

**FACULDADE ESTÁCIO DO PARÁ**  
**CURSO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL**

**LAÍS BARBOSA FREIRE**

**Gerenciamento de crise de imagem diante a chacina de Belém em  
novembro de 2014.**

**Belém**  
**2017**

**LAÍS BARBOSA FREIRE**

Gerenciamento de crise de imagem diante a chacina de Belém em novembro de 2014.

Artigo apresentado como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Comunicação Social habilitação Jornalismo.

Orientador(a): Prof.<sup>a</sup> Sc.M Rita Soares

**Belém  
2017**

## **Gerenciamento de crise de imagem diante a chacina de Belém em novembro de 2014.**

Laís Barbosa Freire<sup>1</sup>

Rita Soares<sup>2</sup>

**Resumo:** Este artigo faz análise do gerenciamento de crise de imagem feita pela Secretaria de Comunicação do Governo do Estado do Pará, diante de 11 homicídios registrados na noite do dia 4 novembro de 2014, que ficou conhecido como Chacina de Belém. A partir dos conceitos de comunicação organizacional, gerenciamento de crise e reputação corporativa, analisamos os fatores que influenciaram o desencadeamento da crise e como ela foi conduzida pela equipe de comunicação do Governo do Pará e gestores, por meio de seu canal de comunicação, a Agência Pará de Notícias.

**Palavras-chave:** Assessoria de Comunicação; Gerenciamento de Crise; Comunicação Organizacional, Chacina de Belém.

**Abstract:** This article analyzes the crisis management of the image made by the Communication Department of the State Government of Pará, in the face of 11 homicides recorded on the night of November 4, 2014, which became known as the Chacina de Belém. organizational, crisis management and corporate reputation, we analyzed the factors that influenced the triggering of the crisis and how it was conducted by the communication team of the Government of Pará and managers, through its communication channel, Agência Pará de Notícias.

**Palavras-chave:** Communication Advisory; Crisis Management; Organizational Communication, Chacina de Belém.

## 1- INTRODUÇÃO

Atualmente a informação se dissemina de forma cada vez mais rápida e por diversos canais. Hoje, não basta somente emitir uma mensagem. É necessário que se tenha rapidez e eficiência por parte de quem transmite. O que se fala, como se fala, quem fala, por qual meio se fala e quando se fala são fatores cruciais para a credibilidade da fonte. O posicionamento, seja ele pessoal, de uma empresa ou instituição, precisa estar comprometido com a verdade. Quando se trata de comunicação pública isto se é indispensável, principalmente quando se compreende a comunicação pública como algo que está relacionado com a democracia, cidadania e direitos de uma determinada sociedade.

Teóricos como Torquato (2010), Rosa (2007) e Duarte (2007), afirmam que não se tem uma definição única de comunicação pública, afinal existem múltiplos significados. Mas é importante antes de se iniciar esse trabalho, buscar uma linha de compreensão do termo, pois há muitos caminhos a serem percorridos. Para enfatizar essa linha teórica sobre a comunicação pública, buscamos referência no conceito Jorge Duarte (2007, p. 64):

Comunicação pública, então, deve ser compreendida com sentido mais amplo do que dar informação. Deve incluir a possibilidade de o cidadão ter pleno conhecimento da informação que lhe diz respeito, inclusive aquela que não busca por não saber que existe, a possibilidade de expressar suas posições com a certeza de que será ouvido com interesse e a perspectiva de participar ativamente, de obter orientação, educação e diálogo.

Neste trabalho pretende-se abranger questões pertinentes à área de gerenciamento de crise, visando, sobretudo contribuir para análise da comunicação do governo feito no período após o fato que ficou conhecido como Chacina de Belém.

A Chacina de Belém foi registrada em 4 de novembro de 2014, quando 11 pessoas foram assassinadas em bairros da periferia da capital paraense. As crises são capazes de afetar toda a estrutura de uma organização. A partir da análise desse caso pretendemos identificar as características do que torna os

homicídios ocorridos naquele dia, uma crise de imagem, junto à comunicação organizacional e institucional, isto é, a área que trata de realizar a comunicação no interior das organizações. Partindo dessa particularidade vamos tratar a comunicação de forma estratégica e planejada, visando criar relacionamentos com os diversos públicos, com objetivo de construir a identidade de uma imagem dessas instituições públicas.

A Secretaria de Estado de Comunicação (Secom) do Governo do Estado do Pará foi instituída pela Lei nº 7.056, 19 de novembro de 2007. A Secom é um órgão da administração direta do Poder Executivo Estadual<sup>1</sup>. É entre outros, responsável por fortalecer e estruturar a imagem do Governo. Não cabe a este trabalho qualificar esta imagem.

As informações percorrem de forma dinâmica e por vezes, colaborativa, tornando necessária a presença de um gestor de imagem para gerenciar e passar ao público, da melhor forma possível, o que é de interesse da população.

Segundo o principal canal de veiculação de notícias institucionais do Governo, a Agência Pará<sup>2</sup>. Os órgãos da administração, direta ou indireta, possuem uma equipe responsável por desenvolver as atividades específicas do segmento, atendimentos externos, além de dar suporte aos titulares e demais dirigentes no relacionamento com a imprensa. Acredita-se que cada setor do governo trabalhe buscando uma eficiência na aplicação dos recursos, além de supervisionar a adequação dos conteúdos repassados ao público em geral.

Toda a estrutura, forma de organização e os produtos, sobretudo os jornalísticos, utilizados no relacionamento com o público externo busca promover a imagem de cada órgão divulgando as ações, balanços e resultados

---

1 Secretaria de Estado e Comunicação (SECOM): criada com a finalidade institucional de formular e coordenar a política de comunicação do Governo do Estado, visando à divulgação das ações desenvolvidas pelos órgãos da Administração Pública Direta e Indireta, a promoção e divulgação interna das ações na Administração Pública, e a coordenação da comunicação do Estado, bem como o desenvolvimento de ações de democratização e acesso à informação e aos meios de comunicação para a população do Estado do Pará. Fonte: <http://www.aje.pa.gov.br/sites/default/files/lei-estadual-nd-7056-de-19-de-novembro-de-2007.pdf>

2 Agência Pará de Notícias principal canal de notícias do Governo do Estado do Pará, site que tem como características um portal de notícias com interação com as assessorias de cada órgão que coordenam as ações governamentais divididas por áreas específicas [www.agenciapara.com.br](http://www.agenciapara.com.br)

de campanhas. Informações sobre falhas nas ações sejam em coletivas, anúncios públicos atendendo às necessidades de cada momento.

Em 4 de novembro de 2014, o governo do Estado do Pará atravessou um momento delicado na gestão de imagem. O caso que ficou conhecido como a Chacina de Belém<sup>3</sup> registro de 11 óbitos de jovens. As mortes tinham característica de execução, os homicídios ocorreram em cinco bairros<sup>4</sup> de Belém. Foram listados após a morte do cabo da Polícia Militar Antônio Figueiredo, que foi executado a tiros no bairro do Guamá, em novembro de 2014.

O fato gerou um desafio para os profissionais de comunicação em meio ao destaque dado pela mídia à violência enfrentada por moradores de bairros periféricos de Belém e região metropolitana, após a execução do militar.

A multiplicação de boatos disseminados, principalmente, por dispositivos de comunicação instantânea como WhatsApp<sup>5</sup>, onde pessoas relataram que supostos policiais haviam convocado grupos para vingar a morte do cabo assassinado, declarando um suposto “toque de recolher” em bairros de Belém.

Diante da onda de boatos foram feitas duas transmissões ao vivo, que foram disponibilizados nas redes oficiais do estado. No dia 5 de novembro de 2014, durante entrevista coletiva concedida a imprensa pelos responsáveis da gestão dos órgãos de segurança do Estado do Pará. O Secretário de Segurança Pública, Luiz Fernandes, Coronel Daniel Mendes, Comandante Geral da PM, Armando Brasil, Promotor de Justiça Militar. Relataram o caso e afirmaram que as medidas cabíveis para solução do fato seriam tomadas para que os responsáveis fossem punidos conforme a lei.

O então Governador Simão Jatene demonstrou preocupação com intuito de evitar que a desinformação ou a informação equivocada acentuasse o drama da população em geral, que vivenciava aquele momento crítico. Por meio da Secretaria de Comunicação em conjunto com os dirigentes e

---

3 Chacina de Belém: para a população do Estado do Pará.

Fonte: [1.globo.com/pa/para/noticia/2014/11/oito-pessoas-sao-mortas-em-belem-apos-assassinato-de-policia-militar.html](http://1.globo.com/pa/para/noticia/2014/11/oito-pessoas-sao-mortas-em-belem-apos-assassinato-de-policia-militar.html)

4 Bairros onde ocorreram os homicídios Terra Firme, Marco, Jurunas, Sideral, Tapanã.

5 WhatsApp é um aplicativo multiplataforma de mensagens instantâneas chamadas de voz e vídeo para smartphones.

responsáveis, a Secom divulgou as informações sobre o fato nas redes sociais oficiais informando sobre a real situação, de forma a minimizar os problemas de imagem do governo.

O objetivo geral deste artigo, é descrever e analisar as ações da Secom, mediante a crise que foi instaurada nas redes sociais. Analisando adequação das mensagens repassadas ao público em geral, demonstrar a relevância e necessidade do assessoramento de órgãos.

O objetivo específico deste trabalho é identificar os feitos desenvolvidos pela Secretaria de Comunicação do Estado do Pará, em razão da Chacina de Belém ocorrido em novembro de 2014, de forma mais específica, pretende-se analisar os procedimentos realizados pela gestão, gerenciamento e monitoramento nas redes sociais e a forma como foram desenvolvidas ações com vista a minimizar os impactos deste evento sobre a imagem do Governo do Pará.

Dentro desta pesquisa tentar compreender o que se diz o que se pensa e o que se faz na prática, sobre gestão de crise. A intenção também é contribuir e, quem sabe, esclarecer sobre a importância de se prevenir contra eventos deste tipo, reforçando a importância de ter uma equipe competente para gerir qualquer tipo de crise.

Analisar os impactos, como a comunicação é gerenciada nesta situação, e também, procurar mapear e compreender o amplo mundo da gestão de crise dentro da comunicação. Através de observações, será feito um estudo de caso de forma qualitativa do conteúdo divulgado pelo portal de notícias Agência Pará nos dias 5 e 6 de novembro de 2014.

Para elaborar este trabalho, foi necessário reunir conceitos que tratavam sobre o significado de crises e o seu desdobramento; a diferença de imagem, reputação e identidade organizacional; a diferença de redes e mídias sociais e o significado de gestão, gerenciamento e monitoramento de redes sociais um estudo descritivo, cujo objetivo é descrever a análise do conteúdo das notícias publicadas no site institucional Agência Pará no período posterior aos homicídios. Reunir esses conceitos foi fundamental para a realização da análise final desse trabalho, além de contribuir para novas pesquisas na área de gestão de crises.

A investigação, reflexão e o ensaio acadêmico apresentados nesta pesquisa será realizada através de análise do conteúdo que foi ao ar entre os dias 4 a 6 de novembro de 2014. Com o intuito de aprofundar e responder questionamentos, contribuindo para que possamos compreender melhor o fenômeno a ser estudado com elaboração da tabela de correlações entre autores versus hipóteses/problemas, o trabalho será dividido em seções associados a cada situação-problema em uma tentativa de eventualmente responder às hipóteses e a os objetivos gerais e específicos.

## **2- REFERENCIAL TEÓRICO**

Atualmente, a imagem das organizações na sociedade é essencial para mantê-las estáveis, seja do ponto de vista financeiro, político ou administrativo. Dessa forma, discutir, compreender e estudar as crises, preparar-se para enfrentá-las e agir com equilíbrio e coerência durante elas são opções para o bem-estar e a sobrevivência organizacional.

O grande desafio do gerenciamento de imagem em situação de crise é fazer com que a percepção de diversas ações seja mais positiva possível. E para isso o plano de gerenciamento de crise é o alicerce de tudo. (ROSA, 2017, p.71).

A organização seja ela pública ou privada está passível de enfrentar crise de imagem, pois com o advento da internet e as novas tecnologias que desenvolvem os processos comunicacionais o compartilhamento de conteúdo produzido por um grupo de indivíduos, é capaz de atingir uma escala mundial em poucas horas.

As redes sociais são um dos meios que podem permitir o alcance de conteúdos de forma instantânea, e perceber neste ambiente, o qual se encontram diferentes culturas e informações, aliadas à velocidade dos processos comunicacionais, podem reduzir as ameaças e os riscos da má utilização das ferramentas disponíveis no mercado.

Este cenário é propício e gera uma comunicabilidade instantânea, rompendo barreiras geográficas disponibilizando aos usuários enormes



vantagens. Porém, traz consigo uma série de problemas. Um deles é a disseminação de notícias equivocadas que causam boatos, os quais geram ruídos na informação emitida.

Ruídos que são inerentes ao envio das mesmas neste mundo globalizado que passou a estar mais conectado e a disseminação da informação ganhou uma velocidade surpreendente, atingindo rapidamente ambientes públicos.

## **2.1- Assessoria de imprensa**

A Secom do Pará divulga as ações de comunicação do Estado por intermédio do portal de notícias na internet, a Agência Pará de Notícias. Antes de falar sobre gerenciamento de crises e outros conceitos mais intrínsecos ligados ao tema, é preciso que se diga, de fato, o que é assessoria de imprensa.

Segundo a Federação Nacional dos Jornalistas (FENAJ, 2001):

Assessoria de imprensa é o “serviço de administração das informações jornalísticas e do seu fluxo, das fontes para os veículos de comunicação e vice-versa [...]. De natureza essencialmente dinâmica e versátil, a Assessoria de Imprensa é responsável por múltiplas atividades e desempenha papel estratégico na política de comunicação dos assessorados.

Com a necessidade de dar transparência às atividades desenvolvidas pelos órgãos, afinal a comunicação de governo tem de ser vista como política pública e uma ferramenta de gestão, fundamental e necessária, já que o estado é responsável pela administração e desenvolvimento de uma série de serviços públicos.

A comunicação governamental antes era de natureza publicitária, isto é, de divulgação de suas ações que se utilizava preferencialmente para veiculação na grande mídia. Seguindo a mesma linha foi também de cunho educativo, sobretudo na área da saúde. Essa origem, marcada pela utilização de publicações empresariais, atrelou o entendimento da comunicação organizacional à utilização de instrumentos para aproximação da organização com seus públicos (TORQUATO, 2010). Todas essas transformações são

positivas para todo e qualquer órgão, afinal somente assim é possível criar um aperfeiçoamento.

## **2.2- Assessor de Imprensa**

O papel do assessor de imprensa de órgãos públicos ou privados vai além das ações de divulgação externa de notícias e do atendimento às pautas da imprensa. Busca, através de materiais específicos, de assessoria de imprensa, colocar o seu cliente na agenda pública, melhorar sua imagem, expô-lo positivamente (evitando o desgaste). É a pessoa que torna visível ao público – através dos espaços que buscou nas mídias - satisfações sobre o assessorado, que pode ser uma pessoa, uma empresa ou o governo.

Segundo Elizabeth Brandão (2012, p.12),

Assessorias de comunicação existem na área governamental desde a década de 70, mas nos últimos anos tiveram uma expansão espantosa, cujas marcas principais foram às mudanças nas atividades de responsabilidade dessas assessorias e a formação de um segmento profissional que exige conhecimentos especializados para dar conta de seu novo papel no complexo burocrático do estado.

A criação de um setor de imprensa é a referência principal e uma ponte entre o órgão e as redações. Secretários, diretores e autoridades em geral necessitam de um assessor. A contratação de um profissional pode garantir um atendimento adequado produzindo o fluxo de informação junto à sociedade.

Isso traz à tona a necessidade de análise do posicionamento que foi tomado pela equipe do Governo do Estado do Pará durante a chacina, que será desenvolvida em cima do material divulgado entre os dias 4 a 6 de novembro de 2014, para isso reunimos as principais matérias no canal de notícias da Secretaria de Comunicação do Estado do Pará. Segundo João Curvello (2003, p.123) “pode parecer óbvio, mas é preciso sempre reforçar que vivemos um processo acelerado de transformações que está mudando para sempre o mundo das organizações”.

É importante que gestores entendam que a opinião pública é formada nas primeiras horas que se seguem a uma crise. Por isso, os órgãos devem treinar seus funcionários e porta-vozes para estarem preparados para atender, prontamente, os jornalistas em uma situação de crise.

### **2.3-Crise de imagem**

A crise de imagem que tratamos neste artigo que ficou conhecido como Chacina de Belém foi instaurado após a morte de Antônio Figueredo, cabo da polícia militar, quando divulgado através de mensagens supostamente enviadas por policiais que avisavam aos moradores dos bairros de Guamá e Terra Firme sobre o ataque. Em uma das mensagens publicadas na rede social Facebook, um soldado convoca outros colegas para vingar a morte do cabo. “O nosso irmãozinho Pet (apelido do cabo) acabou de ser assassinado no Guamá. Estou indo (para o bairro) e espero contar com o máximo de amigos. Vamos dar a resposta”, publicou o sargento Rossicley Silva, da ROTAM, em seu perfil no pessoal. Em outro áudio, espalhado pelo serviço de mensagens por celular, WhatsApp, um suposto policial alerta para que ninguém se dirija ao bairro, pois será feita uma “limpeza na área”. “Ninguém segura ninguém, nem coronel das galáxias”, finaliza o homem.

O significado da palavra “crise” tem origem grega na palavra krisys, que significa ruptura, ou seja, uma quebra capaz de afetar significativamente a estrutura da organização a ponto de abalar vários dos seus aspectos institucionais essa quebra pode trazer danos. (Correa de Paula, 2014 p.17)

Muito se fala sobre administração de crises nos dias atuais, mas poucas organizações adotam os princípios dessa prática, principalmente no que diz respeito à comunicação. Qualquer falha nesse processo pode gerar novas crises ou destruir a imagem do órgão.

Serviços de inteligência e informação são componentes essenciais tanto da prevenção de crises quando da resposta à crise, os mesmos tiveram que entrar em cena, para mapear o que estava sendo dito nas redes sociais, permitindo adaptar com precisão estratégia e táticas para a tomada de decisão do seu time de comunicação de crise. Apesar de haver diferentes níveis de impacto (algumas devastadoras e que conseguem acabar com uma empresa ou com a carreira de algumas personalidades), há alguns pontos comuns no

que se pode considerar uma crise. Segundo Lopes (apud FORNI, 2003, p. 363), crise é “qualquer coisa negativa que escape ao controle da empresa e ganhe visibilidade”.

A proposta desse trabalho é analisar o posicionamento que foi tomado pelo Estado, durante os homicídios ocorridos na noite do dia 4 e madrugada do dia 5 de novembro de 2014. Investigando um fenômeno contemporâneo no seu contexto real, utilizando de múltiplas fontes de evidências a partir da análise documental e análise de conteúdo da Assessoria de Comunicação do Estado do Pará.

## **2.4- Tipos de Crise**

Atualmente as organizações estão inseridas em um contexto que a notícia chega para muitos de forma instantânea, visto a velocidade do transporte de dados pela internet. Tratando-se de uma reportagem negativa, isso toma proporções inimagináveis. As pessoas também passaram a ter espaço de ‘voz’ frente a essa situação, com o advento das redes sociais, e com isso ajudam a formar e fortalecer a imagem de uma organização dependendo do momento.

Todo órgão público ou empresa está vulnerável a crises. Portanto, é necessário que os mesmos estejam preparados para lidar com crises de imagem junto à imprensa e diretamente com os públicos de interesse, visto que esses passaram diretamente a reclamar, sugerir ou elogiar sobre determinada assunto ou produto.

O gerenciamento de uma possível crise envolve alguns elementos essenciais na organização, entre esses elencar os pontos fortes da organização, ter um bom relacionamento com os públicos de interesse e ter um líder, um porta-voz frente à crise.

Rosa (2001, p. 132-134) listou os principais tipos de crise. São elas:

- Desastres industriais: explosões, incêndios, contaminações.
- Desastres naturais: tempestades, enchentes, desmoronamentos.
- Falhas em equipamentos ou construções: colapso na rede de computadores, queda de um edifício, defeitos em produtos industriais.
- De origem criminosa: sabotagem, sequestros, fraudes, vandalismo.
- De natureza econômica: boicotes, greves, desvalorização das ações.
- De informação: boatos, intrigas, acusações de concorrentes.

- De natureza legal: acusações judiciais contra a empresa, pedidos de indenização.
- De reputação: denúncias de corrupção, vazamento de documentos internos.
- De relações humanas: sucessão no comando da organização, demissão de altos executivos, denúncias de funcionários.
- Que envolvem risco para a vida: acidentes de trabalho, grandes contaminações.
- Regulatórias: criações de obstáculos legais, legislação.

Deve existir um cuidado para definir uma crise, não é qualquer problema que deve ser considerado uma ameaça a instituição. Crise é quando há uma mudança de rotina e sentimentos de dúvida e pânico começam a aparecer, como também se faz necessário tomar uma atitude imediata frente a mesma (posicionamento da organização) para não afetar a imagem da instituição e não acarretar em grandes prejuízos.

Existem vários tipos de crise que uma organização pode enfrentar, por isso é importante entender quais são as mesmas para estarmos preparados quando ocorrer. Questão imprescindível para obter ferramentas eficazes no seu gerenciamento, no caso do nosso objeto de estudo podemos observar que o órgão enfrentou a crise de reputação e informação: boatos e acusações foram levados ao conhecimento do público devido as mensagens divulgadas.

### **3- A COMUNICAÇÃO E A CRISE**

Para o governo, estar em uma rede social, implica em uma maior exposição perante os cidadãos, que podem ser informados sobre as ações do governo e todos os assuntos ligados direta ou indiretamente a fonte, afim de evitar que as informações que chegam ao mesmo sejam selecionadas de acordo com os interesses de terceiros. Não se deve ignorar de forma alguma os riscos que a organização corre, nem os possíveis agravamento de crise

Para Bueno (2003, p. 77):

A notícia estará de qualquer forma na mídia. Não há dúvida de que o impacto será menos desfavorável se a empresa tiver mantido canais limpos com a imprensa ao longo de sua vida, e se agir como se espera, ética e transparentemente, numa situação em que esteja em desvantagem.

Descrevemos a importância da empresa e instituição estar adequadamente preparada para passar a informação, de forma ágil e oportunamente durante as crises. Também destacamos que o bom relacionamento com a imprensa é importante para que, nesses momentos, o órgão tenha um voto de confiança. Tendo em vista que a notícia sempre será divulgada, o teor dos relatos pode ser amenizado ou agravado, conforme a relação que a corporação possui com os veículos de comunicação. Os jornalistas estão cada vez mais conscientes de que uma boa assessoria de comunicação/imprensa é um fator que auxilia bastante durante situações de crise.

A questão central das redes é a valorização dos elos informais e das relações, em detrimento das estruturas hierárquicas. As redes sociais são exatamente as relações entre os indivíduos na comunicação mediada por computador. Para o governo, estar em uma rede social, implica em uma maior participação dos cidadãos, que podem ser informados sobre as ações do governo diretamente da fonte e evitar que as informações que chegam ao mesmo sejam selecionadas de acordo com os interesses de terceiros. Esses sistemas funcionam através da interação social.

Esse sistema pode ajudar ou piorar consideravelmente as crises de imagem, especialmente governamentais já que as redes sociais são consideradas um espaço democrático, onde debates são inevitáveis, devem ser usadas de forma profissional e estratégica por conta dos gestores da informação.

É justamente essa a intenção de uma forte agência de comunicação governamental: Mostrar para o público que o governo trabalha, produz e investe o dinheiro dos impostos que pagamos de uma forma racional, e não se resume a meros casos isolados que aparecem todos os dias nos noticiários.

Para Forni (2003, p. 364):

A resposta depende de uma série de atitudes, ações preventivas, experiência e de como o planejamento estratégico das empresas, até agora tão cuidadoso em fixarem diretrizes e metas, leva em conta possíveis riscos, que podem frustrar todo o sucesso obtido nos negócios. Se no passado a administração de crises era uma coisa longínqua e tida como apenas um plano para um possível infortúnio que pudesse atingir a empresa, hoje a velocidade da informação mudou o pensamento dos empresários e das personalidades que têm uma imagem a zelar. Antes do advento da internet, demorava-se mais até uma notícia ou uma crise tomarem proporções desastrosas para a imagem de alguém ou de uma empresa.

Ainda que um órgão tome todos os cuidados na prevenção de uma crise, pode ser que não consiga evitar. Neste caso, é preciso que se tomem alguns cuidados em sua reversão, tais qual a boa condução de situações críticas ou ataques de imagem sofridos pela empresa que tiveram alguma repercussão nos veículos de comunicação, evitando deste modo que sejam afetados de maneira negativa.

O primeiro passo para reversão da crise instaurada é assumir o controle. Segundo Valsani, 2009, “a resposta mais adequada, sob qualquer circunstância, é realizar um rápido e detalhado levantamento de cenário, acompanhado por sua respectiva análise”.

#### **4- MATERIAIS DIVULGADOS**

Com o intuito de atingir os objetivos específicos, e assim o objetivo geral deste trabalho, foi necessária a utilização dos métodos mais adequados para pesquisa. Além disso, o entendimento do caso em estudo – Gerenciamento de crise de imagem diante a chacina de Belém em novembro de 2014 – é fundamental. Logo, a descrição geral do material que foi utilizado na pesquisa, caracterização da organização das matérias exibidas pela Agência Pará, no período 4 a 6 de novembro de 2014, auxiliando no procedimento de coleta de informações e a análise de dados. Segundo Lozano (1994,p. 141-142):

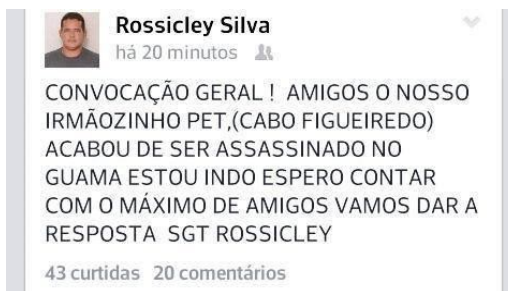
A análise de conteúdo é sistemática porque se baseia num conjunto de procedimentos que se aplicam da mesma forma a todo o conteúdo analisável. É também confiável- ou objetiva- porque permite que diferentes pessoas, aplicando em separado as mesmas categorias à mesma amostra de mensagens possam chegar as mesmas conclusões.

Após a morte do Cabo da Polícia militar Antônio Figueredo, ainda na noite de terça-feira, dia 4 de novembro de 2014, começaram a surgir nas mídias sociais conteúdos que relatavam estar acontecendo uma “chacina” em diversos bairros da cidade, e que dezenas de pessoas já haviam sido assassinadas. Vários vídeos e áudios começaram a ser publicados e compartilhados na internet e entre a população de Belém, conteúdo este que continha supostos tiros sendo disparados pelos possíveis executores. Além disso, alguns perfis no Facebook, atribuídos a policiais, chamavam PM's para a “chacina”. Diversos áudios compartilhados via WhatsApp reproduziam a voz de uma pessoa pedindo para que a população não saísse de suas casas, pois iria haver uma “limpeza” na área. Este é o conteúdo que continha no áudio distribuído na madrugada do dia 5 de novembro de 2014: “Senhores, façam o que for preciso, mas não vão para o Guamá, Canudos, nem para a Terra Firme hoje à noite. Mataram um policial nosso e vai ter uma “limpeza” na área. É uma questão de segurança dos senhores, tá? ”.

A divulgação do caso feita por meio de mensagens através dos aplicativo de mensagens instantâneas para smartphones WhatsApp e as redes sociais Facebook e Twitter (Print1), causou certo alvoroço na população em geral. A perseguição por parte dos PMs da Rotam contra os suspeitos começou no mesmo dia em que o policial foi morto.

Print 1- Contas nas redes sociais Facebook e Twitter nos dias 4 e 5 de novembro 2014.





Fonte: <http://twixar.me/Tyk>



Fonte: [goo.gl/ziY829](http://goo.gl/ziY829)

Após a morte do cabo da polícia militar, uma onda de assassinatos foi deflagrada na Grande Belém, especificamente nos bairros da Terra Firme, Guamá, Jurunas, Tapanã e Sideral. O caso ficou conhecido como “Chacina de Belém”. Pelas redes sociais, diversas pessoas relataram que supostos policiais haviam convocado grupos para vingar a morte do cabo assassinado, declarando toque de recolher nos bairros.

Qualquer evento chamativo que tenha vínculo com determinada empresa ou instituição, hoje, dada à facilidade de comunicação, em razão da denominada revolução tecnológica, permite acesso quase que imediato à informação em qualquer parte do mundo, por milhões de pessoas. Essa multiplicação de notícias sobre um fato, aparentemente simples, até transformá-lo em um acontecimento de grande notoriedade, deve-se à comunidade que gira em torno da internet, através de fóruns, listas de discussão, comunidades virtuais, blogs, etc

Os objetivos principais da Gestão de Crises, quer em instituições privadas, quer públicas, são: a prevenção, buscando antever as situações de anormalidade, a sobrevivência da organização e, por último, a melhoria do caso para a organização na fase pós-crise.

Print 2- Notícia publicada no dia 5/11/2014 no site do Agência Pará



Fonte: <http://www.agenciapara.com.br/Noticia/106492/segup-tranquiliza-populacao-sobre-onda-de-boatos-e-garante-rigor-na-apuracao-de-mortes-em-belem>

Em entrevista coletiva realizada na manhã do dia, 5 de novembro de 2014, no Comando Geral da Polícia Militar, transmitida pelas redes sociais oficiais do governo o secretário de Estado de Segurança Pública e Defesa Social, Luiz Fernandes Rocha, tranquilizou a população concretas sobre uma série de homicídios ocorridos na Grande Belém na noite de 4 de novembro de 2014.

Neste primeiro conteúdo divulgado pela Agência Pará de Notícias, é possível observar por meio de entrevista coletiva(Print 2), os representantes dos diversos órgãos do Sistema de Segurança Pública e da Promotoria de Justiça Militar do Estado, assumiram que os fatos ocorreram e o maior esforço foi repassar as informações atualizadas comprometendo-se em ter uma apuração rigorosa do caso.

Print 3- Vídeo publicado no dia 5/11/2014 na plataforma YouTube



Fonte: <https://www.youtube.com/watch?v=zUEjNzGITNA>

“O nosso principal objetivo nesta coletiva é passar informações corretas sobre o sistema de segurança pública do Estado e informar que todos esses crimes já começaram a ser investigados. Nós temos acompanhado intensamente todas as ações dos órgãos de segurança, 24 horas por dia e podemos dizer sem medo que a notícia veiculada nas redes sociais e em alguns meios de imprensa sobre uma onda de dezenas de assassinatos em Belém não é verídica”, afirmou o secretário (Print3).



#### Print 4- Matéria publicada no dia 5/11/2014 no Site Agência Pará



Fonte: <http://www.agenciapara.com.br/Noticia/106527/policia-civil-vai-investigar-possiveis-crimes-virtuais-praticados-nas-redes-sociais>

Um fato caracterizador de uma crise, em poucos momentos, dependendo de sua gravidade e entonação dada pelos media, terá difusão a nível regional, nacional ou até mesmo mundial, e de nada adiantará a empresa ou instituição tentar escondê-lo.

“Com certeza temos como descobrir a origem destas informações, e assim como a propagação foi muito rápida, a investigação para se chegar à autoria delas também pode ser. Não adianta uma pessoa postar algo em uma rede social como, por exemplo, uma falsa comunicação de crime, incitação ao crime, ódio ou qualquer coisa do tipo e depois apagar a postagem”, alerta o delegado Samuelson Igaki, que respondia pela Divisão de Prevenção e Repressão a Crimes Virtuais: postagens falsas serão analisadas em inquérito

As principais situações envolvendo crises nos órgãos públicos podem ser adiante apontadas, contudo, de modo exemplificativo, e não exaustivo, objetivando identificar, através de uma Auditoria de Riscos, casos que possam levar a potenciais crises.

Os eventos de crise podem ter fonte interna, quando causados por ato de integrante da corporação ou quando o fato ocorre dentro da instituição. Tal linha de estipulação de possíveis riscos não se mostra absurda, eis que inúmeros eventos de crise assolam as organizações policiais, quer no âmbito Estadual, nacional, quer internacional. O cenário de crise de imagem, que foi elencado, foi construído por meio do conhecimento empírico na área, e diante de fatos que ocorreram.

#### Print 5- Vídeo publicado no dia 6/11/2014 na plataforma YouTube



Fonte: <https://www.youtube.com/watch?v=DEv2-W1A48o>

Foram feitas ações para garantir tranquilidade à população, houve um reforço no contingente de policiais nas ruas de Belém, especialmente nos bairros onde ocorreram os crimes durante a época da chacina.

Para auxiliar no monitoramento dos bairros, as polícias Civil e Militar contam com 187 câmeras, instaladas em pontos estratégicos da Região Metropolitana. As imagens eram monitoradas 24 horas, por uma equipe de 20 militares, no Centro Integrado de Operações (Ciop), onde também funciona o gabinete interinstitucional de gerenciamento, que traçou as novas estratégias para atuação da polícia. Nas escolas, o policiamento era diferenciado na maioria com viaturas nas portas, para garantir a tranquilidade dos estudantes e da população em geral.

Além do Guamá e da Terra Firme, o batalhão era responsável pelo policiamento em outros quatro bairros: Jurunas, Cremação, Condor e Batista Campos. Cerca de 600 policiais atuaram em todos os bairros, divididos por turnos. Com o reforço no policiamento preventivo, principalmente nos bairros do Guamá e Terra Firme.

Podemos observar na análise das cinco entrevistas que existe preocupação por parte dos representantes dos órgãos de segurança do governo quando se posicionam informado que tinham sido tomadas todas as medidas para esclarecer o mais rápido possível à população as reais causas desses crimes (Print5). Realizando a comunicação de maneira eficiente, minimizando prejuízos econômicos, sociais, etc.

Gestores têm de ser capazes de enxergar os seus órgãos vitais, ou seja, seus setores essenciais de operação para que consigam estruturar planos estratégicos a ponto de prever as possíveis atitudes que devem ser tomadas em casos de crises, evitando que os principais focos de crises acabem afetando os setores principais de funcionamento da organização. Assim como uma doença degenerativa, a crise é capaz de afetar todo órgão.

Com o gerenciamento de crises não é diferente, como observa Nemércio Nogueira, no artigo Gerenciamento de crise: só o treinamento mostra o despreparo das empresas (2006). Nogueira defende que é importante avaliar os resultados do plano e isso pode ser feito através das análises realizadas no treinamento da equipe. Para Nogueira (2006, p.2), essa atividade “reforça a internalização da norma pelos executivos”, em relação aos órgãos públicos não é diferente, mas avaliar resultados em comunicação não é fácil, embora seja extremamente necessário, já que os comunicadores trabalham sob a pressão de resultados, gerenciam relacionamentos, lidam com opinião pública, comportamentos, atitudes, conflitos, crises a parti dos aspectos políticos que a gestão traz consigo.

No gerenciamento de crise, essa avaliação precisa ser feita em dois momentos: durante o treinamento e após uma situação real. Na maioria das vezes, quando há mensuração dos resultados sobre uma situação real de comunicação em período de crise, eles não são baseados em um



planejamento. Dessa forma, a avaliação do plano através do treinamento da equipe, é fundamental para o aperfeiçoamento das ações.

A avaliação dos resultados deve ser realizada para analisar as ações e fundamentar a tomada de decisão. Para o gerenciamento de crise futuros, a avaliação deve acontecer durante a verificação para que, na fase da ação, os resultados já tenham sido avaliados e as propostas de correção ou manutenção já estejam estabelecidas. É a avaliação que dá respaldo a manutenção, reformulação ou mesmo eliminação das atividades praticadas. Assim, orienta-se melhor os investimentos para ações que deem um retorno real para o órgão, evita-se o desperdício de tempo e dinheiro ao corrigir os erros durante uma situação real que afeta diretamente a imagem do governo.

Galerani (2005, p. 152) sugere o seguinte conceito para avaliação:

“função que tem caráter permanente, iniciando-se no planejamento e desenvolvendo-se no acompanhamento das ações em execução, com propostas para as correções necessárias e procedimentos para verificar os resultados almejados”.

Print 6- Matéria publicada no dia 5/11/2014 no Site Agência Pará



Fonte: <http://www.agenciapara.com.br/Noticia/106524/estado-e-representantes-de-entidades-discutem-formas-de-esclarecer-crimes>



O secretário de Estado de Segurança e Defesa Social, Luiz Fernandes Rocha mais o secretário de Assistência Social, Heitor Pinheiro, e a representante do Comitê Gestor do Pro Paz, Izabela Jatene e os representantes do Sistema Estadual de Segurança Pública, dos Direitos Humanos e do Conselho Nacional da Juventude, além de entidades dos bairros do Guamá e Terra Firme participaram de reunião na sede da Segup (Print 6). O encontro tratou da investigação, solução e encaminhamento das questões em torno da série de mortes ocorridas na noite da chacina em Belém.

Essa avaliação de resultados em comunicação ganha um caráter desafiador, principalmente, pelas atividades, mas também pela dificuldade que os comunicadores têm em trabalhar com os dados. Assim, o que se espera de uma ação ou um plano de comunicação é que as pessoas atingidas tenham uma mudança de postura, visão e reação sobre determinado situação.

No gerenciamento de crise, o resultado esperado é que a parte envolvida consiga trabalhar as informações de forma positiva, garantindo a compreensão dos públicos de interesse, causando o menor impacto possível na imagem da organização.

No geral os métodos de pesquisa de comunicação de massa e a análise nos levam a identificar que em todos os textos divulgados pelo Agência Pará de Notícias, os dirigentes citavam as principais mensagens-chave que: os representantes do Estado iriam apurar os fatos, buscavam tomada de providências quanto ao ocorrido dentro da corporação. Quanto à divulgação das mensagens divulgadas.

Em entrevista com Daniel Nardin, Secretário de comunicação do Estado do Pará. Foi abordado questões estruturada no fato que estamos analisando, de maneira aberta, com questionário de perguntas relacionados ao caso, buscando estabelecer correlações de causa e efeito através contato via e-mail. Foi feita alguma ação de comunicação isolada nos seis bairros onde houve as mortes? (Anexo A).

Segundo Daniel Nardin (2017, via e-mail):

Esta foi uma lacuna que percebemos, posteriormente, que poderia ter sido adotada. Foram

utilizados canais de comunicação de massa e redes sociais, mas poderíamos ter feito algo mais localizado também, com a comunidade. Ficou a lição para eventos futuros, não só da área de segurança, mas também de mobilização para obras, campanhas de saúde, etc.

Por esse motivo, durante o planejamento das ações do gerenciamento de crise no governo do Estado, é importante estar atento à elaboração dos objetivos que se quer alcançar com cada atividade e definir de que maneira os resultados com cada ação devem ser avaliados. Que lições, na sua opinião se pode tirar essa crise? (Anexo A).

Segundo Daniel Nardin (2017, via e-mail):

Todo evento pode deixar diversas lições. Um fato é que a comunicação participou ativamente do Gabinete de Crise e tinha acesso às informações no ato em que aconteciam, podendo assim sugerir ações para informar melhor. Esse é um ponto importante em qualquer gestão. Não dá para ficar na antessala e esperar o resultado da reunião. É preciso estar nela. E a gestão do governo compreende isso.

Transpassando-se para o organismo público, objeto de nosso estudo, necessário o planejamento de ações preventivas buscando o trato de crises, com o escopo de, quando da ocorrência de algum evento dessa natureza, possam ser minimizados os impactos negativos sobre a instituição, permitindo que ação prevista quer no planejamento anual, quer o atendimento das diretrizes legais e constitucionais, sigam o seu curso normal.

## **5- CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A comunicação, seja em empresas, órgãos ou entidades, pode e deve estar em constante crescimento. É preciso investir para que a sociedade em geral seja bem informada sobre as ações positivas e negativas. Essa prática contribui para o aumento da credibilidade da organização, o que em longo prazo representa maior confiança do público alvo nos seus produtos ou

serviços. Mais e mais, os órgãos se dão conta que um bom relacionamento com a mídia e o público é fundamental para que a comunicação funcione, tanto para propagar as boas práticas, quanto para amenizar ou evitar problemas.

Quando a crise se instaura na instituição, ela precisa ter: pessoas capacitadas para o enfrentamento da crise, um bom relacionamento com os públicos da organização, em especial, com a imprensa, e um porta voz, sendo que tudo isso não se constrói da noite para o dia. É necessário que as organizações invistam em ações preventivas, antecipando possíveis problemas.

Observa-se então que as mídias sociais e os aplicativos de mensagens instantâneas passaram a ganhar maior destaque no que diz respeito a crise de imagem, pela possibilidade de interação a nível mundial. De acordo com análise, verifica-se que o caso “Chacina de Belém” se utilizou dessas ferramentas comumente conhecidas para entretenimento, ultrapassando os paradigmas criados. Ainda segundo análise, verificamos que a facilidade e propagação de informações, no caso do objeto em questão, possibilitou uma mudança na forma de se fazer notícia.

O Gerenciamento da Crise, além de ser uma ferramenta de relacionamento com os públicos e de controle das crises, também é uma boa oportunidade para o governo conhecer seus pontos fracos e investir em melhorias. A identificação, a análise e a resolução de possíveis problemas criam novas oportunidades de crescimento. Investe-se na prevenção dos erros para maior satisfação do público.

A comunicação tem papel cativo no repasse de informação interna e no atendimento ao público. Nem sempre as organizações têm consciência do fato da existência de uma assessoria de imprensa ser suficiente e que esta deve estar atenta às novidades e ser treinada para realizar o trabalho de relacionamento com os públicos, bem como ter acesso à direção e participar da tomada de decisão. O trabalho deve ser feito em equipe e agrega todos os setores da organização.

Há necessidade de se pensar a comunicação de forma proativa, alinhada ao planejamento estratégico do governo para que possa principalmente em relação a imagem e reputação das organizações. Toda ação de comunicação deve ser avaliada e reconsiderada para se adequar à

realidade e às necessidades de cada organização. Com a avaliação dos resultados, é possível identificar o que funciona melhor e, assim, aprimorar as ações do gerenciamento. Por isso, a importância da visão estratégica da comunicação.

O planejamento tem como resultado a melhoria dos procedimentos, ao contrário do que ocorre com o que é feito ao acaso ou somente por intuição. Isso fica claro no presente trabalho. É importante ressaltar que a imprensa está atenta a tudo e, no mundo de hoje, a informação é difundida rapidamente. Sempre haverá cobertura dos fatos, sendo melhor que as informações sejam passadas pelo governo ao invés de ser cogitada por outras pessoas.

O que podemos perceber é que, a cultura de prevenção às crises ainda tem muito que avançar, mas quem já utiliza ou já precisou do Gerenciamento de Crises sabe da necessidade de estar preparado. O gerenciamento é um aprendizado constante, nenhum órgão ou empresa estará a salvo das crises, mas com certeza os que tiverem preparadas irão ter um desempenho mais eficiente e eficaz.

Contudo entende-se que a internet é essencial em nossas vidas. As redes sociais são grandes aliadas, quando utilizadas para informação, mobilização, ajuda, notícias, acontecimentos. Mas com relação à exposição pessoal está cada vez pior. Pessoas expõem a si mesmas e seus amigos, além de seguidores dos seus amigos. São informações banais as quais todos os conectados têm acesso. É necessário se policiar, orientando os filhos e ajudando os amigos que não sabem se comportar perante as redes sociais. É quase impossível impedir o crescimento das redes sociais, pois não há limites para a informação. Cabe as pessoas o bom senso para discernir o certo do errado e saber o que informar nas redes sociais.

Dentre as conclusões obtidas, destaca-se que o plano de gerenciamento de crises não tem um padrão rígido a ser seguido, mas pode ter variações conforme a realidade de cada organização, sob a forma de sugestões, de cuidados a serem observados. Assim, a SECOM demonstra que seu plano de gestão, por mais simples que possa ser, foi de suma importância

para conseguir evitar a crise e a decorrente exposição negativa perante a sociedade.

## Referencial Bibliográfico

DUARTE, Jorge. **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica**. São Paulo. 2ª edição Editora Atlas S.A, 2003.

\_\_\_\_\_. **Comunicação pública. Estado, mercado, sociedade e interesse público**. São Paulo. 3ª edição Editora Atlas S.A, 2012.

\_\_\_\_\_. II BARROS, Antônio. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo. 2ª edição Editora Atlas S.A, 2006.

FENAJ – Federação Nacional dos Jornalistas. **Manual de Assessoria de Imprensa da FENAJ**. Disponível em: < [http://fenaj.org.br/wp-content/uploads/2016/08/manual\\_de\\_assessoria\\_de\\_imprensa3.pdf](http://fenaj.org.br/wp-content/uploads/2016/08/manual_de_assessoria_de_imprensa3.pdf)>. Acesso em: maio 2017.

FORNI, João José. **Comunicação em tempos de crise**. In: DUARTE, Jorge (org.). **Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a mídia: teoria e técnica**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

GALERANI, Gilceana Soares Moreira. **O desafio da avaliação de resultados em Comunicação Organizacional**. In: *Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*. Ano 2, nº 2, 1º Sem. 2005.

GONZALEZ-HERRERO, Alfonso e SMITH, Suzanne. **Crisis communications management on the web: how internet-based technologies are changing the way public relations professionals handle business crises**. In: *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 2008, Vol. 16 No. 3, pp. 143-53.

NOGUEIRA, Nemércio. **Gerenciamento de crise: só o treinamento mostra o despreparo das empresas**. [s.n.t] Disponível em: <<http://www.interfacecomunicacao.com.br/noticias/dica46.htm>> Acesso em 1 jun. 2017.

ROSA, Mario. **A era do Escândalo: Lições, relatos e bastidores de quem viveu as grandes crises de imagens**. São Paulo. 4ª edição Geração Editorial, 2007.

\_\_\_\_\_, Mário. **A Síndrome de Aquiles: como lidar com as crises de imagem**. São Paulo: Editora Gente, 2001.

**Relatório Final da CPI das milícias Belém -Pará ano 2014/2015**. Disponível em:<<https://pt.slideshare.net/fabriciorocha/relatrio-final-da-cpi-das-milcias-belmpar-20142015>>. Acesso em maio 2017.

VALSANI, Flávio. **As entrelinhas da Crise**. Disponível em: <<http://criseecomunicacao.blogspot.com>>. Acesso em: 27 mai. de 2017. Torquato do Rego, F. G. (1984). **Jornalismo empresarial: teoria e prática** (4ª ed.). São Paulo: Summus.

YIN, Roberto K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre 5ª edição Editora Bookman, 2015.

<http://m.diarioonline.com.br/noticias/policia/noticia-364384-%E2%80%9Cchacina-de-belem%E2%80%9D-e-marcada-pela-impunidade.html>

Corrêa de Paula, Laura. **Estudo de caso sobre as crises das marcas Ades e Toddynho**. Universidade de Brasília Comunicação Organizacional. Brasília 2014.

[http://bdm.unb.br/bitstream/10483/8555/1/2014\\_LauraCorreadePaula.pdf](http://bdm.unb.br/bitstream/10483/8555/1/2014_LauraCorreadePaula.pdf)

## **ANEXO A – Roteiro de perguntas e Respostas.**

Enviadas e recebidas do Secretário de Comunicação do Estado do Pará  
Daniel Nardin via E-mail.

1- Quais os procedimentos iniciais que foram adotados para gerir a crise após a divulgação das mensagens no faceboock / whatsapp, depois que o policial e onze pessoas foram assassinadas no dia 4 de novembro de 2014?

Assim que a área de segurança tomou conhecimento dos primeiros episódios, a Secom foi chamada para integrar o Gabinete de Crise instalado nas dependências do CIOP, já na noite do dia 4/11. Apesar da forte circulação de mensagens, por diversas fontes e muitos boatos – chegaram a circular imagens de corpos das vítimas da Boate Kiss, no Rio Grande do Sul como se fosse em Belém – buscamos manter a calma e somente disparar um primeiro comunicado quando tivemos mais informações. Pela Secom estava no gabinete o titular da pasta e as assessorias de comunicação da Segup, Polícia Civil e Polícia Militar. Após este comunicado, emitido às 2h36 da manhã de 5/11, foi convocada uma reunião entre diretores da Secom (comunicação digital e jornalismo) para definir as ações de comunicação ao longo do dia, o que incluiu chamada de coletiva e outras ações. O maior esforço da Secom foi repassar as informações atualizadas e o compromisso de apuração rigorosa do caso, o que ocorreu nos meses subsequentes. E, num trabalho “corpo a corpo”, buscamos atender a imprensa, solicitando que não aumentassem ainda mais o ambiente de tensão divulgando mensagens e áudios sem fonte ou origem, boa parte deles sendo boatos. Pedimos, em resumo, que se trabalhasse com responsabilidade e rigorosa apuração dos fatos, o que muitas vezes não ocorreu. Um áudio falso, por exemplo, dava conta de atentados que seriam feitos em escolas e universidades. Era falso, um trote, um boato. E mesmo assim alguns veículos colocaram isso no ar, numa profunda demonstração de irresponsabilidade.

Evidentemente que o ambiente era hostil e tivemos inúmeras dificuldades, o que foi potencializado pela forma como o tema foi tratado por um grupo de mídia que faz oposição ao Governo do Estado, que utilizou deste fato para tentar obter dividendos políticos. Porém, com exceção deste grupo, buscamos trabalhar na medida do possível junto aos demais veículos e com as



redes sociais. É um assunto delicado e sensível, pois envolve famílias de vítimas e investigação em curso, o que exigia ainda mais cautela, rigor e responsabilidade nas ações de comunicação.

2- Foi preciso criar um comitê de crise? Se sim, quem ficou como responsável? Quem fazia parte do comitê?

Acredito que acima já respondemos. Posso acrescentar que do Gabinete de Crise da Segup a Secom sempre fez parte, do início ao fim, representada pelo titular da Secom e as assessorias da PC, PM e Segup. E, no comitê da Secom, fazia parte essas assessorias, além de representantes da comunicação digital, com monitoramento permanente e jornalismo, também com monitoramento da mídia.

3- Quais os critérios/princípios que nortearam as soluções dessas crises?

Informar com responsabilidade. Nenhuma informação foi repassada antes que fosse devidamente checada em diversos níveis, garantindo que estivesse absolutamente correta.

4- Foi feita alguma ação de comunicação isolada nos seis bairros onde houve as mortes?

Esta foi uma lacuna que percebemos, posteriormente, que poderia ter sido adotada. Foram utilizados canais de comunicação de massa e redes sociais, mas poderíamos ter feito algo mais localizado também, com a comunidade. Ficou a lição para eventos futuros, não só da área de segurança, mas também de mobilização para obras, campanhas de saúde, etc.

5- É possível dimensionar como ficou a imagem do órgão após o ocorrido?

Não realizamos nenhum tipo de pesquisa ou algo do tipo específico sobre isso. Nosso objetivo nesse caso não era com a imagem e sim com o ocorrido, buscando informar corretamente e repassar para a sociedade o trabalho que estava sendo feito pelos órgãos de apuração e de segurança.

6- Quais as principais tarefas da Secretaria durante o Gerenciamento de Crise?

Monitoramento e sugerir ações para informar com máximo de agilidade possível diante do quadro sobre os procedimentos e o compromisso em apurar os fatos. Isso ocorreu através de informes para imprensa e redes

sociais, convocação de coletivas, busca de espaço para entrevistas ao vivo dos agentes públicos, etc.

7- Que lições, na sua opinião se pode tirar essa crise?

Todo evento pode deixar diversas lições. Um fato é que a comunicação participou ativamente do Gabinete de Crise e tinha acesso às informações no ato em que aconteciam, podendo assim sugerir ações para informar melhor. Esse é um ponto importante em qualquer gestão. Não dá pra ficar na ante sala e esperar o resultado da reunião. É preciso estar nela. E a gestão do governo compreende isso. Talvez poderíamos ter disparado os primeiros informes, de que já havia sido instalado o gabinete de crise mais cedo. Talvez isto pudesse diminuir as especulações nas redes sociais. Também ficou evidente que é preciso um trabalho mais direto junto ao repórter, ao editor e ao chefe de reportagem, lembrando da responsabilidade dele ao tratar a informação de forma correta, sem esconder nada, mas também não dando dimensão maior ao trote, ao boato. Nesses tempos de redes sociais, o jornalista tem sua responsabilidade multiplicada. A sociedade credencia e espera desse profissional que faça o seu trabalho: que apure, investigue, cheque toda e qualquer informação antes de colocar no ar, de escrever ou compartilhar. Caso contrário, ele é mais um na multidão da rede que espalha informação sem checar. A diferença dele para o cidadão comum é o potencial maior de audiência, uma vez que ele utiliza não apenas sua rede pessoal, mas um veículo de comunicação de massa. O exercício do jornalista não é apenas escrever e publicar, como o ritmo frenético busca enganar. É ter calma, paciência e apurar, investigar. É isso que a sociedade espera dele. É para isso que ele existe: diferenciar o que é fato do que é boato. Creio que novembro de 2014 não deixou lição apenas para a Secom, mostrando que pode melhorar em muitos aspectos. O evento deveria ter deixado lições também para os jornalistas, diminuindo sua arrogância e aumentando sua compreensão sobre o papel que lhe cabe na sociedade.