantir aos cidadãos o seu direito à informação.

Neste capítulo, a relação entre a fase de resposta e a comunicação será apresentada, principalmente no âmbito do CBMMG. A resposta está relacionada com a etapa de atuação do CBMMG que compreende o socorro e assistência à população afetada por desastres, com o objetivo de salvar vidas e reduzir danos e prejuízos. A comunicação nessa fase é de extrema importância, uma vez que permite que o CBMMG dialogue com a população, repassando as informações de interesse público, de maneira a possibilitar que a sociedade entenda o cenário do desastre, as ações adotadas pelo CBMMG e como devem se portar diante do ocorrido.

Para que essa relação fique clara, neste capítulo, serão levantadas algumas questões a respeito de desastres, proteção e defesa civil, fase de resposta, como a comunicação pode ser um pilar no gerenciamento de desastres e como a gestão da informação contribui para a resposta de defesa civil.

3.1 Desastres

Segundo CEPED (2016), eventos adversos são aqueles desfavoráveis, prejudiciais ou impróprios à população ou ao ambiente. Os desastres se originam de eventos adversos que ocorrem em locais com ocupação humana vulnerável. De acordo com o Decreto nº 7.257/2010, desastre é o "resultado de eventos adversos, naturais ou provocados pelo homem sobre um ecossistema vulnerável, causando danos humanos, materiais ou ambientais e conseqüentes prejuízos econômicos e

sociais" (BRASIL, 2010). Conforme Cardoso e Pinto (2017), “os impactos das áreas afetadas são muitas vezes irreparáveis e causam danos relevantes à saúde das populações, exigindo um esforço integrado de diversos agentes públicos para encaminhar as soluções adequadas em cada caso”.

Para que um evento seja considerado um desastre, devem ser levados em consideração o número de mortes e de pessoas afetadas pelo desastre, assim como a declaração de estado de emergência ou calamidade pública.

> Um evento é considerado desastre quando há ocorrência de pelo menos um desses fatores: a) 10 ou mais mortes, b) 100 ou mais pessoas afetadas, c) declaração de estado de emergência ou calamidade pública pelo município, estado ou país (CARDOSO; PINTO, 2017, p. 102).

A defesa civil classifica os desastres conforme sua intensidade, sua evolução e sua origem, como sintetiza a Figura 5:

Figura 5 - Classificação dos desastres quanto a sua intensidade, evolução e origem

INTENSIDADE	**Nível I – média intensidade:** os danos e prejuízos são suportáveis e superáveis pelos governos locais e a situação de normalidade pode ser restabelecida com os recursos mobilizados em nível local ou complementados com recursos estaduais e federais
	Nível II – grande intensidade: os danos e prejuízos não são superáveis e suportáveis pelos governos locais, e o restabelecimento da situação de normalidade depende da mobilização e da ação coordenada das três esferas de atuação do Sistema Nacional de Proteção e Defesa Civil (SINPDEC) e, em alguns casos, de ajuda internacional
EVOLUÇÃO	**Súbitos ou de evolução aguda:** se caracterizam pela velocidade com que o processo evolui e pela violência dos eventos adversos, podendo ocorrer de forma inesperada e surpreendente ou ter características cíclicas e sazonais
	Graduais ou de evolução crônica: se caracterizam por evoluírem em etapas de agravamento progressivo
ORIGEM	**Naturais:** causados por processos ou fenômenos naturais
	Tecnológicos: originados de condições tecnológicas ou industriais, incluindo acidentes, procedimentos perigosos, falhas na infraestrutura ou atividades humanas específicas

Fonte: CEPED (2016, p. 27)

As principais consequências dos desastres são os danos e prejuízos às pessoas, aos bens e ao meio ambiente. Segundo CEPED (2016):

> Os danos são o resultado das perdas humanas, materiais ou ambientais infligidas às pessoas, comunidades, instituições, instalações e aos ecossistemas, como consequência de um desastre. Geralmente, os danos são decorrentes de efeitos diretos do desastre, como, por exemplo: quantidade de pessoas mortas, desabrigadas e feridas (perdas humanas); quantidade de unidades habitacionais destruídas e danificadas (materiais); contaminação do solo (ambientais).

A proteção contra danos ao indivíduo e à sociedade não é um assunto recente. De acordo com a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC, 2013, p. 11), “em todas as Cartas Magnas, de 1824 até 1937, são abordados temas de proteção ao indivíduo, como socorro público, calamidade pública, efeitos da seca, desastres e perigos iminentes”. Gradualmente, esses conceitos foram condensados no termo defesa civil, que se tornou um importante tópico nas legislações brasileiras. Na próxima seção, serão discutidas algumas questões referentes à proteção e à defesa civil.

3.2 Proteção e Defesa Civil

A partir de 1988, com os ditames da Constituição Federal, emergiu a necessidade de "pensar a Defesa Civil como instituição estratégica para redução de riscos de desastres" (UFSC, 2013, p. 13). Esse era um caminho indispensável para “garantir o direito natural, reconhecido pela Constituição, à incolumidade física e patrimonial e à vida, em circunstâncias de desastres, naturais ou humanos, para todos os cidadãos residentes no território brasileiro” (ARAÚJO, 2012).

O conceito de defesa civil é apresentado pelo Decreto nº 7.257/10 da seguinte maneira: "conjunto de ações preventivas, de socorro, assistenciais e recuperativas destinadas a evitar desastres e minimizar seus impactos para a população e restabelecer a normalidade social" (BRASIL, 2010). Organizou-se, então, o Sistema Nacional de Proteção e Defesa Civil (SINPDEC), que reuniu órgãos responsáveis por planejar, articular e coordenar os programas, projetos e ações de proteção e defesa civil (BRASIL, 2012). De acordo com a Resolução nº 722, de 09 de maio de 2017, o Corpo de Bombeiros de Minas Gerais integra o SINPDEC.

A ação do poder público é norteada por políticas públicas, implementadas na forma de documentos legais e programas, que buscam atender ao campo de interesse dos diversos setores da sociedade (CEPED, 2016). Por esse motivo, diante da necessidade de redução dos riscos de desastres, a Lei nº 12.608 de 10 de abril de

2012 institui a Política Nacional de Proteção e Defesa Civil (PNPDEC), bem como dispõe sobre o Conselho Nacional de Proteção e Defesa Civil (CONPDEC). Ao CONPDEC são atribuídas as funções de:

> auxiliar na formulação, implementação e execução do Plano Nacional de Proteção e Defesa Civil; propor normas para implementação e execução da PNPDEC; expedir procedimentos para implementação, execução e monitoramento da PNPDEC, observado o disposto nesta Lei e em seu regulamento; propor procedimentos para atendimento a crianças, adolescentes, gestantes, idosos e pessoas com deficiência em situação de desastre, observada a legislação aplicável; e acompanhar o cumprimento das disposições legais e regulamentares de proteção e defesa civil (BRASIL, 2012).

Já no que diz respeito à PNPDEC, dentre seus objetivos, é possível destacar: a redução dos riscos de desastres; a prestação de socorro e assistência às populações atingidas por desastres; e a recuperação das áreas afetadas. Em resumo, “a PNPDEC abrange as ações de prevenção, mitigação, preparação, resposta e recuperação voltadas à proteção e defesa civil” (BRASIL, 2012). Essas ações são organizadas nas fases de Gestão de Riscos e Gerenciamento/Gestão de Desastres. Na próxima seção, cada uma dessas fases será abordada de forma mais detida.

3.3 Gestão de Riscos e Gerenciamento de Desastres

Gestão de riscos e gerenciamento de desastres são medidas interligadas que visam o bem estar da sociedade, dos bens e do meio ambiente. As ações de defesa civil devem ser organizadas de acordo com as fases que compõem cada um desses eixos, a saber: prevenção, mitigação, preparação, resposta e recuperação.

> A gestão de riscos consiste na adoção de medidas para reduzir os danos e prejuízos ocasionados por desastres, antes que estes ocorram. O gerenciamento de desastres, por outro lado, contempla a organização e gestão de recursos e responsabilidades para o manejo de emergências quando o desastre se concretiza (CEPED, 2016, p. 16).

Cada uma das fases da gestão de riscos e do gerenciamento de desastres estão definidas na Figura 6, a seguir.

Figura 6 - Fases da Gestão de Riscos e do Gerenciamento de Desastres.

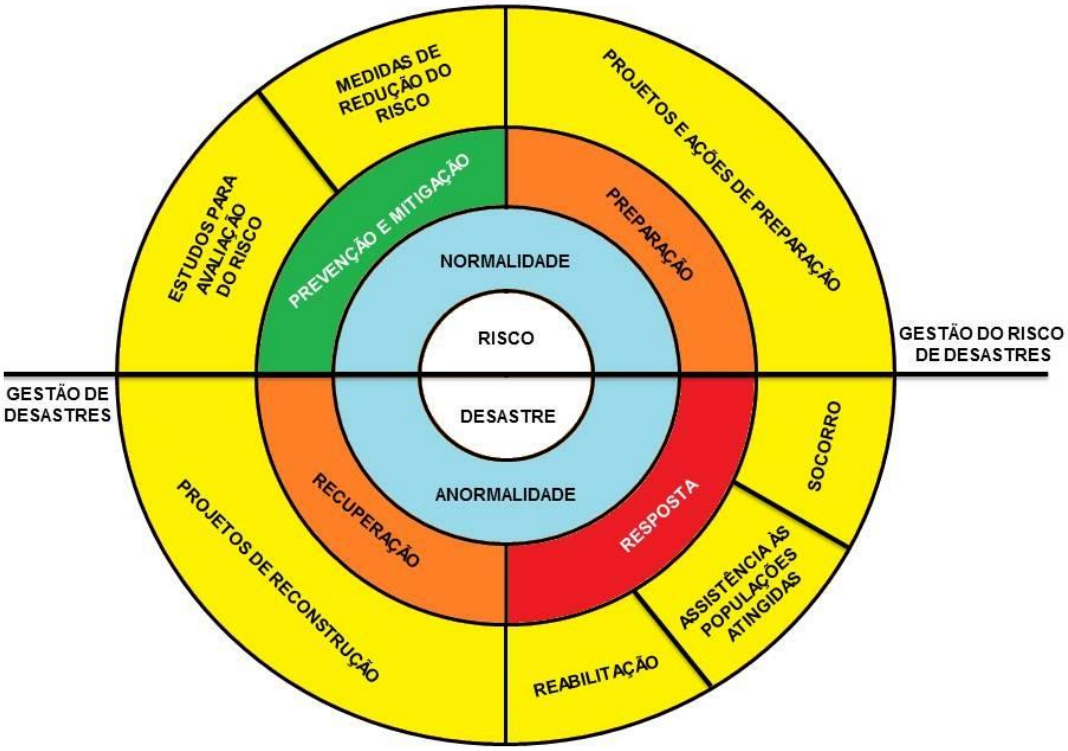
Gestão de Riscos			Gerenciamento de Desastre	
Prevenção Ações destinadas a reduzir a ocorrência e a intensidade de desastres, por meio da identificação, mapeamento e monitoramento de riscos, ameaças e vulnerabilidades, bem como a capacitação da sociedade	**Mitigação** Medidas estruturais e não estruturais para limitar os danos e prejuízos visto que não é possível prevenir todos os impactos adversos das ameaças	**Preparação** Medidas tomadas antecipadamente para assegurar uma resposta eficaz aos desastres, como planos de contingência, simulações, monitoramento, emissão de alertas e a evacuação da população	**Resposta** Ações de socorro, assistência à população afetada e reabilitação do cenário de desastre com o objetivo de salvar vidas e reduzir os danos e prejuízos	**Recuperação** Medidas tomadas logo após o desastre para reestabelecer a normalidade da comunidade afetada, como a recuperação de serviços essenciais, a realocação de pessoas e ações de reconstrução

Fonte: Brasil (2010); EIRD/ONU (2009) citados por CEPED (2016)

A gestão do risco se concretiza nos momentos de normalidade, ou seja, que antecedem um desastre. Nesse momento, esforços devem ser lançados para prevenir os desastres, mitigar seus efeitos e preparar planos de contingência para ações em tempos de anormalidade. Então, pauta-se a conscientização da população, a retirada de pessoas de áreas de risco, a elaboração de obras preventivas, treinamentos das tropas para ações em situações de anormalidade, investimento em políticas públicas ambientais, sensibilização pública, monitoramento constante de áreas de risco, aparelhamento e apoio logístico, dentre outras medidas (FERREIRA, 2012).

A importância de se investir na gestão do risco ganhou ênfase principalmente a partir de 2015, com o Marco de Sendai para a Redução do Risco de Desastres 2015-2030 (ONU, 2015). O objetivo principal desse documento é reforçar as medidas para evitar ao máximo a ocorrência de desastres. Porém, apesar de a gestão do risco ser capaz de diminuir o número de ocorrências e o impacto dos desastres, não é possível impedi-los completamente. Nesse momento, inicia-se a gestão de desastres, que, conforme dito, é pautado na resposta e na recuperação. Essas fases focam nas ações de socorro, na assistência às populações atingidas, na reabilitação e nos projetos de reconstrução (FERREIRA, 2012). Os ciclos de gestão do risco e gestão do desastre ciclo estão apresentados na Figura 7:

Figura 7 - Ciclo de gestão de proteção e defesa civil



Fonte: Ferreira (2012, p. 52)

Todas essas fases devem ser tratadas integradamente pelos diferentes setores da sociedade, incluindo o CBMMG, uma vez que, de acordo com o § 5º, IV, do Art. 144 da Constituição Federal de 1988, "[...] aos corpos de bombeiros militares, além das atribuições definidas em lei, incumbe a execução de atividades de defesa civil" (BRASIL, 1988).

Com base nisso, um dos eixos em que o CBMMG se sustenta, de acordo com seu Plano de Comando, diz respeito às ações de proteção e defesa civil. De acordo com o documento, esse eixo é "responsável por estimular ações preventivas e proporcionar respostas eficientes aos desastres" (CBMMG, 2019). Nesse quesito, o CBMMG conta com dois programas, a saber: gestão do risco e do desastre e gestão do desastre, conforme apresenta a Figura 8 a seguir:

Figura 8 - Programas inicialmente aprovados para o eixo suporte 2 - Proteção e defesa civil

Fonte: CBMMG (2019, p. 75)

O programa de Gestão do Risco de Desastre no CBMMG se estrutura nas fases de prevenção, mitigação e preparação, buscando envolver toda a comunidade nesse processo (CBMMG, 2019). Seu principal objetivo é aumentar a eficácia da atuação do CBMMG nas ações de prevenção a desastres. Essa medida, consequentemente, possibilita a "redução dos riscos de desastres e da perda de vidas, por meio da formação de uma sociedade mais resiliente" (CBMMG, 2019, p. 76). Isso quer dizer que o programa de Gestão do Risco de Desastre prepara as cidades para situações emergenciais, o que acarreta a redução dos danos causados e o melhor emprego de recursos públicos (CBMMG, 2019).

Já o programa de Gestão do Desastre envolve as fases de "planejamento, coordenação e execução das ações de repostas e de recuperação de um desastre" (CBMMG, 2019, p. 77). A prioridade, nesse caso, são as ações de resposta, socorro e assistência às vítimas, para que possam ter suas vidas preservadas, bem como "restaurar as condições de vida digna das pessoas afetadas pelo desastre, até o retorno da normalidade" (CBMMG, 2019, p. 77). Vale ressaltar que, cada vez mais, há emprego de tecnologias para a resposta efetiva a desastres, tais como "softwares e recursos tecnológicos para monitoramento do risco, viaturas, equipamentos técnicos, materiais e o treinamento continuado dos bombeiros militares, estabelecendo condições adequadas para resposta a desastres" (CBMMG, 2019, p. 77).

A fase de resposta busca atender às necessidades emergenciais de curto prazo da comunidade afetada pelo desastre e pode se delongar por quanto tempo for necessário (FERREIRA, 2012). Seu objetivo principal é "salvar vidas, reduzir os impactos para a saúde, zelar pela segurança pública e satisfazer as necessidades

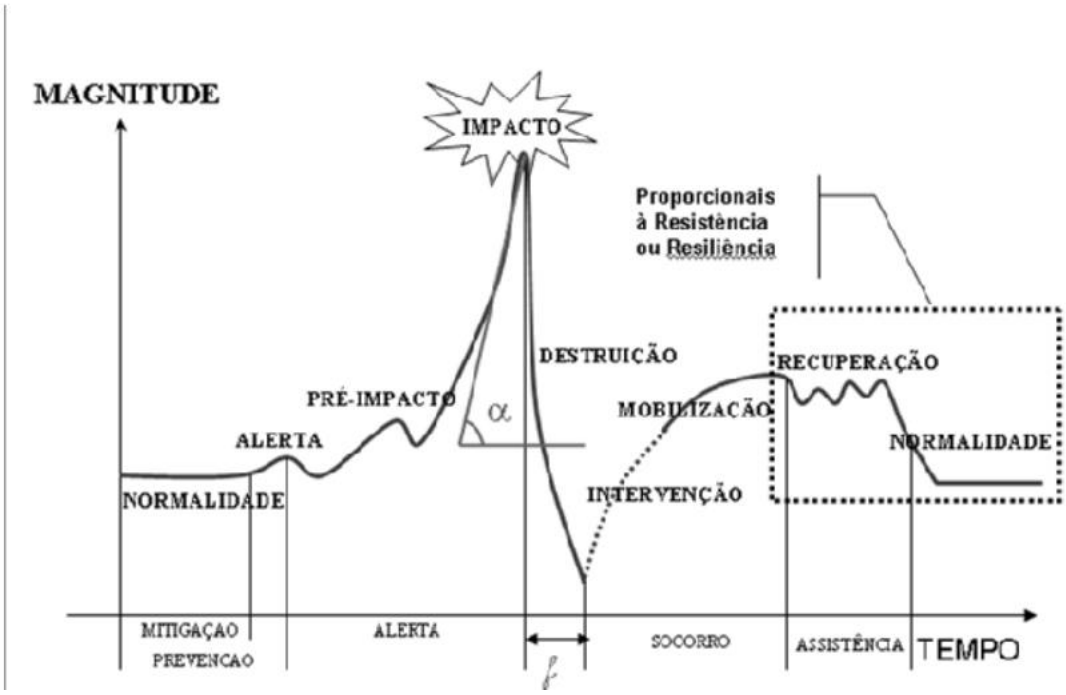
básicas de subsistência da população afetada" (UNISDR, 2009, p. 24 apud FERREIRA, 2012, p. 59).

De acordo com Castro (1999), citado por Ferreira (2012), são três as atividades da resposta aos desastres: socorro às vítimas, assistência à população afetada e reabilitação do cenário do sinistro. O socorro é desenvolvido nas fases de pré-impacto, impacto e limitação de danos. A fase entre o prenúncio do desastre e o seu desenvolvimento é chamada de pré-impacto. Quando o desastre atua em sua plenitude, tem-se o impacto. Por fim, a limitação de danos ou fase de rescaldo se inicia no momento em que o desastre começa a se atenuar (FERREIRA, 2012). Já a assistência à população é realizada pelas atividades logísticas, assistenciais e de promoção da saúde (FERREIRA, 2012). Por fim, na reabilitação dos cenários, realiza-se a:

> avaliação de danos; vistoria e elaboração de laudos técnicos; desmontagem de estruturas danificadas, desobstrução e remoção de escombros; sepultamento; limpeza, descontaminação, desinfecção e desinfestação do ambiente; reabilitação dos serviços essenciais; recuperação de unidades habitacionais de baixa renda (CASTRO, 1999, p. 48-49 apud FERREIRA, 2012, p. 59).

Conforme visto, a dinâmica do desastre pode ser dividida em fases. Essa divisão é capaz de orientar adequadamente a tomada de decisões das entidades envolvidas na resposta a um desastre, levando em consideração as variantes tempo e magnitude. Essa relação é representada por Araújo (2012) na Figura 9:

Figura 9 - Dinâmica do desastre



Fonte: Araújo (1997 apud ARAÚJO, 2012, p. 23)

Na etapa de resposta a um desastre, a coordenação das ações interinstitucionais é primordial (ARAÚJO, 2012). Deve haver, nesse momento, intensa integração tanto entre os organismos responsáveis pelo gerenciamento do desastre (ARAÚJO, 2012), quanto com a população. É nesse momento que a comunicação ganha ênfase.

Com base no que versa a FAB (2010) sobre a comunicação interna e externa no âmbito de instituições militares, pode-se inferir que a comunicação em nível interno em situações de desastre é capaz de aumentar a autoestima e motivar a tropa, para que consigam exercer seu trabalho com excelência e possam apresentar resultados positivos perante a população afetada. Já a comunicação externa é capaz de apresentar respostas aos questionamentos da sociedade, que, em um momento de desastre, anseia por informações seguras. Na próxima seção, mostrar-se-á como a comunicação pode ser um pilar do gerenciamento de desastres.

3.4 Comunicação como pilar no gerenciamento de desastres

Em 2015, no Japão, ocorreu o marco pós-2015 para a redução do risco de desastres, conhecido como Marco de Sendai. De acordo com o documento, a

compreensão do risco de desastres é primordial para "realizar uma avaliação de riscos pré-desastre, para prevenção e mitigação e para o desenvolvimento e a implementação de preparação adequada e resposta eficaz a desastres." (ONU, 2015, p. 10). A comunicação tem papel importante para que esse objetivo seja atingido. Além disso, ela permeia todas as fases de gestão de riscos e gerenciamento de desastres.

Inicialmente, em nível de gestão do risco, informações adequadas sobre riscos de desastres em cada local são necessárias para guiar a tomada de decisão dos poderes públicos e da comunidade em risco. Também, deve-se "compartilhar e prestar contas públicas de perdas por desastres" (ONU, 2015, p. 10) para que todos possam compreender os seus impactos. Ainda, é importante tornar acessível e disponível as informações não confidenciais sobre exposição a perigos, vulnerabilidade, risco, desastres perdas (ONU, 2015). Ressalta-se, igualmente, a necessidade de:

> Promover acesso em tempo real a dados confiáveis, fazer uso do espaço e de informações *in situ,* incluindo sistemas de informação geográfica (SIG), e utilizar inovações em tecnologia da informação e comunicação para melhorar as ferramentas de medição e a coleta, análise e divulgação de dados; [...] Promover estratégias nacionais para reforçar a educação e a conscientização pública sobre a redução do risco de desastres, incluindo informações e conhecimentos sobre o risco de desastres, por meio de campanhas, mídias sociais e mobilização comunitária, tendo em conta os públicos específicos e as suas necessidades; Aplicar informações sobre riscos em todas as suas dimensões de vulnerabilidade, capacidade e exposição de pessoas, comunidades, países e ativos, bem como as características dos perigos, para desenvolver e implementar políticas de redução do risco de desastres; Intensificar a colaboração entre pessoas em nível local para divulgar informações sobre o risco de desastres através do envolvimento de organizações comunitárias e de organizações não-governamentais (ONU, 2015, p. 10).

Como é possível perceber pelos itens listados no Marco de Sendai (ONU, 2015), a comunicação é um pilar para que haja a prevenção, mitigação e preparação nas fases de gestão do risco. As estratégias pautadas demonstram a importância do diálogo entre os setores envolvidos, bem como com a sociedade. Os indivíduos têm o direito de serem informados sobre os riscos de desastres e devem participar das ações de prevenção e mitigação. De acordo com Cardoso e Pinto (2017, p. 101), “a gestão de desastres tem na informação uma de suas principais armas para reduzir seus efeitos nocivos”. Essa ideia é corroborada também por Di Giulio et al (2010, p. 285):

> Tanto no processo de avaliação como de gestão de risco, experiências têm mostrado que é fundamental incluir efetivas estratégias de comunicação, na tentativa de estabelecer um diálogo entre aqueles que avaliam e aqueles que vivenciam os riscos, de modo a favorecer a participação e influência das comunidades afetadas na definição dos assuntos a serem discutidos e nas decisões a serem tomadas.

A comunicação de risco é uma prática que possibilita o diálogo entre todos os atores sociais, inclusive a sociedade científica, as autoridades, as agências reguladoras e os cidadãos. Para tanto, é necessário que haja a congruência entre as questões técnicas e o contexto social (DI GIULIO et al, 2015). A ONU (2015) elenca, ainda, que o uso dos meios de comunicação é um importante instrumento para atingir os objetivos comunicacionais da prevenção, mitigação e preparação de desastres. Para tanto, é necessário:

> Fortalecer o uso dos meios de comunicação, incluindo mídias sociais, meios de comunicação tradicionais, *big data* e redes de telefonia móvel para apoiar medidas nacionais para a comunicação bem-sucedida do risco de desastres, conforme o caso e de acordo com as legislações nacionais (ONU, 2015, p. 11-12).

Muito se fala sobre a importância da comunicação para a gestão do risco de desastre. Porém, a comunicação também tem papel primordial na gestão do desastre, principalmente na fase de resposta. Dessa forma, na próxima seção, atenção especial será dada às questões que discutem os principais desafios da gestão da informação na resposta de defesa civil e como a comunicação pode contribuir para a eficácia das tomadas de decisão dos atores envolvidos em um cenário de desastre.

3.5 A gestão da informação na resposta de Defesa Civil

Conforme visto, a comunicação é extremamente importante em todas as fases da gestão do risco e da gestão do desastre. Porém, levando-se em consideração que “a resposta é uma fase extremamente tensa e que requer execução rápida das ações por causa das vidas e dos bens que estão em risco (NOLTE; BOENIGK, 2011 apud CARDOSO; PINTO, 2017, p. 103)”, entende-se que a gestão da informação deve ser meticulosamente preparada, a fim de garantir que os efeitos do desastre sejam devidamente abrandados.

Segundo Cardoso e Pinto (2017, p. 103), a fase de resposta “exige das organizações e agências envolvidas no trabalho muita agilidade para absorver as informações do que recém-ocorreu e disseminar o conhecimento de maneira eficiente, visando à coordenação das ações de emergência”. Os autores buscaram identificar os principais desafios do fluxo de informações nessa fase e elencaram quatro pontos principais, a saber: precisão da informação, volume de informação, colapso na estrutura de tecnologia e comunicação e confiança entre as organizações (CARDOSO; PINTO, 2017).

Em um contexto de desastre, a velocidade com que ocorrem os fatos faz com que haja pouco tempo para apurar as informações. A inúmera quantidade de fontes diferentes pode ocasionar inconsistências dos dados repassados, o que é prejudicial para o gerenciamento do desastre.

> A precisão da informação, que é de máxima importância quando se gerencia uma emergência, precisa ser constantemente checada e validada, o que é muito difícil de fazer, devido ao volume de dados que fluem. [...] a imprecisão e a lacuna de informação tornam-se um fator extremamente limitante de eficiência nas ações de resposta e no trabalho articulado entre diferentes organizações (CARDOSO; PINTO, 2017, p. 106).

Outra questão que pode facilitar a imprecisão das informações diz respeito ao volume. Grandes quantidades de informações, provenientes de diversas plataformas e fontes diferentes, dificultam e atrasam a filtragem e o correto registro das informações em situações de desastres. Por isso, "as organizações precisam garantir processos ou sistemas de controle internos para validar as informações que estão sendo registradas ou compartilhadas" (CARDOSO; PINTO, 2017, p. 107).

Um desafio importante também para a gestão da informação em momentos de crise está relacionado ao colapso da infraestrutura de tecnologia da comunicação. Normalmente, em grandes desastres, várias redes de indivíduos e organizações são conectadas, mesmo estando em áreas geográficas distintas. São utilizados aparelhos como laptops, servidores de e-mails, servidores de base de dados e tecnologias de informação de segurança de software. (CARDOSO; PINTO, 2017). Essa infraestrutura precisa suportar a demanda da comunicação, bem como ser resistente a eventos adversos.

> [...] em desastres irá ocorrer, muito provavelmente, a quebra no sistema de comunicação. Tanto a infraestrutura de telecomunicação quanto a

> infraestrutura de tecnologia da informação serão rompidas [...], principalmente em desastres muito intensos e geograficamente amplos (CARDOSO; PINTO, 2017, p. 108).

A solução, nesses casos, é preparar a equipe para atuar em situações em que há o colapso dessa infraestrutura e também investir em tecnologias que sejam resistentes a eventos adversos (CARDOSO; PINTO, 2017).

Por fim, o último desafio se refere à confiança entre as organizações da rede de apoio. De acordo com Cardoso e Pinto (2017, p. 109), deve haver "o entrosamento entre os agentes que compõem a rede [...] para (que haja) a qualidade da informação e a eficiência no fluxo da informação". Caso contrário, os envolvidos podem não conseguir atingir os objetivos de salvar vidas, proteger a população, as propriedades em risco e o meio ambiente. Ou seja, "todo o sistema tropeça diante de decisões incoerentes e contraditórias" (CARDOSO; PINTO, 2017, p. 110).

Conforme apontam os autores, “gerenciar a informação, em especial nos momentos de resposta, porém, se mostrou uma missão extremamente árdua, complexa e difícil” (CARDOSO; PINTO, 2017, p. 111). Uma das estratégias para vencer essa missão é utilizar a Metodologia Integrada de Gerenciamento de Eventos, por meio do Sistema de Comando em Operações (SCO). O SCO padroniza as ações de resposta não apenas em desastres, mas em situações críticas de qualquer natureza ou tamanho (FERREIRA, 2012). De acordo com Bueno (2013, p. 50):

> É interessante perceber que o modelo tradicional de SCO contempla uma série de aspectos que dizem respeito à integração da comunicação em situações críticas e postula princípios e competências necessários ao desenvolvimento de algumas funções.

Oliveira (2010) elenca diversos benefícios da utilização do SCO como ferramenta gerencial de ações de resposta em situações de crise, tais como:

> 3. Facilita a integração das comunicações e os fluxos de informações, melhorando os trabalhos de inteligência e planejamento; [...] 5. Melhora a articulação do comando com elementos internos e externos à operação, facilitando relações (OLIVEIRA, 2010, p. 22).

O autor ressalta, ainda, a importância da comunicação organizacional de todo o sistema, que é primordial para o sucesso de qualquer operação, inclusive aquelas envolvendo desastres. "As comunicações devem garantir que todos possam comunicar-se durante a operação de acordo com suas necessidades, mesmo que isso

ocorra entre pessoas de diferentes organizações" (OLIVEIRA, 2010, p. 34). A comunicação deve ocorrer tanto internamente, entre o comando, os setores de operações, planejamento, logística e administração, tanto externamente, com órgãos externos e com a sociedade.

Vale ressaltar que é o *staff* assessoria de comando que tem as funções de segurança, ligações, informações ao público e secretaria (OLIVEIRA, 2010). Conforme apontam Zenatti e Sousa (2010, p. 39), “a vulnerabilidade que um evento adverso extremo provoca em determinada sociedade exige a atenção da mídia, em diferentes lugares do mundo, de acordo com a intensidade deste acontecimento”. Por isso, a assessoria de comando, em uma situação de desastre, deve ser capaz de articular as informações adequadas e repassá-las ao público e à mídia.

Todos os conceitos expostos até aqui conduzem às reflexões em torno de como o Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais foi capaz de gerenciar as informações sobre o desastre que envolveu o rompimento da barragem da Mina Córrego do Feijão, em Brumadinho, no ano de 2019. Além disso, a comunicação estratégica nesse momento foi capaz de contribuir sobremaneira não apenas para a gestão do desastre, como também para a imagem institucional. Os próximos capítulos serão dedicados a avaliar qual foi o papel da comunicação da fase de resposta ao desastre de Brumadinho pelo CBMMG e quais foram os resultados alcançados pela Corporação.

4 METODOLOGIA

A partir da formulação do objetivo da pesquisa, o qual consiste em verificar o papel da comunicação do CBMMG na fase de resposta ao desastre de Brumadinho, buscou-se maneiras de confrontar as questões teóricas sobre comunicação e gestão de desastres com os dados da realidade. Para o delineamento metodológico, no entanto, algumas questões importantes precisaram ser levadas em consideração.

A primeira delas consiste no fato de que o desastre de Brumadinho é um evento muito recente. Consequentemente, não há, ainda, investigações aprofundadas sobre o assunto. Inclusive, a Operação Brumadinho ainda está acontecendo, ou seja, não existem dados finais a seu respeito. A segunda questão, então, foi entender que a pesquisa não poderia apresentar uma conclusão a respeito do tema, tão somente iniciar a discussão sobre a importância do planejamento estratégico das atividades comunicativas pelo CBMMG na fase de resposta a desastres, utilizando como exemplos os dados existentes até o momento sobre a Operação Brumadinho. Por fim, estipulou-se que o objetivo metodológico do estudo não seria propor generalizações a respeito das atividades de comunicação organizacional da BM/5, mas, sim, proporcionar o conhecimento a respeito de como foi a atuação específica dessa seção durante a Operação Brumadinho.

Diante dessas considerações, foi possível definir que o estudo seria realizado em nível exploratório. De acordo com Gil (2008, p. 27),

> pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. Este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis.

Ainda segundo Gil (2008), os levantamentos mais habituais desse tipo de pesquisa são os bibliográficos e documentais, as entrevistas não padronizadas e estudos de caso (GIL, 2008).

A função da pesquisa bibliográfica foi, basicamente, fornecer o material teórico para a elaboração do referencial. Ou seja, possibilitou que fossem estipulados os conceitos e relações sobre comunicação, gestão de desastres e fase de resposta que seriam comparados com os dados levantados sobre a Operação Brumadinho. Foram utilizadas fontes secundárias, ou seja, obtidas de livros, artigos científicos,

dissertações e teses, cujas autorias eram conhecidas (MARCONI; LAKATOS, 2003, p. 176).

A partir da seleção do material que seria tomado como referência, o próximo passo se baseou em levantar as informações específicas do contexto do trabalho para que a comparação e a consequente análise fossem realizadas. Conforme dito, por causa da contemporaneidade da Operação Brumadinho, pouca ou nenhuma fonte secundária foi encontrada a respeito do assunto. Dessa maneira, as informações foram levantadas com base na pesquisa documental. De acordo com Gil (2008, p. 51), "a pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa". Portanto, para o levantamento a respeito de como funcionou a Operação Brumadinho, foram investigados os documentos oficiais do CBMMG, tais como relatórios de SCO, Registro de Evento de Defesa Social (REDS), legislação e normas internas. Em comparação com a pesquisa bibliográfica, a ausência de tratamento dos documentos ou processamento por terceiros pode ser considerada uma vantagem para a descrição do fenômeno, já que, no caso das fontes secundárias, algumas inferências podem ser feitas de forma parcial ou equivocadas pelos autores.

Apesar de a pesquisa documental ter sido primordial para o conhecimento do panorama geral da Operação Brumadinho, não foram encontrados registros documentais relevantes a respeito das atividades de comunicação desempenhadas pelo CBMMG nesse contexto. Por esse motivo, partiu-se para a investigação mediante o estudo de caso. Segundo Gil (2008), esse tipo de levantamento de dados possibilita ao investigador o conhecimento amplo e detalhado de um objeto de estudo, levando em consideração todo o contexto em que está inserido.

> O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados (GIL, 2008, p. 57-58).

A principal técnica de coleta de dados para a elaboração do estudo de caso foi o uso de entrevistas.

> Pode-se definir entrevistas como a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação. [...] é uma forma de

> diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação (GIL, 2008, p. 109).

Diante da ausência de documentação sobre a atuação da seção de Comunicação do CBMMG na fase de resposta ao desastre de Brumadinho, buscou-se, então, obter informações junto às pessoas que atuaram diretamente da Operação. Essa técnica foi escolhida por sua flexibilidade, "posto que o entrevistador pode esclarecer o significado das perguntas e adaptar-se mais facilmente às pessoas e às circunstâncias em que se desenvolve a entrevista" (GIL, 2008, p. 110).

Porém, alguns cuidados tiveram que ser tomados para a realização do estudo de caso. Inicialmente, buscou-se ter um rigor metodológico em relação à coleta de dados, de forma que foram redobrados os cuidados para que não houvesse vieses na análise dos resultados. As entrevistas, por exemplo, podem ser influenciadas pelo aspecto pessoal do entrevistador, bem como por suas opiniões pessoais sobre as respostas coletadas (GIL, 2008). Porém, conforme afirma Gil (2008, p. 111), justamente pela flexibilidade das entrevistas, "muitas dessas dificuldades podem ser contornadas". Para tanto, a pesquisadora buscou conduzir muito bem a entrevista, se manter o mais imparcial possível e direcionar as perguntas de maneira que os entrevistados tivessem liberdade para se expressarem, sem que se sentissem julgados ou inibidos a responder. A seguir, serão apresentadas as informações mais específicas sobre a população definida no estudo, bem como os processos metodológicos mais detalhados.

4.1 Descrição das entrevistas

Conforme dito, as entrevistas são instrumentos flexíveis capazes de providenciar a obtenção de informações sobre determinado assunto ou problema na perspectiva do entrevistado (MARCONI; LAKATOS, 2003). Este estudo foi baseado, então, na entrevista do tipo semiestruturada ou focalizada. Isso quer dizer que "há um roteiro de tópicos relativos ao problema que se vai estudar e o entrevistador tem liberdade de fazer as perguntas que quiser [...], não obedecendo, a rigor, a estrutura formal". (MACONI; LAKATOS, 2003, p. 197). Além disso, também o entrevistado pode falar livremente sobre o assunto. Cabe ao entrevistador, portanto, retomar o assunto quando o entrevistado se desvia do tema original (GIL, 2008).

> Este tipo de entrevista é bastante empregado em situações experimentais, com o objetivo de explorar a fundo alguma experiência vivida em condições precisas. Também é bastante utilizada com grupos de pessoas que passaram por uma experiência específica [...]. Nestes casos, o entrevistador confere ao entrevistado ampla liberdade para expressar-se sobre o assunto (GIL, 2008, p. 112)

De acordo com Gil (2008), as entrevistas são normalmente realizadas face a face, sendo essa a principal característica que as diferenciam dos questionários. O autor esclarece, porém, que muitas delas passaram a ser feitas à distância, por telefone, devido à facilidade do método.

No presente estudo, a intenção inicial era que as entrevistas fossem realizadas face a face. Porém, tendo em vista o momento crítico vivido à época da pesquisa, especificamente devido à pandemia de COVID-19 e necessidade de isolamento social, as entrevistas tiveram que ser realizadas à distância. O convite para participar da pesquisa foi feita pelo telefone ou pessoalmente. Porém, encontrou-se como alternativa a sua realização via videoconferência por aplicativo *Google Meets*. Assim, mesmo distante, foi possível que entrevistado e entrevistador se vissem durante a conversa.

As entrevistas foram individuais e baseadas em um roteiro cujas perguntas tiveram como objetivo nortear o foco da fala dos entrevistados. Também, o roteiro não foi igual para todos. Apesar de algumas perguntas se repetirem, outras eram específicas de acordo com a função de cada um dos entrevistados. Todas as perguntas podem ser conferidas no Apêndice A. Mediante prévia autorização (Apêndice B), as respostas foram registradas por gravação de vídeo e áudio e, posteriormente, transcritas em textos, para facilitar a análise das respostas.

4.1.2 Seleção da população do estudo

A seleção dos entrevistados, inicialmente, foi baseada em um levantamento de todos os militares que trabalhavam com as ações de comunicação na época do desastre. Apesar de todos ou quase todos terem tido algum tipo de envolvimento com a Operação Brumadinho, inclusive aqueles que não atuavam na BM/5 à época, buscou-se por aqueles que trariam informações diferentes dos demais e de maneira pertinente à pesquisa. Em seguida, foram feitas conversas informais com pessoas com conhecimento na área e com a chefia do setor de comunicação do CBMMG, nas

quais surgiram algumas sugestões de militares e civis que poderiam contribuir sobremaneira para o levantamento de dados.

Como critério de inclusão para selecionar os entrevistados, delimitou-se aqueles que estiveram presentes por pelo menos três semanas de maneira constante desde os primeiros dias da Operação Brumadinho, com funções específicas relacionadas à comunicação. Exceto um militar, todos os demais entrevistados pertenciam à BM/5.

Foram excluídos aqueles da BM/5 que não estiveram presentes na operação, estavam em período de férias, licença maternidade ou atuaram apenas em atividades de apoio. Também, um dos militares, apesar de ter participado ativamente das atividades de comunicação da Operação Brumadinho, foi excluído por estar afastado realizando curso de mestrado no Japão. Ainda, foram excluídos aqueles que tinham funções muito semelhantes às dos entrevistados escolhidos, a fim de não haver duplicidade e redundância das informações coletadas.

Após aplicados os critérios de inclusão e exclusão, foram escolhidos cinco entrevistados. Os nomes foram mantidos em anonimato, a fim de preservar a identidade dos participantes, mantendo-se, assim, os aspectos éticos necessários. As especificações de cada um deles estão detalhadas no Quadro 1, a seguir:

Quadro 1 - Caracterização dos entrevistados do estudo

Nome	**Posto/Graduação (na época dos fatos)**	**Função**	**Participação na operação**
Entrevistada 1 (E1)	Tenente Coronel BM	Chefe da Assessoria de Comunicação Organizacional (BM/5)	Coordenou toda a equipe de comunicação durante a Operação Brumadinho
Entrevistado 2 (E2)	1º Tenente BM	Chefe da Assessoria de Imprensa (BM/5)	Atuou como porta-voz e na coordenação da área de imprensa
Entrevistado 3 (E3)	2º Tenente BM	Adjunto de Planejamento da Assessoria de Planejamento (ASPLAN)	Tendo em vista a situação emergencial, a BM/5 precisava de apoio à imprensa. Foi o responsável pelo atendimento na central do conhecimento para os familiares das vítimas.
Entrevistado 4 (E4)	2º Tenente BM	Chefe da adjuntoria de Mídias Sociais e Cultura (BM/5)	Tendo em vista a situação emergencial, apoiou a equipe de imprensa, além de suas funções regulares.
Entrevistada 5 (E5)	Civil	Jornalista (BM/5)	Servidora civil contratada pelo CBMMG para atuar como jornalista para a corporação.

Fonte: elaborado pela autora

As entrevistas foram registradas a partir de prévia autorização dos participantes. O tempo total de gravação foi de 2 horas, 43 min e 32 segundos, com média de 32 minutos cada entrevista. Em seguida, foram transcritas, a fim de facilitar a análise dos trechos que contribuiriam para a análise.

4.2 Levantamento de dados junto às unidades do CBMMG

Para que fosse possível identificar as repercussões para a imagem institucional da Corporação, foi realizado um levantamento de dados junto aos seis Comandos Operacionais de Bombeiros (COB) do CBMMG. Os COB estão localizados, respectivamente, em Belo Horizonte (1º COB), Uberlândia (2º COB), Juiz de Fora (3º COB), Montes Claros (4º COB), Governador Valadares (2º COB) e Poços de Caldas (6º COB).

Apesar de já existir um documento da BM/5 que identificava quais eram os eventos e homenagens decorrentes da Operação Brumadinho direcionados ao CBMMG, que chegavam por meio do Comando Geral, sentiu-se a necessidade de investigar se havia dados complementares nas demais unidades do CBMMG.

Dessa forma, por meio de ofício enviado via Sistema Eletrônico de Informações (SEI!) (Apêndice C), foi solicitado aos seis COB que encaminhassem a todos os Batalhões de Bombeiros Militar (BBM) algumas questões sobre as demandas de homenagens e eventos recebidas na unidade decorrentes da Operação Brumadinho. Explicou-se que estava sendo realizado o trabalho monográfico, qual era o objetivo da pesquisa e a importância de que enviassem dados que comprovassem questões relacionadas à imagem institucional do CBMMG perante a sociedade.

Todas as unidades enviaram as respostas no prazo, que foi estipulado em duas semanas. Então, os dados da planilha de controle já existente na BM/5 foram somados aos dados coletados junto aos COB e analisados quantitativamente e qualitativamente.

Porém, foi possível perceber que os dados de algumas unidades estavam abaixo da expectativa. Uma justificativa para essa questão pode ser a falta de controle em relação ao registro desses dados. Suscita-se a hipótese de que os números levantados possam estar aquém da realidade. Essa dificuldade, porém, não impede a análise do material colhido que, mesmo assim, apresenta números expressivos e

suficientes para comprovar os efeitos da Operação Brumadinho na imagem institucional do CBMMG.

No próximo capítulo serão apresentados e analisados todos os resultados obtidos, tanto com as entrevistas, quanto com o levantamento de dados.

5 PANORAMA GERAL SOBRE A OPERAÇÃO BRUMADINHO

A Operação Brumadinho foi estruturada a partir do desastre ocorrido na cidade de mesmo nome (Brumadinho/MG), proveniente do rompimento da Barragem I da Mina Córrego do Feijão, em 25 de janeiro de 2019. Conforme descrito, desastre é o resultado de um evento adverso capaz de causar danos humanos, materiais ou ambientais e, consequentemente, prejuízos econômicos e sociais (BRASIL, 2010).

Nesta seção, serão apresentadas informações sobre o desastre de Brumadinho, bem como um panorama geral do atendimento à ocorrência pelo Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais. Para tanto, serão utilizados dados de documentos internos do CBMMG, tais como os relatórios do SCO e Registro de Evento de Defesa Social (REDS), como também formulário elaborado pelo Sistema Nacional de Proteção e Defesa Civil.

5.1 O desastre de Brumadinho

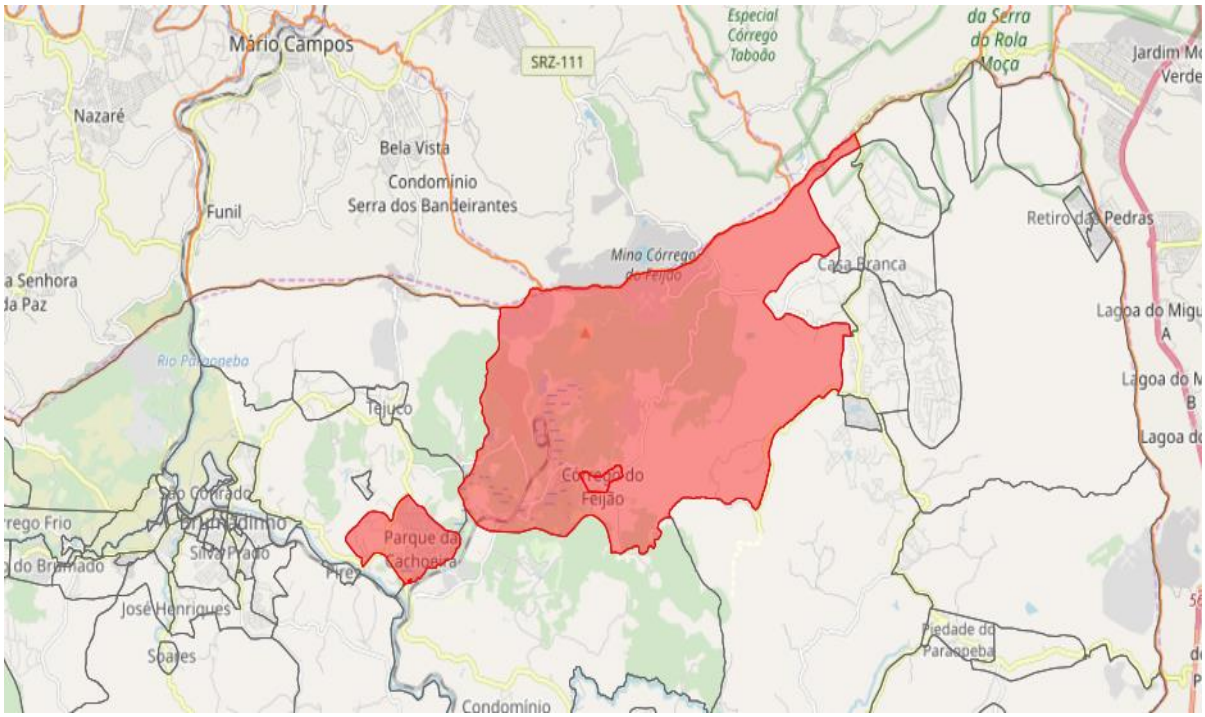
O município de Brumadinho possui população estimada em 2020 de 40.666 pessoas, com densidade demográfica de 53,13hab/km² (IBGE, 2020). Localizado na mesorregião central do estado de Minas Gerais, seu bioma predominante é de mata de transição entre Cerrado e Mata Atlântica. É banhado pelos rios Veloso, Águas Claras, Manso e Paraopeba, integrantes do rio São Francisco (SENAC, 2020).

Na região, a Mineradora Vale pratica atividades de mineração e, por esse motivo, adquiriu a chamada Barragem I da Mina Córrego do Feijão em 2001 para a contenção de rejeitos de mineração provenientes da produção, bem como outras barragens na região (VALE, 2020). A estrutura foi construída em 1976 pelo método de alteamento a montante (VALE, 2020). Ressalta-se, ainda, que a estrutura “estava inativa, não tinha a presença de lago e não existia nenhum outro tipo de atividade operacional em andamento” (VALE 2020).

De acordo com o Formulário de Informações do Desastre (FIDE), elaborado pelo Sistema Nacional de Proteção e Defesa Civil (SINPDEC), o rompimento da Barragem I da Mina Córrego do Feijão ocorreu no dia 25 de janeiro de 2019, entre 12h25 e 13h. Com isso, cerca de 11,7 milhões de m³ de rejeitos avançaram sobre o município de Brumadinho (SINPDEC, 2019). O desastre afetou diversas áreas urbanas e rurais, tais como residenciais, comerciais, agrícolas, pecuárias, reserva

florestal e turismo. Também, na zona rural, atingiu áreas de extrativismo vegetal e de mineração (SINPDEC, 2019). A Figura 10, a seguir, ilustra toda a área com população afetada pelo rompimento da barragem.

Figura 10 - Seleção das áreas com população afetada



Fonte: SINPDEC (2019)

Porém, além da área demarcada, todo o município de Brumadinho foi afetado, uma vez que:

> houve restrição de vias de acesso, sobrecarga no transporte e trânsito da cidade, nos atendimentos de saúde, alteração do calendário de algumas instituições de ensino, falta de água e energia elétrica por períodos curtos em alguns pontos, aumento do fluxo de pessoas (SINPDEC, 2019).

De acordo com os parâmetros estipulados pelo CEPED (2016), esse é um desastre que pode ser considerado de grande intensidade, uma vez que foram exacerbados os danos humanos, materiais, ambientais, assim como os prejuízos econômicos públicos e privados. O quantitativo de alguns danos é apresentado na Tabela 1, com base no relatório emitido pela Defesa Civil no dia 08 de fevereiro de 2019. Porém, é importante ressaltar que a Operação Brumadinho ainda está em

atividade, ou seja, os números apresentados sofrerão alterações consideráveis até a conclusão de todas as etapas de gestão do desastre.

Tabela 1 - Danos humanos, materiais ou ambientais

DANOS HUMANOS		
	Discriminação	**Nº**
Mortos	Pessoas que perderam suas vidas em decorrência direta dos efeitos do desastre.	127
Feridos	Pessoas que sofreram lesões em decorrência direta dos efeitos do desastre e necessitam de intervenção médico-hospitalar, materiais e insumos de saúde (medicamentos, médicos, etc.).	31
Desabrigados	Pessoas que necessitam de abrigo público, como habitação temporária, em função de danos ou ameaça de danos causados em decorrência direta dos efeitos do desastre.	105
Desalojados	Pessoas que, em decorrência dos efeitos diretos do desastre, desocuparam seus domicílios, mas não necessitam de abrigo público.	6
Desaparecidos	Pessoas que necessitam ser encontradas, pois, em decorrência direta dos efeitos do desastre, estão em situação de risco de morte iminente e em locais inseguros/perigosos.	205
Outros afetados	Pessoas afetadas diretamente pelo desastre (excetuando as já informadas acima).	33.529
	Total de Afetados	**34.003**

DANOS MATERIAIS[1]		
Discriminação	**Quantidade Destruídas**	**Valor (R$)**
Unidades habitacionais	49	8.068.830,00
Obras de infraestrutura pública	14,72km de estradas e vias; 4 pontes	87.729.500,00

DANOS AMBIENTAIS[2]	
Discriminação	**População Do Município Atingida**
Poluição ou contaminação da água	Mais de 20% da população
Poluição ou contaminação do solo	De 10% a 20% da população

Fonte: adaptado de SINPDEC (2019)

1 “Conforme Relatório da Cemig a lama provocou vários danos na rede de energia de baixa e média tensão em todo seu percurso, com quebras de postes, rompimento de cabos e bloqueio de 2 alimentadores do sistema elétrico de média tensão que fornecem energia para 2.198 unidades consumidores da área urbana e rural. O relatório da COPASA descreveu que foram perdidas cerca de 459 m de rede em PVC DN50mm, 36 ligações prediais, 2 unid. de produção - poços profundos, juntamente com casa de química, e 130m de linha de recalque em DN 100PVC, equipamentos de automatização, de comando e padrão de energia elétrica.(custos ainda em contabilização)” (SINPDEC, 2019).

2 Houve “a suspensão de todos os usos das águas do Rio Paraopeba a partir da foz do Córrego Ferro Carvão até o município de Pará de Minas, uma vez que os resultados iniciais do monitoramento feito pelo governo de Minas nesse corpo hídrico após o rompimento das barragens da Mina do Feijão, indicaram que suas águas apresentam riscos à saúde humana e animal. Registra-se ainda o impacto sobre a comunidade indígena Pataxó, na região entre São Joaquim de Bicas e Brumadinho” (SINPDEC, 2019).

Conforme dito, os dados elencados acima são aqueles disponibilizados no início da Operação. O relatório definitivo ainda não foi emitido por causa da continuidade das atividades. Porém, no Boletim nº 253 de 09 de setembro de 2020 da Defesa Civil, alguns dados mais recentes podem ser levantados.

Tabela 2 - Atualização da situação do desastre de Brumadinho

Localizados	Desaparecidos	Óbitos
395	11	259

Fonte: Defesa Civil (2020)

Além dos danos descritos acima, é possível contabilizar também os prejuízos econômicos públicos e privados acarretados pela tragédia até o momento do relatório, conforme a Tabela 3:

Tabela 3 - Prejuízos econômicos públicos e privados

PREJUÍZOS ECONÔMICOS PÚBLICOS	
Serviço essencial prejudicado ou interrompido	**Valor do prejuízo (R$)**
Sistema de limpeza urbana e de recolhimento e destinação do lixo	25.000.000,00
Geração e distribuição de energia elétrica	274.158,06
Total	**25.274.158,06**
PREJUÍZOS ECONÔMICOS PRIVADOS	
Serviço essencial prejudicado ou interrompido	**Valor do prejuízo (R$)**
Agricultura	3.645.992,76
Pecuária	1.964.170,60
Total	**5.610.163,36**

Fonte: adaptado de SINPDEC (2019)

Novamente, destaca-se que os prejuízos aventados na Tabela 3 acima são aqueles contabilizados no mês seguinte ao desastre, disponibilizados pelo FIDE do SINPDEC (2019). Esses dados são úteis para que seja possível começar a mensurar os danos e prejuízos imediatos causados pelo rompimento da barragem, porém, sofrerão alterações consideráveis até a finalização da operação.

No município, houve a Declaração de Atuação Emergencial, caracterizada pela Situação de Emergência ou de Calamidade Pública. Isso, porque:

> A magnitude do evento superou a capacidade de gestão do desastre pelo poder público municipal; os danos e prejuízos comprometeram a capacidade

> de resposta do poder público municipal; os prejuízos econômicos foram causados por esse desastre; e os prejuízos econômicos públicos desse desastre foram separados dos privados (SINPDEC, 2019).

As principais dificuldades enfrentadas pelo município para a gestão de desastre estavam relacionadas à carência de funcionários em número e qualificação para a atuação, mesmo com todo o efetivo disponibilizado para a resposta (SINPDEC, 2019).

Da mesma forma, houve a Declaração Estadual de Atuação Emergencial para emprego de recursos humanos, como Coordenadoria Estadual de Defesa Civil (Cedec), Defensoria Pública, Ministério Público, Segurança Pública, CBMMG, dentre outros, e também de recursos materiais e financeiros.

Dentre as ações para restabelecer a normalidade no município, houve a implementação do Sistema de Comando de Operações (SCO) no cenário do desastre. Vale relembrar que o SCO é responsável por padronizar as ações de resposta nessas situações (FERREIRA, 2012). É por meio dele, também, que há a integração da comunicação em situações críticas (BUENO, 2013).

A partir dos relatórios do SCO, é possível ter um panorama geral do atendimento à ocorrência. Assim, na próxima seção, serão apresentadas algumas informações desses relatórios e também dos Registro de Evento de Defesa Social (REDS) produzidos pelo CBMMG à ocasião, para demonstrar como ocorreu a fase de resposta da corporação. Novamente, ressalta-se que o objetivo não é esgotar as considerações sobre o assunto, até mesmo porque a operação continua em andamento. Assim, busca-se apenas evidenciar os principais pontos de análise da fase de resposta a desastres e como ela pode se relacionar às ações de comunicação.

5.2 Panorama geral do atendimento à ocorrência

De acordo com o REDS nº 2019-003824106-007, o CBMMG foi acionado via ligação telefônica às 12:34 do dia 25 de janeiro de 2019. O atendimento no local se iniciou aproximadamente às 14h do mesmo dia. Deslocaram-se para o cenário equipes do Batalhão de Operações Aéreas (BOA), Batalhão de Emergências Ambientais e Respostas a Desastres (BEMAD), 2º BBM (Batalhão de Bombeiros Militar), 1º BBM, 1º Comando Operacional de Bombeiro (COB), sendo ainda

acionados o Centro de Operações de Bombeiros (COBOM) e o Estado Maior Bombeiro Militar (EMBM).

No cenário da ocorrência, foram estabelecidas duas frentes de atuação, a saber: o Posto de Comando, onde foi montada a sala de situação com a integração dos outros órgãos e o Posto Avançado, onde funcionava a base operacional da Operação Brumadinho. O SCO foi estruturado no Centro Social do Córrego do Feijão, próximo ao campo de futebol, que foi utilizado como área de avaliação e triagem das vítimas e heliponto. Porém, após alguns dias, foi transferido para a Faculdade ASA. De acordo com o SCO, as seguintes funções foram estabelecidas: Staff de Comando (Informações ao Público, Segurança, Ligações e Secretaria) e Staff Geral (Operações, Planejamento, Logística, Administração e Finanças, Encarregado de Operações Aéreas e Encarregado de Área de Espera/Estacionamento) (Informações Gerais - Transferência de Comando SCO - 201). Essa divisão foi realizada para facilitar o fluxo, o andamento e a fluidez da Operação, já que havia muitas demandas a serem desenvolvidas devido à complexidade das atividades.

Pelo plano de ação, as guarnições realizavam buscas, tendo como parâmetros as áreas prioritárias definidas. Por meio de aeronaves, eram realizadas varreduras por todo o local afetado, com o objetivo de auxiliar a localização e a remoção de corpos ou vítimas, transporte de tropa e logística. Além disso, equipes se deslocavam via terrestre, com auxílio ou não de viaturas, bem como acompanhados de cães (Plano de Ação – SCO 202).

Nesse momento, a gestão de informações é extremamente importante, pois pouco se sabe sobre a ocorrência, mas muitas informações e de muitas fontes distintas chegam ao Comando. Como exemplo, cita-se que, no 2º dia de operação, de acordo com o relatório do SCO, por volta de 11h40, as guarnições do CBMMG na zona quente (local do desastre) relataram aumento súbito no volume e fluxo de água do rio no ponto logo abaixo do rompimento da Barragem. A informação que chegou ao posto de Comando foi a de que uma outra Barragem havia rompido. Porém, essa informação foi rapidamente desmentida pelos responsáveis técnicos da Vale. Caso não houvesse a gestão da informação, as ações poderiam ter sido direcionadas de maneira equivocada, pautada em inverdades.

Algumas ações de comunicação são contempladas nos relatórios do SCO. Um exemplo é o planejamento da mensagem geral do Comando, como aquela presente no relatório do SCO do 2º dia de operação:

> O Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerias, atuando de forma integrada com os órgãos do Sistema de Defesa Social, presta socorro e solidariedade às vítimas do rompimento da barragem em Brumadinho/ MG.
> Todo o nosso treinamento físico e mental está concentrado no compromisso que assumimos com os mineiros quanto à prestação do melhor atendimento possível num momento de tamanha necessidade.
> Também nos preocupamos com os impactos ambientais, a proteção da fauna e da flora e de bens cujos valores são imensuráveis para cada família, cada indivíduo bruscamente submetido a essa tragédia.
> As atuações dos Bombeiros Militares prosseguirão enquanto houver necessidade e esperança de salvar mais uma vida.

Retomando as ideias de Marcondes Filho (2014), a comunicação busca estabelecer relações com pessoas em consonância com o contexto que as circundam. Com base nessa ideia, em um momento de desastre, são primordiais mensagens que prestam solidariedade, demonstram a prestação de socorro imediato e transmitem confiança, como a mensagem do Comando arrolada acima.

O panorama geral do funcionamento da Operação Brumadinho pode facilitar o entendimento sobre a atuação da Comunicação do CBMMG no cenário de desastres durante a fase de resposta. Por ser um momento de extrema importância para a gestão do desastre, a Assessoria de Comunicação do CBMMG (BM/5) foi solicitada para a realização do atendimento à imprensa. Isso demonstra que a comunicação ocorreu de forma estratégica, com base nos conhecimentos especializados da seção responsável por esse processo. Portanto, no próximo capítulo, serão apresentados os resultados da investigação que buscou apurar como ocorreu o planejamento e a execução das ações comunicativas na fase de respostas ao desastre de Brumadinho, bem como as repercussões que a comunicação eficiente pode ter trazido à Corporação.

6 O PAPEL DA COMUNICAÇÃO DO CBMMG NA OPERAÇÃO BRUMADINHO

6.1 Seção de Comunicação Organizacional do CBMMG

No ano de 2003, foi aprovada a Diretriz de Comunicação Organizacional do CBMMG, com os objetivos de "promover a satisfação da comunidade com o trabalho do CBMMG" (CBMMG, 2003), integrar o CBMMG com os diversos segmentos da comunidade, otimizar a imagem da Corporação como preocupada em prevenir e atuar em casos de catástrofes, visando alcançar a proteção, a segurança e o socorro públicos, e manter a opinião pública informada sobre as atividades do CBMMG. São objetivos, também, fazer com que haja confiança, apoio e respeito da comunidade pelo CBMMG, a partir de diálogos e interações, a partir da identificação e satisfação dos anseios da comunidade (CBMMG, 2003).

Conforme Barros e Matos (2015), todas as atividades dentro de uma organização são mediadas pela comunicação. Dessa forma, o CBMMG assume como pressuposto básico o estabelecimento de canais e medidas para a promoção do relacionamento entre a Corporação e as pessoas (CBMMG, 2003). Para tanto, se baseia na valorização da Comunicação Organizacional, com vistas a estimular a participação dos públicos, tanto internos quanto externos, sem que haja promoções pessoais ou de grupos, "mas tão somente o reconhecimento e a valorização do profissional da Corporação como um todo" (CBMMG, 2003). A Instituição busca, assim, abrir canais de mão dupla, de maneira que haja a troca de informações entre o CBMMG e seus diferentes públicos, sempre pautada no atendimento à demanda e às necessidades da população (CBMMG, 2003).

A comunicação deve ser estratégica nos diversos níveis do Comando do CBMMG, direcionando-se as atividades de Comunicação Organizacional, sempre e acima de tudo, ao “apoio ao desempenho de sua atividade-fim, que se constitui no principal canal de relacionamento com seus diversos públicos” (CBMMG, 2003). Para tanto, há no CBMMG a BM/5, seção responsável pela política global de Comunicação Organizacional da Corporação. De acordo com a Resolução 107/2003:

> A BM/5 constitui o Núcleo Central do Sistema, a quem cabe a coordenação e a orientação técnica das atividades, bem como a proposição da política global de Comunicação Organizacional, a elaboração de planos, projetos institucionais e promocionais de curto, médio e longo prazo (CBMMG, 2003).

A Seção de Comunicação Organizacional (BM/5) é a quinta seção que compõe o Estado-Maior do Corpo de Bombeiros de Minas Gerais, juntamente com as seções de Pessoal, Ensino e Legislação (BM/1), Atividade Inteligência (BM/2), Instrução e Operações (BM/3), Logística (BM/4) e o Centro Integrado de Informações de Defesa Social (CINDS) (CBMMG, 2000). Dentre as atribuições da BM/5, cita-se:

> Manter a opinião pública informada sobre as atividades desenvolvidas pelo CBMMG; Analisar sistemática, qualitativa e quantitativamente os veículos de comunicação de massa, linha editorial de cada veículo, abordagem sobre temáticas em pauta e atividades afins; [...] Acompanhar operações de vulto, apoiando os trabalhos da imprensa local; Colaborar com a agilização do fluxo de informações para a imprensa; Promover integração entre o Corpo de Bombeiros Militar e a imprensa estabelecendo normas e políticas de relacionamento entre CBMMG e imprensa; [...] Incentivar e participar de programas na mídia (CBMMG, 2000).

Muitas vezes, espera-se que, em um momento de desastre, apenas os setores operacionais do CBMMG atuem na fase de resposta, naquelas ações de socorro, assistência à população afetada e reabilitação, com o objetivo de salvar vidas e reduzir os danos e prejuízos. Porém, a comunicação também é primordial para o sucesso das operações no cenário de desastre. Na próxima seção, serão apresentados os resultados obtidos a partir das investigações sobre como funcionou a comunicação na fase de resposta ao desastre de Brumadinho.

6.2 Comunicação Durante a Operação Brumadinho

Conforme apresentado, toda a comunicação do CBMMG é pautada em diretrizes e resoluções internas que apresentam o planejamento estratégico em torno da atividade. Em situações de desastres, essas atividades ganham ainda mais importância.

No caso do desastre de Brumadinho, a velocidade com que os fatos ocorreram foi um grande dificultador para a atuação dos órgãos de defesa civil, por se tratar de um evento súbito e que trouxe consequências adversas para todos os envolvidos. Nesses casos, há muita pressão para que a resposta seja realizada de maneira adequada, buscando a excelência na prestação de serviços à população, proteção de suas vidas e bens, ações de socorro e assistência.

No contexto em análise, a Seção de Comunicação Organizacional do CBMMG (BM/5) foi solicitada para a realização dos anúncios à comunidade e à imprensa desde os primeiros momentos do desastre. Vale ressaltar que as suas atividades continuam até os dias de hoje em todos as ações comunicacionais da Operação Brumadinho, uma vez que ela continua em andamento. Buscou-se, então, investigar como funcionou todo o planejamento estratégico da comunicação nesse cenário, a partir de *entrevistas* com aqueles envolvidos na Seção e que atuaram e atuam até hoje com as ações comunicativas da Operação Brumadinho.

6.2.1 A atuação da BM/5 na Operação Brumadinho

Assim que o Corpo de Bombeiros foi informado sobre o rompimento da Barragem I da Mina Córrego do Feijão, equipes foram organizadas prontamente para a gestão do desastre. Nesse momento, todos os setores da BM/5 se reuniram e compuseram uma grande equipe voltada para a comunicação com a população.

> *No dia seguinte [ao rompimento da barragem] montamos realmente uma estrutura de comunicação, que aí ela [Entrevistada 1] chegou e conseguiu um local pra começarmos a trabalhar na sala de situação.[…] tudo que a gente soltava na sala de imprensa também era compartilhado nas redes sociais, no nosso e-mail, todo mundo recebia a informação ao mesmo tempo. (E5).*

A BM/5 foi responsável por coordenar todas as atividades com autonomia e planejamento próprio. Por terem domínio sobre os assuntos relevantes, capacidade para gerir as informações e potencial para lidar com as demandas, era essa a seção que tomava as decisões, com o apoio do Comando.

> *[…] a [Entrevistada 1] estabelecia diretrizes conforme também ela recebia do Comando [mas credita grande] autonomia que o Comando deu também, a confiança que ele depositou na comunicação para fazer isso também foi muito assertiva, porque facilitou nosso trabalho. Porque se tudo ficasse cerceado ali, o que poderia ou não informar, acho que seria muito trabalho. Então a autonomia que o Comando deu à comunicação para fazer o trabalho dela foi bem tranquilo. Acho também que a equipe era de pessoas muito competentes, o pessoal que estava ali na comunicação também trabalhou de forma muito estratégica, e o empenho de cada um talvez possa ter contribuído... foi uma série de fatores mesmo. (E5).*

> *[…] então acho que termos profissionais no geral com uma experiência maior [...] facilitou essa gestão naquele momento. São profissionais que já sabiam como iria funcionar o fluxo de comunicação, sabia que [emissoras de televisão e rádio] iriam mandar gente para lá, que independente de estar ou*

> *não confirmada a operação, os veículos já iriam deslocar...Já sabiam que a gente teria alguns comportamentos específicos em relação a quais tipos de perguntas que iriam ser feitas, então acho que essa experiência resulta numa "malícia" que facilita muito a gestão da corporação. [...] A questão é termos pessoas ali que entendem, que são da área, e isso facilita bastante porque às vezes se coloca um oficial combatente ali pode ser o melhor oficial do mundo, mas se não tem conhecimento da atividade de imprensa, é um cara que às vezes vai cometer um equívoco, não de forma intencional, mas como não está acostumado a lidar com o dia a dia da imprensa, a ter a forma correta de gerenciar algumas questões, ele pode acabar cometendo algum deslize, algum equívoco ali, por ingenuidade mesmo (E2).*

O empenho da BM/5 desde o primeiro momento da operação foi apontado como primordial para a organização do Modelo de Comunicação do CBMMG. Vale ressaltar que a gestão da informação deve ser planejada minuciosamente, a fim de garantir que os efeitos do desastre sejam devidamente abrandados.

> *a grande questão que eu acho que é de importância, de dois assuntos, um que é de mandar o militar, o integrante da BM/5 desde o primeiro momento, é justamente isso, porque especialmente nos primeiros dias teve uma quantidade gigantesca de informação que não está sistematizada, e os fluxos e as pessoas também não estão completamente definidos. (E2)*

Como aponta Vasconcelos (2009), o processo de comunicação deve ser pautado por um bom planejamento, com o objetivo de se obter o máximo de retorno de um processo comunicativo. Conforme visto, ter uma seção especializada foi um fator facilitador para a instauração do modelo de comunicação exercido pelo CBMMG. A seguir, o modelo de comunicação da Operação Brumadinho será abordado.

6.2.2 Modelo de comunicação da Operação Brumadinho

Uma das estratégias para alcançar o máximo de retorno de um processo comunicativo, conforme dito, é a realização de um modelo de comunicação, com a definição clara do comunicador e do receptor da mensagem, as informações e mensagens que serão repassadas, as ferramentas de comunicação e os meios pelos quais a mensagem atingirá os receptores (VASCONCELOS, 2009). A elaboração desse modelo foi uma medida adotada prontamente pelo CBMMG.

> *[…] uma coisa que ficou muito forte lá em Brumadinho em termos de comunicação foi que conseguimos estabelecer um fluxo muito direto e muito genuíno de comunicação.*
> *A comunicação institucional em geral sempre, hoje ainda ela é muito marcada por um discurso que é muito engessado, que é um discurso muito formal, e em Brumadinho a gente conseguiu estabelecer... a impressão é que era*

> *baseado numa coisa que acontecia verdadeiramente de conexão com aquelas pessoas, com as famílias, com os próprios jornalistas que estavam lá, então eu acho que isso ficava muito evidente (E2).*

O CBMMG era o comunicador da mensagem que deveria ser repassada à população desde o início da Operação Brumadinho. Porém, no lugar de fazer uma rotatividade dos agentes que fariam o contato com o público, a Organização optou por centralizar o repasse das informações em um porta-voz, tornando-o referência para aqueles que buscavam informações.

> *o interessante de deslocar alguém da comunicação desde o início, é justamente que essa pessoa vai coletando os dados in loco conversando com as pessoas que estão envolvidas diretamente na operação, e ela própria participando. […] eu participei com o Cap. Firme [Defesa Civil] de organizar essas primeiras diretrizes, as prioridades, e consequentemente eu tinha acesso às informações porque eu estava participando dos processos. (E2)*

Acredita-se que essa foi uma medida importante para organizar o fluxo de comunicação desde o início, porque possibilitou que as pessoas, durante o processo, identificassem um rosto conhecido e que trazia informações confiáveis. A população criou empatia pela figura do porta-voz, que materializou a imagem do CBMMG como um todo. Conjuntamente, foram realizados pronunciamentos dos comandantes de todas as instituições envolvidas, o que também foi um processo importante, por demonstrar que o Comando estava lidando diretamente com a Operação.

> *Não era nem 13h. Nesse momento o [Chefe do Estado Maior e Sub Comandante Geral do CBMMG] falou para o [E2] que era para pegar uma viatura e ir pro BOA (Batalhão de Operações Aéreas), pra ele pegar um helicóptero e já ir para o local porque ele seria o porta-voz, ele estaria ali passando para a gente as notícias. [...] teve momentos que o [Comandante Geral do CBMMG] falou… Tiveram algumas coletivas que foram feitas com os comandantes. [de todas as instituições envolvidas] (E1)*
>
> *As diretrizes lá para cima, essas aí o [Comandante Geral do CBMMG] passou, geralmente tinha que ser um oficial falando ou, se fosse um praça, tinha que ter nossa indicação.[…] Geralmente era um oficial… e esse oficial também podia ser ou o [...] que era piloto do helicóptero, os oficiais que ficavam lá em cima também davam entrevista, mas tinham que passar por mim pra falar se podia ou se não podia dar essa entrevista. (E1)*
>
> *A [E2] pediu ao [chefe do Estado Maior do CBMMG e subComandante Geral], para que eu pudesse deslocar para lá [Brumadinho] porque, baseado na experiência que eu havia tido, principalmente em Janaúba e Mariana em relação a saber como os fluxos de comunicação iriam ser intensos, a demanda de informação seria gigantesca, [...] para tentar organizar essa parte de informação desde o início. [...] Outra questão que é fundamental, é que pelo fato de também, especialmente nos primeiros momentos, eu não revezar com ninguém, eu tive uma carga de informação acumulada desses*

> *processos invisíveis, já conhecia as pessoas que tinham as informações, sabia onde eu poderia procurar determinada informação, de saber sobre alguns assuntos que se iniciaram de forma bem sutil, mas depois acabaram se transformando em questões chave, isso eu já tinha esse grau de informação acumulada, que era um tipo de processo que, nem se fizéssemos relatório todos os dias, conseguiríamos abarcar todas as informações e no nível de detalhamento às vezes que a gente precisava em saber que "o problema dessa vítima com esse familiar, ou aquela pessoa daquela família..." (E2)*

A partir da definição de como seria a estratégia da imagem do comunicador do CBMMG, passou-se à identificação principal do público-alvo para quem a mensagem deveria ser repassada. Devido à dimensão do desastre, havia demanda de todos os lugares do mundo por informações, emissoras de rádios, jornais, dentre outros. Havia muitas pessoas afetadas diretamente pelo desastre, muitas pessoas desaparecidas e familiares ansiosos por notícias. Ou seja, a BM/5 teve que lidar com diversos públicos-alvo para organizar o fluxo de informações, pois a comunicação não era igual para todos eles.

Porém, todas as ações tinham como pressuposto o direito de o cidadão ter acesso a informações de qualidade e seguras a respeito do desastre. Não houve priorização dos interesses particulares em momento algum da operação, tais como exclusividade de informações em determinados canais, priorização de determinado público ou qualquer ação que ferisse o direito à cidadania dos indivíduos. Optou-se, então, por atitudes muito transparentes e responsáveis para com todos aqueles que recebiam a mensagem.

> *a disponibilidade [pro atendimento] não somente para inglês ver, a gente entregava de verdade a informação que tínhamos, não ficávamos escondendo tipo "hoje tem x corpos, ontem teve mais, vamos deixar um pouco para..." Era um negócio bem claro: "aconteceu isso, isso e isso". [...] Então nós não privilegiávamos em entregar para a empresa x, ou a empresa y, ou o meio de comunicação z, ou portal w, a gente entregava para as pessoas sabendo que é um dos princípios da administração pública. (E4)*

> *Nenhum veículo de imprensa ficou sem ser atendido. Foi eficiente. Nós tivemos que trabalhar com uma disciplina muito grande, com uma ética muito grande, porque às vezes alguns veículos de comunicação, [...], esses maiores, queriam ter a exclusividade da informação, ser o primeiro, mas na verdade nós nunca tratamos isso dessa forma. (E1)*

> *Nesse momento a gente tinha quase 500 jornalistas nos 2 grupos de sala de imprensa [de diversos estados e países] […] as informações mais importantes eu mandava no grupo da sala de imprensa, então todo mundo tinha acesso, mas alguns outros jornalistas que não estavam no grupo da sala de imprensa me chamavam no privado. […] quem queria alguma informação exclusiva sabia que tinha que esperar, mesmo porque as demandas eram muitas, nossa equipe era enxuta. (E5)*

> *Mas ainda assim a gente fazia um esforço enorme para fazer isso [possibilitar o acompanhamento da imprensa] justamente porque… tanto é que o que mais impressionou a população em geral era justamente as imagens, as questões do pessoal rastejando, nadando na lama, do cansaço, da superação, da questão do esforço, do que as pessoas estavam fazendo, e a ideia que a gente queria levar era a ideia de que, apesar de todas essas dificuldades, a instituição e os militares estavam seguindo em frente, estavam seguindo com aquela busca. Então isso fez justamente a humanização da operação, em termos do pessoal perceber que era uma operação extremamente difícil e o pessoal está realmente no limite do sacrifício, da abnegação, com todo esse comprometimento. (E2)*

E apesar de reconhecer o papel primordial da imprensa e do repasse de informações por esses veículos de informação, ficou claro também que a preocupação principal do CBMMG não era prestar contas para as emissoras de televisão e rádio, mas sim, para a população, para as famílias da vítimas, para as pessoas envolvidas na tragédia. A mídia foi interpretada como um veículo importante para atingir esse objetivo.

> *[...] o foco mais importante ali não era dar uma resposta para a imprensa, era dar uma resposta para a população, principalmente as famílias que estavam envolvidas naquela tragédia. Eu acho que esse papel foi cumprido de forma satisfatória. (E5)*

Sabendo que um dos principais públicos-alvo eram as famílias das vítimas e as pessoas diretamente afetadas pelo desastre, uma das estratégias utilizadas, então, foi abrir um diálogo próximo com as pessoas que lá estavam.

> *O [E3] [...] também foi uma ponte minha com a sociedade. Você lembra que tinha um espaço do conhecimento? Lá ficavam os familiares. Nos primeiros dias o [E3] ia lá pra falar pros familiares o que a gente tinha, atualizar número de mortos. […] percebi que às vezes ficavam familiares na hora da imprensa ali junto querendo notícias. Então eu combinei com o [E3], ele ia lá para o espaço do conhecimento e levava de novo as últimas informações que a gente tinha. (E1)*
>
> *Mas isso era muito comum, o pessoal das famílias procurarem ele [E2] ali no momento da coletiva para pedir alguma informação, para dar alguma informação, para dar alguma dica, falar que o celular da pessoa estava lá e tinha sinal, isso era muito comum acontecer (E5).*
>
> *Todas as quartas-feiras à tarde naquela época era comum um bombeiro ir até esse local [estação do conhecimento] onde as famílias estavam ali reunidas, e o bombeiro conversava com essas famílias com microfone [...], falando como tinham sido os trabalhos naquele dia ou também naquela semana, qual era o projeto para a próxima semana dentro daquilo que a gente tinha acesso obviamente, qual era a nossa expectativa, etc. e tal, e na medida do possível a gente dava uma palavra de conforto. Era um momento muito importante para aquelas famílias, eles gostavam muito. […] de acordo com o que a*

> *assessoria de imprensa levantava e a gente divulgava para a imprensa de modo geral. O que eu falava ali nessa reunião era exatamente aquilo que estava sendo divulgado para a imprensa. Então eu cuidava de passar uma resposta oficial, uma notícia oficial, sem especulações, etc... Obviamente com palavras, um linguajar mais suave, sem entrar em detalhes de segmento, etc. (E3).*

Definidos então os comunicadores e o público-alvo da Operação Brumadinho, passou-se ao planejamento da mensagem que deveria circular. As informações que deveriam ser repassadas à população não eram corriqueiras. Eram mensagens complexas que deveriam, ao mesmo tempo, informar sobre as consequências do desastre, o que envolvia informar as vidas perdidas, os danos ambientais, os prejuízos como um todo, como também prestar contas das ações de resposta do CBMMG. Desde o princípio ficou muito claro a importância de realmente mostrar o que acontecia e abrir o diálogo a respeito da Operação, como forma de atender aos anseios daqueles que estavam sofrendo com as consequências do desastre.

> *Vamos supor que estávamos lá nas operações atuando [...], eu cumpria meu papel ali, mas se isso não fosse entregue para a população, para as pessoas em geral, para quem estava precisando de informações a respeito dos parentes e pessoas que estavam desaparecidas, ou até mesmo pessoas que tinham sido encontradas. Se isso não chegasse de forma clara a operação ia parecer que estava um fiasco, ia parecer que estava errada, e não estava. Ela estava acontecendo de forma correta. (E4)*

Sabendo da complexidade e da importância da mensagem, todas as ações comunicativas deveriam ser pensadas para não causar alarde, para acalmar a população, para confortar as vítimas e para fazer com que confiassem no CBMMG. Deveria ser um processo responsável, solidário e firme, ao mesmo tempo. Como forma de humanizar a mensagem, diversas foram as medidas adotadas.

> *a assessoria de comunicação focou em principalmente 3 partes que foram registrar e trabalhar com a imagem institucional nas buscas, mostrando ali nossos bombeiros nas buscas, o lado humano deles obviamente, o lado do vigor físico, do trabalho, da boa vontade... mas também a assessoria de comunicação focou em assessorar a imprensa de modo geral, era uma quantidade muito grande de imprensa lá presente […] o terceiro ponto seria sim acompanhar os familiares na medida do possível, claro, mas esses 3 pontos foram muito importantes para a assessoria de comunicação fazer. (E3)*

> *O [E2] foi trabalhando naquilo que podia fazer divulgação. Teve aquele momento que ele divulgou quais eram os trabalhos feitos lá, a utilização dos cães, a utilização das aeronaves. Ele foi trabalhando aos poucos, mostrando como é que isso tudo ocorreu [...] a forma como o [E2] trabalhou [por ser o*

> *porta-voz], as informações também, ele foi muito humano na hora de dar as entrevistas, e foi isso que foi tocando as pessoas. Eu acho que acabou por relacionar a imagem do [E2] como sendo essa coisa muito humana, então acho que acreditam que todo o Corpo de Bombeiros é muito humano dessa forma. As pessoas se encantaram com a corporação de uma certa forma. (E1)*
>
> *Essa unidade [posicionamento ágil] foi preponderante, porque se a gente tivesse sido relapso, ou se a gente tivesse demorado ou deixado as pessoas sem resposta, eu acho que a gente não teria tido tanto sucesso na operação. Além do sucesso operacional, também teve esse sucesso na comunicação que com certeza está relacionado à atividade sim. (E5)*
>
> *Uma atitude que pode parecer apenas uma ação de marketing […] Aquela homenagem que foi feita no sétimo dia com as pétalas de rosa, aquilo sensibilizou muito a população de Brumadinho, que até então o pessoal tratava os bombeiros como heróis e tudo o mais, mas depois daquela ação, eu acho que isso cresceu demais, isso valorizou demais a corporação, porque trouxe uma ideia de humanidade mesmo, de humanização, de empatia com a dor das famílias que estavam vivendo aquela situação. (E5)*
>
> *a imagem que prevalecia era muito a de uma questão de uma corporação abnegada, dedicada e comprometida, que independentemente do setor onde as pessoas estavam, estava sendo feito um trabalho muito sacrificante para todos nós, mas que todas as pessoas estavam muito envolvidas. Acho que a gente mostrava que tinham pessoas na logística, atividades com cães, helicópteros, lá no meio da lama, na comunicação de tudo, a percepção que as pessoas tinham era de um time bem integrado e um time de pessoas, homens e mulheres muito dedicados, muito envolvidos. (E2).*

Alinhando-se o delineamento da mensagem que seria repassada, passou-se ao planejamento de como as informações seriam gerenciadas, como seriam escolhidas, como seriam colhidas, etc. Nesse quesito, a aplicação do SCO foi uma estratégia elencada como facilitadora das ações de comunicação do CBMMG na Operação Brumadinho, pois estipulava como as informações deveriam ser buscadas e quem eram os responsáveis por elas. As informações eram alinhadas em reuniões prévias em que havia a definição de tudo o que seria repassado para a população e para a imprensa.

> *E foi muito fácil também porque todos estavam muito disponíveis e a aplicação do SCO foi muito boa, a gente sempre disponibilizava informação atualizada em flipchart [ferramenta de escrita que apresenta os dados para mais fácil visualização], em projeção do computador, então mesmo que alguém tivesse saído [...] tinha o assessor que sabia, mas também tinha a plataforma que a gente visualizava, seja por projeção, que foi o início que fizemos, por flipchart e projeção que fizemos dentro da igreja. Então era tranquilo, essa informação chegava muito rápido. Só para a forma de tratá-la é que tínhamos reuniões [...] A forma de tratar a informação, para não ficar uma contagem errada. Isso na verdade foi uma definição que tivemos lá nas operações, e eu como responsável passei para a comunicação lá no posto de comando como seria. […] Pegávamos todos os dados e montávamos todas as informações daquele dia, conseguindo então entregar para ser*

> *divulgado pelo porta-voz. E não só também os corpos, mas como estava funcionando a operação, o funcionamento de como estavam as buscas, qual era o direcionamento, qual área está ou não está, qual Corpo de Bombeiros. (E4)*

> *[…] diariamente aconteciam reuniões de todos os órgãos envolvidos, que eram reuniões de trabalho digamos assim, para tomar algumas decisões em relação à operação, e eu acompanhava todas essas reuniões [...] para ver onde estavam acontecendo as conversas e deliberações conjuntas. Existia uma outra reunião, em outro momento, que era só do pessoal da comunicação, que para a gente evitar alguma questão de ruído de comunicação, geralmente reuníamos eu pelo Corpo de Bombeiros, o Ten Cel. Godinho pela Defesa Civil, o delegado adjunto da Polícia Civil e o Major Santiago da Polícia Militar, e então alinhávamos o que seria falado nas coletivas de imprensa, e em todas as coletivas de imprensa participávamos nós quatro. (E2)*

Conforme apontado pela narrativa acima, percebe-se que as informações eram alinhadas de forma integrada, com objetivos estabelecidos e planejamento prévio. Essa postura é importante para que todos os processos de comunicação de uma organização trabalhem de forma integrada, ou seja, compartilhando objetivos e alinhando estratégias.

> *Tinha aquela sala de situação que tinha todos os órgãos, que tinha Defesa Civil, a Polícia e o Corpo de Bombeiros. Lá ficavam concentradas as informações e na hora da coletiva eu com o [E2] íamos para lá e fazíamos o alinhamento de informações junto com a Polícia e com a Defesa Civil.[…] [os porta vozes de cada instituição] Davam uns 30 minutos antes da coletiva a gente ia para essa sala de situação, aí conversávamos e alinhávamos o que podia passar e o que não podia passar de dados, e então ficava tudo alinhado. (E1)*

> *A partir do segundo ou do terceiro dia, não me lembro direito, é que o [E4] começou a ser nossa fonte lá no BRAVO [base operacional na Comunidade do Corrego do Feijão], e aí ele que fazia esse filtro das informações para nós, cada corpo que era encontrado ou segmento era ele quem nos repassava, e a gente ficava em contato constante. […] as decisões não eram tomadas apenas pelo Corpo de Bombeiros. Por exemplo, as coletivas nunca eram, não era o Corpo de Bombeiros que determinava, era sempre em conjunto com a Secretaria de Governo. Isso também facilitou o fluxo das informações, porque concentrou todas as informações num mesmo momento, o que evitou também ter ruídos na comunicação, porque se cada Secretaria começasse a falar alguma coisa diferente, acho que a comunicação ficaria afetada. Mas como houve unicidade também nas ações, isso também foi muito positivo para todo mundo e acabou afetando o trabalho positivamente do Corpo de Bombeiros também. (E5)*

Ressalta-se que esse alinhamento integrado entre todos os setores envolvidos no desastre foi extremamente importante para a comunicação efetiva de todos os órgãos. Essa estratégia evitava qualquer divergência dos dados repassados ou ruídos na comunicação.

> *Isso foi uma estratégia que se mostrou muito acertada, porque eventuais divergências, principalmente em relação a dados, e o exemplo mais clássico seria a questão do número de mortos, porque às vezes nós tínhamos um número de mortos, ou de corpos recuperados, e a Polícia Civil tinha um número diferente pela própria questão do fluxo, porque às vezes um corpo ainda não havia sido entregue ao IML, às vezes estava na base Bravo esperando remoção, e aí a gente fazia esse alinhamento detalhado e isso evitava qualquer discussão mesmo em relação a ruído na comunicação pelos veículos de comunicação. Então isso foi uma estratégia bem acertada graças a esse modelo que a gente adotava sempre antes da coletiva, de maneira obrigatória ser feita essa reunião de alinhamento (E2).*
>
> *Se não fosse esse processo integrado, a gente teria sido pego de surpresa em vários momentos, então naquela época eu e o Cel. Godinho falávamos o tempo todo um com o outro. (E2)*

A coleta de informações também foi gerenciada e coordenada pela BM/5, pensada estrategicamente. Conforme já falado, a quantidade de informações era muito grande e, muitas vezes, pelo excesso de serviço dos militares que atuavam na zona quente, havia dificuldade em se repassar exatamente o que estava sendo feito no operacional. Com isso, estabeleceu-se que um militar da comunicação ficaria no local do desastre e coletaria as informações que, então, seriam repassadas para o tratamento e direcionamento.

> *Eu percebi que precisávamos acessar alguns dados e, apesar do SCO permitir que seja separada a parte de operações com a parte definimos lá com o nome de posto de comando [...], fora do incidente da área quente digamos assim, que ficava lá nas operações. Só que essas informações às vezes para chegarem, talvez pelo excesso de serviço, talvez porque as pessoas não tinham tempo para ficar dialogando [...] eu cheguei logo no início, no domingo, que foi o segundo dia, não tinha completado nem 48 horas. Então percebemos essa necessidade e a assessora de comunicação dividiu e disse: '[E4], fica lá em cima na operação e a gente fica aqui embaixo [Sala de situação/Faculdade Asa], porque as coletivas são aqui embaixo, o porta-voz fica aqui e tudo o que eu precisar de informação será com você lá em cima'. Na hora que eu cheguei lá em cima, cenário de guerra e aquela situação toda, eu me apresentei ao mais antigo lá e disse 'eu estou responsável pelas questões relativas da comunicação da BM/5'. Aí que eu fui atualizar todas as informações que seriam importantes, como essa por exemplo de pessoas que estavam sendo achadas, vivas ou não; da questão da localidade; do número de bombeiros como forma de atuação; e outras informações que sempre eram entregues pelo porta-voz nas coletivas de imprensa [...] Essas informações estavam sendo sempre filtradas por mim e aí eu mandava direto para a assessora de comunicação, que entregava ao comandante e ao porta-voz. Se não fosse isso, não ficaria tão fácil, porque as ligações lá não estavam simples [...]. (E4)*

Para chegar ao público-alvo, as mensagens eram repassadas por diversas ferramentas e meios de comunicação, tais como entrevistas, coletivas de imprensa e vídeos, bem como televisão, rádio, jornais e mídias sociais.

> *Essas 2 primeiras semanas que tinham todos os dias as entrevistas, tanto de manhã, na hora do almoço e à noite.[...] O que acontecia era que depois do primeiro mês, no dia 25 de cada mês, que era aniversário, a imprensa começava a fervilhar querendo informação, então sempre tinha que preparar alguma coisa para a imprensa. o primeiro vídeo saiu no primeiro dia, já foi divulgado esse primeiro vídeo, Foi uma iniciativa da equipe. [...] um dos vídeos que foi produzido para o YouTube é o [Soldado] Carlos Hamilton sobrevoando de helicóptero, ele fez um voo mostrando o local que foi devastado. [...] como a gente foi fazendo a leitura do ambiente, fomos percebendo que as pessoas estavam gostando disso. Então todos os dias fervilhava uma nova ideia, o pessoal está gostando, foi quando a gente começou a ser muito seguido pelo Instagram, então vamos produzir material para o Instagram, aproveitar o momento para divulgar o que estamos fazendo e consequentemente ganhando seguidores. (E1)*

Um elemento que ganhou destaque durante a comunicação na Operação Brumadinho foi a utilização das redes sociais pela Corporação. Tanto no Facebook quanto no Instagram, o CBMMG alimentou os perfis institucionais diariamente com informações relevantes e, mais do que isso, interagiu com o público, respondendo aos questionamentos, críticas e elogios.

> *A inserção nas redes sociais [...] foi muito interessante. Houve um crescimento de 300% nas nossas redes sociais. As pessoas comunicavam conosco e recebiam a informação em tempo real. (E4)*

> *Então em tese, quando ele entra nas mídias sociais, era para ter um boom e todo mundo ter acesso a ele. Só que não funciona assim quando a gente trabalha com as mídias que utilizamos, que foram Instagram e Facebook. Funciona a partir da reação do que é entregue, e para você ter um nicho ali de pessoas começarem a reagir e ter o engajamento, e para mais pessoas terem acesso à informação, a informação que está sendo entregue do Corpo de Bombeiros, das atuações diárias [...]. (E4)*

As ações nas redes sociais também foram pautadas em planejamentos estratégicos da Seção de Comunicação do CBMMG. Essas campanhas foram vistas como maneiras de abrir o diálogo com a população e mostrar o que realmente estava acontecendo, sem nenhum viés de interpretação de terceiros. As pessoas puderam ter acesso ao que o CBMMG fazia sob a perspectiva do próprio CBMMG.

> *Como nós já vínhamos fazendo há algum tempo, deixando bem aberto o serviço do Bombeiro, demonstrando o que a gente fazia, já existia o interesse e um crescimento. Só que esse crescimento ficou gigantesco quando a gente não preocupou em travar certas informações conosco, mas aplicar essa publicidade nas mídias. [...] tivemos a ideia de divulgar a coletiva de imprensa [por meio de live], ou seja, nós tivemos o cuidado de não ser "alguém pega lá o Instagram do Bombeiro, ou o Facebook do Bombeiro, abre e faz a live nas operações, estamos aqui atuando..." Não, tivemos esse cuidado de que a informação fosse filtrada e fosse da maneira correta para evitar ruído ou alguma fala errada. Ao mesmo tempo, nós cortamos um certo caminho, pelo menos para quem está nas mídias, de o jornalista que está lá no local receber*

> *a informação, colocar o viés que ele quer, a interpretação, ou o entendimento dele, e até mesmo ipsis litteris, divulgar até chegar a uma outra pessoa, para ela entender o que estava acontecendo. Então [...] mesmo que nenhum canal passasse a coletiva ao vivo, nós estávamos ao vivo entregando a informação e ela ficaria salva durante um tempo. (E4)*

As redes sociais são elementos importantes de comunicação no momento contemporâneo. A comunicação se tornou muito mais veloz e sem barreiras geográficas. Pio (2017) ressalta a importância de as organizações participarem desse novo mundo virtual, desde que de forma planejada e estruturada, para cativar o público-alvo e não prejudicar a imagem institucional.

> *Nisso teve jornalista do mundo todo que teve interesse, porque estava escrevendo direto da fonte, não estava pegando de outro portal ou de outra pessoa que escreveu, mesmo que ele tivesse a fonte e a confiança, ele estava pegando direto conosco. E com isso começou a ser divulgado, e as interações começaram, o pessoal entrava em nossos canais, mandavam mensagem e perguntavam o horário da coletiva de imprensa e lá informávamos que aquele dia seria às 13h. Se tivesse algum atraso, imediatamente era atualizado, eu não precisava andar 100 metros até onde os jornalistas estavam. Eu publicava informando que iria adiar para as 14h, não era mais às 13h. Todo mundo já ficava sabendo [...]. Assim era mais fácil para o jornalista, era mais fácil para a população em geral. A senhorinha que estava em casa, o adolescente, todo mundo ficava sabendo da operação através da nossa divulgação. […] a população quer saber o que está acontecendo, como o Bombeiro está atuando. (E4)*

Porém, comunicar-se com eficiência e transparência, em momento algum, significou comunicar tudo. A gestão da informação não toma conta apenas de como a mensagem circula, mas também qual informação deve ser disponibilizada e qual não deve. Além disso, leva em consideração a necessidade de fazer triagens dos meios de comunicação, uma vez que, sem organização, não seria possível manter a comunicação.

> *[...] Na verdade tiveram algumas demandas que não foram atendidas pontualmente, mas porque a situação não permitia. Por exemplo, alguns veículos de imprensa não conseguiam ir até a base para gravar num período em que realmente não estava podendo receber a imprensa. Uma determinação do Comando, por uma série de questões de risco para a própria imprensa, houve um período em que realmente essas demandas não podiam ser atendidas presencialmente. Somente nesse período a gente deixou de atender. (E5)*

> *[…] sendo um oficial de comunicação que estava ali fazendo a triagem dos meios de comunicação, que chegou a ter 50 veículos diferentes aguardando para entrevista durante o dia, e de forma que nós não íamos conseguir atender a todos se não tivesse organização. Isso refletia diretamente na*

> *palavra do porta-voz, refletia diretamente com a imagem do Bombeiro que estava sendo entregue. (E4)*

> *[...] tivemos uma autonomia que foi interessante para determinadas questões, porque nem tudo poderia ser amplamente discutido, e algumas decisões precisavam ser tomadas e algumas entrevistas precisavam ser dadas… E realmente a equipe que estava lá precisava ter autonomia para poder falar certas coisas, para poder modular certas mensagens, para tomar determinadas decisões […] isso tudo a gente ia desenrolando dentro de uma diretriz, lógico que a gente sabia, que existia de comando, falando uma mesma linguagem de comando e protegendo a instituição, mas desenvolvendo nossa atividade. (E2)*

> *Um outro detalhe [...] é a questão dos repórteres, dos veículos de imprensa que iam até lá. Eles queriam acessar a zona quente, eles queriam ter contato com os bombeiros e saber tudo o que acontecia, mas isso era impossível ter alguém que estivesse ou no planejamento, ou na operação, ou na logística, ou na parte de saúde, entregar essa informação. Então eu captava informação de todas essas áreas e entregava aos repórteres de acordo com o que era autorizado pelo comandante. (E4)*

Vale ressaltar que o acesso ao local não era trivial. A organização da utilização do espaço pela imprensa, de até que ponto da região crítica os jornalistas poderiam ter acesso e, inclusive, a segurança de todos ali presentes, eram questões revisitadas frequentemente pelos militares envolvidos.

> *Uma questão que era muito delicada era a gente conseguir colocar os jornalistas para conseguir acompanhar as equipes de campo, por questões logísticas, porque era bem difícil o pessoal chegar lá nos primeiros dias, era complicado também pela questão da segurança, porque as equipes faziam deslocamentos que eram arriscados no meio da área inundada, e também tinha toda uma questão de proteção da imagem da corporação, porque às vezes dependendo, quando a equipe de reportagem estivesse acompanhando a equipe de busca, eles poderiam registrar alguma coisa que fosse mais delicada. (E2)*

Além disso, foram diversos os desafios enfrentados pela BM/5 do CBMMG. Nem sempre as informações que circulavam eram reais, pois surgiam de diversas fontes e em uma velocidade muito rápida. O CBMMG tinha que gerenciar essas informações e desmentir aquelas que não correspondiam à verdade. Ainda, precisava responder às diversas críticas que recebia. Esse é um processo que também faz parte do diálogo com a população. O mais importante, nesse caso, foi a Corporação ter mantido a sua mensagem clara, de forma honesta, buscando eliminar os ruídos.

> *além de ter sido algo de grande responsabilidade do Corpo de Bombeiros com a população em geral, com os veículos de imprensa, foi também uma forma de demonstrar um trabalho verdadeiro (porque nós fomos criticados de todas as formas: eram voluntários não aceitos porque o Bombeiro achava que*

> *não era melhor; era bombeiro – eu estou falando dos ruídos que as pessoas criaram; era não aceitar o bombeiro de outros Estados porque nós éramos os bons; falar que a gente já tinha efetivo suficiente, que o comandante de Minas falou que não precisava de mais ninguém). Isso de uma forma sempre com muita crítica, e ao longo do tempo com essa facilidade de comunicação, percebeu-se que não era bem assim, e nós demonstramos não só falando, porque às vezes o falar fica vago. Nós demonstramos com imagem, com fotos, então não era só chegar e falar que isso aconteceu. Tinha vídeo de bombeiro de outros Estados trabalhando, tinha vídeo de voluntário trabalhando sendo orientado pelos nossos bombeiros, sendo conduzido na operação, não direto na zona quente, mas da forma que precisava ajudar.[…] e de alguma certa forma, os bombeiros que estavam atuando em geral no briefing [reuniões de alinhamento pré turno de serviço] que acontecia todo dia, eles tinham as informações que passávamos para o planejamento, passávamos para as operações. Falávamos "está acontecendo isso e isso", e isso facilitava [a desmitificação de fakenews] (E4)*

Uma das estratégias utilizadas para gerenciar as informações e conseguir conter aquelas que não eram verdadeiras, chamadas de *fake news* (notícias falsas), era repassar informações verdadeiras aos canais de comunicação de forma muito ágil. Dessa forma, buscava-se abafar qualquer inverdade compartilhada.

> *Ruídos que aconteciam por exemplo, que soltavam fake news, alguns portais acompanhavam para ganhar clique – ou porque acreditavam [...] não dá para afirmar isso exatamente; mas ruídos em relação ao cuidado com os animais, quem resolvia isso era o porta-voz. Mas lá direto nas operações, onde eu estava, às vezes a gente filtrava e segurava isso para as pessoas não começarem a soltar. E lá eles percebiam que estávamos ajudando, vez ou outra chegava um helicóptero que trouxe por exemplo um eqüino, ou um bovino, e a gente levava essa informação. Então a velocidade de entrega de informações não deixava fake news espalhar e facilitava também para comunicação do Corpo de Bombeiros em geral com a população, principalmente aqueles que tinham parentes, que estavam procurando por alguém perdido, para que se sentisse acolhido, que recebesse a informação rápido. (E4)*

> *Como estávamos conectados direto ao Comando, ao posto de comando, qualquer tipo de fake news – e aí existia o monitoramento que acontecia lá na Cidade Administrativa pela assessoria de comunicação; qualquer tipo de fake news, qualquer informação ruidosa que chegava nos jornais ou nas mídias, que também eram controladas – controlada no sentido de saber o que está acontecendo, das dúvidas que as pessoas tinham; imediatamente eu, se fosse questão de operações, buscava essa informação lá na operação local, ou com algum colega que estava trabalhando no ponto que questionaram. (E4)*

Os resultados de uma boa organização comunicacional são materializados pela credibilidade e confiança que a Organização conquista do público-alvo. Esse foi o principal objetivo do CBMMG ao estipular a sua estratégia de comunicação, pois houve o entendimento de que era de interesse público o deslinde das ações das equipes de busca e salvamento. Era dever do CBMMG manter as pessoas informadas

e prestar contas de suas ações para garantir que os indivíduos se inteirassem do que estava acontecendo.

> *E acho que isso talvez que tenha em termos de comunicação chamado a atenção porque as pessoas percebiam que estava sendo feito algo com muita verdade, com muita sinceridade, e que a instituição estava muito preparada para responder aquilo em termos operacionais e isso se refletia também na comunicação, na logística, e em todos os outros setores. A gente falava com muita tranquilidade da nossa operação porque dominávamos de fato a operação muito bem (a gente enquanto instituição), e isso mostrava, acho que isso construiu uma credibilidade muito grande da instituição. A gente estava sempre disponível, não fugia de perguntas, estava ali o tempo todo para esclarecer, mostrando uma transparência durante nosso serviço, e os novos paradigmas de comunicação são muito construídos em cima disso, de relações transparentes, de uma comunicação mais próxima do público, de uma coisa mais direta realmente, sem intermediários e sem um discurso artificial, sem um discurso que não gera uma conexão humana (E2).*

Um dos resultados citados foi a criação de uma imagem que ressignificasse o desastre de Brumadinho. Toda a cobertura dada ao momento e como as informações foram gerenciadas possibilitaram que a mensagem ganhasse significados muito importantes na sociedade.

> *é uma importância que eu acho que, nós enquanto instituição, não temos nem a dimensão do tanto que os processos de informação e comunicação em Brumadinho eles tornaram Brumadinho o que é, porque lógico que a operação é gigantesca, é um mérito enorme de todas as equipes envolvidas, mas é aquele velho ditado popular "galinha que bota ovo mas não canta vai para a panela do mesmo jeito"… [...] foi criado pela comunicação um conceito em cima de Brumadinho. Foi quase um desenvolvimento de uma "ideia publicitária"... Não publicitária no sentido de ser algo artificial, de ser algo forçado, mas a gente conseguiu estabelecer e modular uma mensagem que a gente queria passar em Brumadinho que era de uma corporação séria, profissional, comprometida, que é um trabalho muito difícil, mas que o compromisso do Corpo de Bombeiros com as famílias é um compromisso que realmente é muito forte [...] (E2)*

Além da imagem do desastre, a imagem institucional do CBMMG ganhou forças. A comunicação pautada na humanização e na transparência trouxe para a Corporação credibilidade, confiança e admiração, tanto daquelas pessoas afetadas diretamente pelo desastre, quando dos expectadores e da mídia.

> *então a partir disso a confiança social da população no Corpo de Bombeiros, e a questão do próprio privilégio da inferência que o Corpo de Bombeiros ganhou junto da sociedade, é uma coisa muito importante que facilita em várias outras questões estratégicas, de obtenção de recursos, de força política, de posicionamento estratégico dentro do Estado, de relevância da nossa atividade… Então a importância para mim é justamente isso, nós*

> *conseguimos colocar a corporação num novo patamar de excelência em termos de percepção principalmente para a sociedade. Porque em termos de qualidade pode não ter modificado nada, mas em relação ao que a população percebeu, do que ela sentiu da imagem que foi construída do Corpo de Bombeiros em cima disso, acho que conseguimos repercutir essa imagem com uma intensidade muito maior que em outras ocorrências. (E2)*
>
> *E isso traz um ganho de marca, valorização da marca do Bombeiro; traz uma proximidade, o Bombeiro deixa de ser aquele herói distante e passa a ser uma pessoa que conversa diretamente com ele (o público), agradece o post e uma mensagem demarcada, ou seja, traz proximidade para quem está ali. (E4)*

Outro resultado colhido diz respeito à relação do CBMMG com a imprensa. Apesar de já ser um relacionamento bom, possibilitou que houvesse um canal de comunicação melhor estabelecido.

> *Eu acho que isso [a operação Brumadinho] facilitou também a comunicação que a gente tem hoje com a imprensa, que já era muito boa, mas que melhorou muito depois de Brumadinho porque, além da corporação ter ficado conhecida mundialmente, ela ganhou também a credibilidade da imprensa. Quando é algo relacionado ao Corpo de Bombeiros, a imprensa tem total confiança no trabalho da assessoria e acho que isso é reflexo do bom trabalho que foi feito em Brumadinho também. Foi um ganho institucional enorme. (E5)*
>
> *[...] alguns canais que não tínhamos acesso, pelo interesse deles e por termos feito esse contato, agora ficou mais aberto. [...] por exemplo a [emissora de televisão] de Londres, [...] agora a gente tem o conato deles direto e eles nos perguntam, mandam e-mail, buscam informação, e isso continua muito fácil através dos nossos jornalistas, através da imprensa em geral [...] Ficou bem mais fácil essa comunicação e eu acredito que só tem melhorado. […] (E4)*

Também, foram colhidos resultados nas redes sociais que, conforme já apontado, são ferramentas essenciais para que as instituições públicas subsidiem o diálogo com os cidadãos.

> *Nesse momento teve um crescimento exorbitante, todo o público... nós deixamos de ter um nanopúblico, um público muito segmentado, que queria fazer concurso pro Bombeiro, ou já era bombeiro, ou que gostava de operações de mergulho, ou de altura, e passou para um público que não tem nada a ver com a área mas que quer saber qual é a nossa atuação. E isso nós colhemos até hoje essas vantagens. Depois que encerrou aquele alvoroço inicial de 2 a 3 meses, nós continuamos crescendo e cresce até hoje. Já fizemos mais um crescimento de 30% após todo esse alvoroço inicial. É interessante falar que nosso público achou tão interessante, gostou tanto disso, que toda vez que temos uma operação grande nós divulgamos e então promove um crescimento ainda maior. […] Hoje chega a meio milhão, quase meio milhão, faltam 9 ou 10mil para chegar a meio milhão de pessoas que acompanham o Bombeiro. (E4)*

Todos os elementos levantados nas entrevistas comprovaram o quanto o planejamento estratégico das ações de comunicação durante a fase de resposta a um desastre são extremamente importantes e geram resultados satisfatórios tanto para o público-alvo quanto para a organização. A comunicação, mais do que uma atividade de apoio, é uma atividade fim do CBMMG.

> *acho que as pessoas precisam entender […] que comunicação no Corpo de Bombeiros não é atividade de apoio, é atividade fim. [...] eu acho que o conceito de comunicação precisa ser amadurecido dentro da corporação para as pessoas perceberem isso, que tem toda uma diferença na resposta operacional de uma ocorrência dependendo da forma como a comunicação é gerenciada. Acho que a partir do momento que se consegue perceber que a comunicação faz parte da equipe de primeira resposta, digamos assim, acho que conseguimos ter um fortalecimento muito intenso para a corporação em termos estratégicos, e facilitamos enormemente a atuação das nossas equipes, [...]. Assim, damos mais efetividade ao trabalho e é um investimento que é muito pequeno em termos do benefício que temos. [...] vamos ter um ganho em termos de imagem de corporação, de fortalecimento da imagem institucional, que vai se traduzir em termos estratégicos na obtenção de recursos, na formação de parcerias, que é um investimento muito baixo em vista do que a gente tem como retorno. Hoje, o Corpo de Bombeiros tem um privilegio que ele consegue ter as portas abertas, negociar, fazer parcerias, ter uma facilidade para ter uma emenda parlamentar ou alguma coisa, graças a uma imagem, a um trabalho que é feito por todos da corporação, sem dúvida, mas que principalmente também é construído de uma forma proposital pela comunicação. Então eu acho que a mensagem que a gente deixa é que a comunicação precisa ser priorizada, ela precisa fazer parte da estrutura de primeira resposta, precisamos deslocar militares e equipe de comunicação quanto tivermos grandes desastres sim, porque isso é nossa atividade fim também. (E2)*

Diante de todos os dados levantados nas entrevistas, buscou-se evidenciar como funcionou, na perspectiva dos militares envolvidos, a Comunicação durante a fase de resposta ao desastre de Brumadinho. Os resultados positivos da comunicação da Operação se perpetuam de diversas maneiras. Na próxima seção, apresentar-se-á quais foram as repercussões na mídia no que diz respeito a homenagens e prêmios recebidos, participação em eventos, produções e crescimento, redes sociais, produções jornalísticas e cinematográficas e cursos e ocorrências.

6.2.3 Repercussões da Operação Brumadinho para a Imagem Institucional

Conforme visto, a eficiência da comunicação durante a Operação Brumadinho trouxe diversos resultados positivos para o CBMMG. Foram vários os significados atribuídos pelos receptores das mensagens à Corporação. Porém, pode-

se dizer que a maioria desses sentidos fortaleceram a Imagem Institucional do CBMMG.

A partir do Plano de Comando do CBMMG, é notável a preocupação da Corporação com a imagem institucional. O projeto TV Bombeiros, por exemplo, foi idealizado para fortalecer a imagem institucional a partir de vídeos disponibilizados na internet sobre a missão do CBMMG, suas atividades e campanhas de prevenção (CBMMG, 2019). Também, em seu Eixo Suporte 4 - Comunicação Organizacional, prevê-se o fortalecimento da imagem da Corporação perante a comunidade a partir da divulgação ampla de suas ações e o fomento da cultura de prevenção mais participativa. (CBMMG, 2019).

Com o objetivo de verificar quais foram, concretamente, os resultados da Operação Brumadinho na Imagem Institucional, principalmente a partir das ações comunicacionais da BM/5, foi realizado um levantamento de dados junto aos COB do CBMMG que buscou verificar como os diversos setores da população passaram a enxergar a Corporação[3]. Para tanto, foram contabilizadas todas as homenagens e prêmios documentados, os convites de participação em eventos, as produções jornalísticas e cinematográficas que pautavam o CBMMG. Os dados compilados são apresentados na Tabela 4.

---

3 Acesso para o público interno do CBMMG: 1º COB - 1400.01.0040604/2020-73; 2º COB - 1400.01.0040631/2020-23; 3º COB - 1400.01.0040604/2020-39; 4º COB - 1400.01.0040637/2020-55; 5º COB - 1400.01.0040638/2020-28; 6º COB - 1400.01.0040640/2020-71

Tabela 4 - Homenagens recebidas pelo CBMMG decorrentes da Operação Brumadinho

Evento	Responsável	Minas Gerais	Fora de Minas Gerais	Fora do Brasil
Convites recebidos pelo CBMMG				
Palestra Seminário/Congresso	Universidade Empresa Pública Entidade Pública Entidade Privada	43	32	1
Palestra Escola	Pública Privada	7		
Homenagens prestadas ao CBMMG				
Menção Honrosa	TRT	1		
Monção Elogiosa/Aplausos/honrosa	Câmara Municipal	50	10	
Homenagem	Entidades privadas	29	7	
Homenagem	Entidades Públicas	7	4	
Homenagem	Instituição religiosa	14		
Sessão solene em homenagem aos bombeiros que atuaram em Brumadinho/monção de louvor	Câmara dos Deputados		2	
Sessão especial em homenagem aos Corpos de bombeiros	Senado Federal		1	
Sessão Solene/Congratulações	Assembleia Legislativa de MG	2		
Prêmios				
Candidatura do CBMMG para recebimento do prêmio Princesa de Asturias	Embaixada da Espanha			1
Prêmio	Instituição privada	4	5	
Produção audiovisual				
Exposição de fotos	Instituição privada	1		
Produção filmagem	Instituição privada		1	
Concessão de Título				
Concessão de Título	Prefeitura Municipal	2		

Fonte: elaborado pela autora

A grande quantidade de homenagens recebida pelo CBMMG vai ao encontro das informações levantada pelos entrevistados sobre o quanto a população passou a valorizar o trabalho dos envolvidos na Operação Brumadinho e da Corporação como um todo. Estão materializadas sob forma de menções honrosas, monções elogiosas, de aplausos, honrosas e de louvor, homenagens, sessões solenes e especiais de homenagem o sentimento de agradecimento da população para com o CBMMG. Mostra-se, nesse aspecto, que entidades privadas, públicas e religiosas, de diversos lugares do Brasil, reconheceram os trabalhos prestados pela Corporação. Outro dado que comprova o fortalecimento da imagem institucional do CBMMG são os prêmios recebidos por suas ações. Foram, ao total, quatro em Minas Gerais e cinco em outros locais do Brasil. Ainda, foi candidato a receber um prêmio internacional da Embaixada da Espanha, bem como recebeu títulos específicos de prefeituras municipais.

O aumento da quantidade de convites recebidos para ministrar palestras e seminários por entidades públicas e privadas, universidades e escolas em diversos lugares do país e no exterior demonstram que o CBMMG foi referenciado como autoridade no assunto de gestão de desastres. Prova disso, também, foi o pedido de ajuda humanitária a Moçambique em razão da passagem do ciclone Iraí, uma vez que o CBMMG foi visto como referência nas ações de resgate (ANEXO).

Ainda, as ações do CBMMG foram de tamanha importância para a população, que diversos foram os registros audiovisuais das ações da Corporação, tais como exposição de fotos, documentários[4], especiais televisivos, entre outros.

Conforme visto, a Comunicação Estratégica pautada pela BM/5 durante a fase de resposta da Operação Brumadinho, além de ter servido para as suas atividades de salvamento, socorro, atendimento à população afetada e informação à população, também foi fundamental para o fortalecimento da imagem institucional.

---

4 Documentário Heróis da Lama, produzido pela GloboNews Documentário, emitido em 1º de novembro de 2019. Disponível em: http://g1.globo.com/globo-news/videos/v/herois-da-lama/8053582/. Acesso em: 16 set. 2020.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desastre de Brumadinho ficará marcado na história de Minas Gerais, principalmente por causa dos inúmeros danos e prejuízos decorrentes da tragédia. O Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais, desde os primeiros momentos, deu início às ações de resposta ao desastre, buscando salvar vidas, prestar assistência às pessoas afetadas e familiares, bem como diminuir as consequências adversas do evento.

A partir da investigação realizada, foi possível constatar que a comunicação, neste contexto, foi um pilar para o gerenciamento do desastre. Isso, porque mediante o planejamento estratégico de ações voltadas para a gestão da informação e coordenação do modelo de comunicação, o CBMMG foi capaz de transmitir a sua mensagem de forma eficiente, através de meios de comunicação adequados, levando em consideração as particularidades do público-alvo.

Conforme já discutido, seria impossível que a investigação aqui desenvolvida esgotasse a complexidade das ações comunicativas em um cenário de desastres. Também, não poderia trazer dados definitivos sobre as repercussões da Operação Brumadinho, uma vez que ela ainda está em pleno andamento. Mas, espera-se que a análise seja capaz de demonstrar que a comunicação, quando planejada, pode contribuir sobremaneira para a gestão de desastres.

Os resultados apresentados pela pesquisa documental possibilitaram que fosse realizado um panorama geral da Operação Brumadinho, ainda em andamento. Por sua vez, as entrevistas possibilitaram entender, a partir da visão daqueles que atuaram diretamente nas ações de comunicação durante a Operação, como foi o planejamento de todas as atividades desenvolvidas. Por fim, o levantamento dos dados de eventos e homenagens junto à BM/5 e os BBM demonstrou claramente como a imagem institucional do CBMMG foi alavancada diante da sociedade.

Por meio de suas ações comunicativas, o CBMMG pôde se posicionar como uma instituição preparada para atuar no desastre, trazendo segurança e confiança à população. Pôde, também, enviar mensagens empáticas, demonstrando o seu caráter humano diante da tragédia, fazendo com que as pessoas afetadas encontrassem na Instituição a resposta aos seus anseios, a esperança e o conforto.

A partir do planejamento estratégico da comunicação, foi possível gerenciar as informações de maneira assertiva, tornando eficiente e ágil o fluxo de informações entre o CBMMG, os órgãos envolvidos, a imprensa, as famílias e a sociedade. Assim, ficou claro que a Corporação conseguiu garantir aos cidadãos o seu direito de informações confiáveis e repassadas de forma transparente. Ressalta-se que, para tanto, o uso das redes sociais foi um fator importante, inclusive no processo de investigação e resolução de *fakenews*.

Ainda, considera-se que a maneira como o CBMMG estruturou todo o modelo de comunicação com a população foi responsável pelas repercussões positivas a respeito de suas ações, o que contribuiu demasiadamente para a elevação da imagem institucional da Corporação.

Acredita-se, por fim, que o papel principal da comunicação do CBMMG na fase de resposta ao desastre de Brumadinho ultrapassa todas as barreiras teóricas encontradas na literatura, e encontra o seu fim na missão primeira de servir à sociedade mineira e de salvar vidas.

Como limitações da pesquisa, aponta-se a dificuldade de se conseguir registros que demonstrassem efetivamente a atuação e o planejamento da comunicação no âmbito da Operação Brumadinho. Alguns motivos podem ser elencados para tal fato, a saber: a Operação continua em andamento e, portanto, ainda não há material conclusivo a seu respeito; a equipe é muito enxuta e precisava atender às demandas urgentes da ocorrência, o que acarretou na impossibilidade de realização dos registros detalhados; e, por fim, não é costumeiro que haja registros do modelo de comunicação e das estratégias utilizadas pela BM5 durante a gestão de desastres. Assim, a atuação da comunicação teve que ser analisada apenas a partir dos relatos coletados com aqueles que atuaram diretamente com a atividade, não havendo qualquer forma de comparação de efetividade com outras ocorrências ou possibilidade de levantamento de dados quantitativos.

Sugere-se que novas pesquisas sejam realizadas após o encerramento da Operação Brumadinho, para que seja possível avaliar de forma mais conclusiva os dados disponibilizados em sua totalidade. Também, que se analise a atuação da comunicação do CBMMG em outras ocorrências, a fim de averiguar se o modelo de comunicação foi pensado estrategicamente, assim como no da Operação Brumadinho, e se os resultados continuam sendo validados da mesma maneira.

REFERÊNCIAS

ANDERSEN, Torben Juul. **Gestão estratégica**: uma introdução. São Paulo: Saraiva, 2014. 336p. Disponível em: https://books.google.com.br/books?id=zD1nDwAAQBAJ&pg=PT38&hl=pt-BR&source=gbs_toc_r&cad=4#v=onepage&q&f=true. Acesso em: 13 ago. 2020.

ARAÚJO, Sérgio B. **Administração de Desastres.** Conceitos & Tecnologias. 3. ed. SYGMA, 2012. Disponível em: <http://www.defesacivil.pr.gov.br/sites/defesa-civil/arquivos_restritos/files/documento/2018-12/AdministracaodeDesastres.pdf>. Acesso em: 27 ago. 2020.

BARROS, Daiane Monique Lima de; MATOS, Nailton Santos de. A importância da comunicação organizacional interna e dos feedbacks gerenciais. **Revista de Administração**, v. 13, n. 23, p. 3-20, ago. 2015.

BERRIO, Jordi. **Teoria social de la persuasion**. Barcelona: Mitre, 1983. 287 p.

BRANDÃO, E. **Conceito de comunicação pública**. In: DUARTE, Jorge (Org.). Comunicação pública: estado, mercado, sociedade e interesse público. São Paulo: Atlas, 2007.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.** Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 27 jun. 2020.

BRASIL. **Decreto nº 7.257, de 4 de agosto de 2010.** Brasília, DF: Diário Oficial da União, 6 ago. 2010. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7257.htm>. Acesso em: 26 ago. 2020.

BRASIL. **Lei nº 12.608, de 10 de abril de 2012.** Brasília, DF: Diário Oficial da União, 11 abr. 2012. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2012/Lei/L12608.htm>. Acesso em: 24 ago. 2020.

BUENO, Wilson da Costa. **No olho do furacão:** gestão e estratégias de comunicação em situações críticas. In: Encontro Anual da Compós, 21, jun. 2012, Juiz de Fora, Anais... Universidade Federal de Juiz de Fora, 2012, p. 1-17. Disponível em: <http://www.compos.org.br/data/biblioteca_1859.pdf>. Acesso em: 22 set. 2020.

CARDOSO, Daniel; PINTO, Adilson Luiz. Fluxo de informações em desastres naturais: os quatro desafios para as ações de resposta. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentaçã**o, v. 13, n. 2, jul./dez. 2017. Disponível em: <https://rbbd.febab.org.br/rbbd/article/view/562>. Acesso em: 28 ago. 2020.

CEPED. Centro Universitário de Estudos e Pesquisas sobre Desastres da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. **Capacitação em gestão de riscos** [recurso eletrônico]. 2 ed. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2016. 270p. Disponível em:

<https://www.researchgate.net/publication/322801189_Capacitacao_em_gestao_de_riscos>. Acesso em: 24 ago. 2020.

COLGANO, Camila Krohling. **A comunicação organizacional como fator determinante para a construção da imagem institucional**. 2006. 165f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2006.

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE MINAS GERAIS (CBMMG). **Plano de Comando 2015/2026.** 3. ed. Belo Horizonte: CBMMG, 2019. 90p.

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE MINAS GERAIS. **Resolução nº 005, de 18 de fevereiro de 2000**. Trata da competência e estrutura do Estado-Maior previsto na lei complementar nº 54, de 13 de dezembro de 1999, e no decreto nr 40.875, de 18 de janeiro de 2000, que dispõe sobre a organização básica do Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Minas Gerais e dá outras providências. Belo Horizonte: CBMMG, 2000.

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE MINAS GERAIS**. Resolução nr 107 de 28 de agosto de 2003**. Aprova Diretriz de Comunicação Organizacional do Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Minas Gerais. Belo Horizonte: CBMMG, 2003.

DEFESA CIVIL. **Boletim Defesa Civil nº 253 de 09 de setembro de 2020**. Defesa Civil, 2020.

DI GIULIO et al. Comunicação e governança do risco: A experiência brasileira em áreas contaminadas por chumbo. **Ambiente & Sociedade**, v. 13, v. 2, Campinas, jul./dez., p. 283-297, 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/asoc/v13n2/v13n2a05>. Acesso em: 31 ago. 2020.

FERRARETTO, Elisa Kopplin. **Assessoria de imprensa:** teoria e prática. 5 ed. ver. atual. São Paulo: Summus, 2009.

FERREIRA, Sandro Heleno Gomes. **Capacidade dos municípios no desenvolvimento da gestão do risco de desastres por meio dos seus órgãos de Proteção e Defesa Civil**: estudo aplicado aos municípios da Região Metropolitana de Belo Horizonte que declararam situação de emergência no período chuvoso de 2011-2012. 2012. 107 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialista em Segurança Pública) - Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 2012. Disponível em: <http://gabinetemilitar.mg.gov.br/images/documentos/Defesa%20Civil/pesquisa/CAPACIDADE_MUNICIPAL_GESTAO_RISCO_CESP_2012.pdf>. Acesso em: 27 ago. 2020.

FORÇA AÉREA BRASILEIRA (FAB). **Manual de Redação e de Assessoria de Imprensa da Força Aérea Brasileira.** Brasília: FAB/CECOMSAER, 2010.

FRANÇA, Vera V.; SIMÕES, Paula G. **Curso básico de Teorias da Comunicação.** Belo Horizonte: Autêntica, 2017.

FREITAS, Carlos Augusto. **Gestão Estratégica por meio de Projetos, Programas e Portfólio**. São Paulo: Brasport, 2016.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. (IBGE) **Cidades - Brumadinho.** IBGE, 2020. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mg/brumadinho/panorama>. Acesso em: 08 set. 2020.

KUNSCH, Margarida M. K. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada.** 4. ed. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Comunicação organizacional estratégica:** aportes conceituais e aplicados. São Paulo: Summus, 2016.

LOCATELLI, Carlos. **Comunicação pública e barragens.** Estratégias e atores. In: WEBER, Maria Helena; COELHO, Marja Pfeifer; LOCATELLI, Carlos. (Orgs.). Comunicação Pública e Política. Pesquisas e Práticas. Florianópolis: Insular, 2017. 728p.

MAGALHÃES, Rosana. Governança, redes sociais e promoção da saúde: reconfigurando práticas e institucionalidades. **Ciência & Saúde Coletiva** [online], v. 23, n. 10. pp. 3143-3150, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1413-812320182310.15872018>. Acesso em: 17 ago. 2020.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização.** 2 ed. rev. amp. São Caetano: Difusão, 2008.

MARCONDES FILHO, Ciro. **Dicionário da comunicação**. 2. ed. rev. amp. Belo Horizonte: Paulus, 2014.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MIRANDA, Thiago Pereira. **A importância da comunicação organizacional no Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais e o efetivo atendimento às demandas de prevenção e resposta a acidentes**. 2016. 87f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialista em Gestão e Proteção e Defesa Civil) - Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 2016.

MONTEIRO, Graça França. **A singularidade da comunicação pública**. In: DUARTE, Jorge (Org.). Comunicação pública: estado, mercado, sociedade e interesse público. São Paulo: Atlas, 2009. p. 34-46.

OLIVEIRA, Marcos de. **Livro Texto do Projeto Gerenciamento de Desastres** - Sistema de Comando em Operações. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Universitário de Estudos e Pesquisas sobre Desastres, 2010. 82p.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. ONU. **Marco de Sendai para a Redução do Risco de Desastres 2015-2030**. United Nations World Conference on Disaster Risk Reduction. III. Sendai, mar. 2015. Disponível em: <http://www.defesacivil.pr.gov.br/sites/defesa-civil/arquivos_restritos/files/documento/2018-12/MarcodeSendaiPortugues.pdf>. Acesso em: 27 ago. 2020.

PAULA NETO, Luiz Josué de. **A assessoria de comunicação da Polícia Civil de Minas Gerais na divulgação de informações de interesse institucional**. 2014. 69f. Monografia (Especialização em Segurança Pública e Justiça Criminal) - Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 2014.

PÉREZ, Rafael Alberto. **Estrategias de comunicación**. Barcelona: Editorial Ariel, 2001.

PIO, Dirceu Martins. **A força transformadora da Comunicação Interna**. Porto Alegre: Simplíssimo, 2017.

REARDON, K. K. **La persuasión em comunicación**. Barcelona: Paidós, 1991.

SCHWAB, Klauss. **A Quarta Revolução Industrial**. São Paulo: Edipro, 2019.

SENAC MINAS. **Descubra Minas - Brumadinho.** SENAC MINAS, 2020. Disponível em: <http://www.descubraminas.com.br/Turismo/DestinoPagina.aspx?cod_destino=170&cod_pgi=2605>. Acesso em: 08 set. 2020.

SISTEMA NACIONAL DE PROTEÇÃO E DEFESA CIVIL (SINPDEC). **Formulário de Informações do Desastre - FIDE.** PROTOCOLO Nº MG-F-3109006-24200-20190125. Brasília/DF: SEDEC, 2019.

TORQUATO, Gaudêncio. **Comunicação nas organizações.** Empresas privadas, instituições e setor público. Conceitos, estratégias, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 2015.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. Centro Universitário de Pesquisa e Estudos sobre Desastres. **Capacitação básica em Defesa Civil.** 3. ed. Florianópolis: CAD UFSC, 2013. 122 p.

VALE. **Brumadinho.** 2020. [online]. Disponível em: <http://www.vale.com/esg/pt/Paginas/Brumadinho.aspx>. Acesso em: 8 set. 2020.

VASCONCELOS, Luciene Ricciotti. **Planejamento de comunicação integrada: manual de sobrevivência para as organizações do século XXI**. São Paulo: Summus, 2009.

WEBER, Maria Helena; COELHO, Marja Pfeifer; LOCATELLI, Carlos. (Orgs.). **Comunicação Pública e Política.** Pesquisas e Práticas. Florianópolis: Insular, 2017. 728p.

ZENATTI, Ana Paula de Assis; SOUSA, Soledad Yaconi Urrutia. **Comunicação em Desastres:** a Atuação da Imprensa e o Papel da Assessoria Governamental. Florianópolis – Governo do Estado de SC – SJC/DEDC – UFSC/CEPED, 2010.

APÊNDICE A – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS

Perguntas Gerais:

- Como você soube da ocorrência do rompimento da barragem em Brumadinho?
- Quais as primeiras providências adotadas?
- Como funcionou a dinâmica da comunicação?
- Você acredita que o serviço prestado pela Assessoria de Comunicação foi eficiente? A que deve o sucesso do serviço prestado?

Perguntas específicas E1

- Como eram definidas as diretrizes de comando sobre a comunicação?
- Como era feito o alinhamento de informações entre os orgãos?
- Como funcionava a coleta de dados através do Sistema de Comando de Operações (SCO)?
- Como foi desenvolvida a estratégia de comunicação usada na Operação Brumadinho?
- O que você observou de diferença de antes de Brumadinho para depois de Brumadinho no sentido do serviço prestado pelo CBMMG?

Perguntas específicas E5

- Como vocês coletavam as informações que iam repassar para a imprensa?
- Qual a principal ferramenta utilizada?
- Como levantavam as informações?
- Até quando vocês receberam demandas de Brumadinho?
- Como recebiam as diretrizes sobre o que deveria ser feito?
- O que você observou de diferença de antes de Brumadinho para depois de Brumadinho no sentido do serviço prestado pelo CBMMG?

Perguntas específicas E4

-Como você colhia a informação para repassar para o porta-voz e para os jornalistas?
- Como funcionava a coleta de dados através do Sistema de Comando de Operações (SCO)?
- Como recebiam as diretrizes sobre o que deveria ser feito?

- O que você observou de diferença de antes de Brumadinho para depois de Brumadinho no sentido do serviço prestado pelo CBMMG?

Perguntas específicas E3

- O que você fazia quando estava apoiando a imprensa?
- Como funcionou sua atuação na Central do Conhecimento em apoio as famílias das vítimas com informações relativos às buscas?

Perguntas específicas E2

- Como eram definidas as diretrizes de comando sobre a comunicação?
- Como era feito o alinhamento de informações entre os órgãos no Gabinete de Crise?
- Como funcionava a coleta de dados através do Sistema de Comando de Operações (SCO)?
- Como funcionava a preparação para as coletivas de imprensa?
- Como era a integração com os outros órgãos?
- Qual é a seu ver a importância da correta gestão da informação nessa operação?
- O que você observou de diferença de antes de Brumadinho para depois de Brumadinho no sentido do serviço prestado pelo CBMMG?

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Concordo em participar, como voluntário(a), do estudo que tem como pesquisadora responsável a aluna de especialização em Gestão, Proteção e Defesa Civil CEGEDEC / 2020, Thaise Rodrigues Rocha da Fundação João Pinheiro, Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, que pode ser contatada pelo e-mail thaise.rocha@bombeiros.mg.gov.br e pelos telefones (31) 98738-9154 e (31) 99500-0193. Tenho ciência de que o estudo tem em vista realizar entrevistas com militares e civis que atuaram na comunicação durante os eventos oriundos da Operação Brumadinho, visando, por parte da referida aluna a realização de um trabalho de conclusão do curso intitulada “O PAPEL DA COMUNICAÇÃO DO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE MINAS GERAIS NA FASE DE RESPOSTA A DESASTRES A PARTIR DO ESTUDO DA OPERAÇÃO BRUMADINHO”. Minha participação consistirá em conceder uma entrevista que será gravada e transcrita. Entendo que esse estudo possui finalidade de pesquisa acadêmica, que os dados obtidos não serão divulgados, a não ser com prévia autorização, e que nesse caso será preservado o anonimato dos participantes, assegurando assim minha privacidade. O aluno providenciará uma cópia da transcrição da entrevista para meu conhecimento. Além disso, sei que posso abandonar minha participação na pesquisa quando quiser e que não receberei nenhum pagamento por esta participação.

_____

Assinatura

Belo Horizonte, 03 de Setembro de 2020

APÊNDICE C – OFÍCIO DE LEVANTAMENTO DE DADOS

GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS
Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais
EMBM5

Ofício CBMMG/BM5 nº. 344/2020

Belo Horizonte, 31 de julho de 2020.

Assunto: Informações para pesquisa monográfica

Referência: Ato nº 1001/2020 – ABM (14277274)

Sr Coronel BM Comandante do 1º COB,

Tendo em vista a aprovação de estudo intitulado: "**O PAPEL DA COMUNICAÇÃO NA FASE DE RESPOSTA, ATRAVÉS DO ESTUDO DA OPERAÇÃO BRUMADINHO**", e ainda a autorização concedida pela ABM aos discentes do CEGEDEC/2020 para realização dos contatos necessários ao estudo, solicito a V.Sª o envio de algumas informações imprescindíveis para conclusão dos objetivos propostos.

Sabe-se que após a Operação Brumadinho, o CBMMG recebeu diversas homenagens, pedidos de palestras e participações de eventos que expusessem as experiências vividas pelos militares. A grande maioria dessas solicitações chegou pelo Comando Geral sendo controlados pelo EMBM-5, mas alguns contatos foram feitos diretamente com as unidades, sendo atendidos pelas mesmas.

Solicito portanto o envio desses dados da forma como sugere-se na tabela abaixo, com fins de subsidiar a pesquisa acadêmica, que buscará demonstrar a repercussão para a imagem da Corporação após os acontecimentos advindos da referida ocorrência. Saliento que caso a demanda já tenho sido anteriormente passada ao EMBM-5 não há necessidade de preencher as informações.

Os dados solicitados serão oportunos até **14Ago20 - Sex**, podendo ser anexos nesse processo ou enviado através do email: thaise.rocha@bombeiros.mg.gov.br. Dúvidas poderão ser sanadas pelo nº (31) 98738-9154.

Ressalto que as informações solicitadas serão utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos e de estatística, não sendo utilizados para outros fins.

Respeitosamente,

Thaise Rodrigues Rocha, Cap BM

Aluna do CEGEDEC/ Pesquisadora

Exemplo de tabela a ser preenchida pelas unidades (eventos fictícios)

4º BBM

Ord	Evento	Referência	Solicitante	Data	Localidade	Comparecemos/Atendido
1	Homenagem da Câmara Municipal de	Of. 123	Presidente da Câmara	01/02/2019	Juiz de Fora/MG	Sim

	Juiz de Fora - Monção elogiosa		- Vereador João			
2	Palestra sobre a Operação Brumadinho a Escola Educar	Email de 26/01/2019	Diretora da Escola - Sra Maria Beatriz	26/01/2019	Leopoldina/MG	Não
3	Participação de palestra em CIPA com a temática de Brumadinho, empresa FIAT	SEI 1400.01.887/2019-08	Gerente de Segurança da Empresa - Sr Edvaldo Jr.	15/05/2019	Muriaé/MG	Sim

Documento assinado eletronicamente por **Thaise Rodrigues Rocha**, **Capitão**, em 31/07/2020, às 15:27, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do Decreto nº 47.222, de 26 de julho de 2017.

A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.mg.gov.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **17699237** e o código CRC **B6929327**.

Referência: Processo nº 1400.01.0040604/2020-73 SEI nº 17699237

Rodovia Papa João Paulo II, 4143 - Bairro Serra Verde - Belo Horizonte - CEP 31630-900

ANEXO – SOLICITAÇÃO DE AJUDA HUMANITÁRIA PELO CBMMG

(7) Caixa de Entrada | ExpressoMG

URGENTE: Ofício do Itamaraty/MRE 0000774.00000018/2019-63 - DIAAL (Divisão da África Austral e Lusófona)

Quinta, Março 21, 2019 17:34 -03

Carina Angélica Brito Reyder (SECRETARIA GERAL) carina.reyder@governo.mg.gov.br

Para

cg.secretaria@bombeiros.mg.gov.br

Prezados,

Encaminhamos, para análise urgente, solicitação do Itamaraty relativa a pedido de ajuda humanitária a Moçambique, em razão da passagem do ciclone Iraí, no último dia 14, deixando mais de mil vítimas fatais e milhares de desabrigados.

O Corpo de Bombeiros de Minas Gerais, referência no país, está sendo acionado para ajudar, no que for possível, aos resgates.

Aguardamos retorno para providenciarmos resposta oficial do Governo do Estado junto ao Ministério de Relações Exteriores.

Muito obrigada!

CBMMG
SECRETARIA
22 MAR 2019
564
☒ ENTRADA Nº
☐ SAÍDA Nº

Carina Reyder

Secretaria-Geral/Assessoria de Relações Internacionais

Chefe de Gabinete

Cidade Administrativa – Edifício Tiradentes- 4º andar

3915-0971

https://expressomg.mg.gov.br/SOGo/so/05650424675/Mail/view#!/Mail/1/INBOX/1924