



INSTITUTO DE PESQUISAS ENERGÉTICAS E NUCLEARES
Autarquia Associada à Universidade de São Paulo

**Gestão da informação em situações de crise: reflexões sobre a comunicação
com o público no contexto da sociedade em rede**

RAPHAEL AUGUSTO VAZ DOS SANTOS

**Dissertação apresentada como parte
dos requisitos para obtenção do Grau de
Mestre em Ciências na Área
de Tecnologia Nuclear - Materiais**

Orientador:

Prof. Dr. Jorge Sarkis

Coorientador:

Prof. Dr. Delvonei Andrade

São Paulo

2020

**INSTITUTO DE PESQUISAS ENERGÉTICAS E NUCLEARES
Autarquia Associada à Universidade de São Paulo**

**Gestão da informação em situações de crise: reflexões sobre a
comunicação com o público no contexto da sociedade em rede**

Versão Corrigida

Versão Original disponível no IPEN

RAPHAEL AUGUSTO VAZ DOS SANTOS

**Dissertação apresentada
como parte dos requisitos para
obtenção do Grau de
Mestre em Ciências na Área
de Tecnologia Nuclear - Materiais**

Orientador:

Prof. Dr. Jorge Sarkis

Coorientador:

Prof. Dr. Delvonei Andrade

São Paulo

2020

Fonte de Financiamento: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho,
para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte

Como citar:

SANTOS, R. A. V. d. ***Gestão da informação em situações de crise***: reflexões sobre a comunicação com o público no contexto da sociedade em rede. 2020. 246 p. Dissertação (Mestrado em Tecnologia Nuclear), Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares, IPEN-CNEN/SP, São Paulo. Disponível em: (data de consulta no formato: dd/mm/aaaa)

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema de geração automática da Biblioteca IPEN/USP,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Santos, Raphael Augusto Vaz dos
Gestão da informação em situações de crise: reflexões sobre a comunicação com o público no contexto da sociedade em rede / Raphael Augusto Vaz dos Santos; orientador Jorge Eduardo de Souza Sarkis; co-orientador Delvonei Alves de Andrade. -- São Paulo, 2020.
246 p.

Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Tecnologia Nuclear (Materiais) -- Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares, São Paulo, 2020.

1. gestão da informação. 2. comunicação. 3. gestão de crise. 4. informação. 5. sociedade em rede. I. Sarkis, Jorge Eduardo de Souza, orient. II. Andrade, Delvonei Alves de, co-orient. III. Título.

FOLHA DE APROVAÇÃO

Autor: Raphael Augusto Vaz dos Santos

Título: Gestão da informação em situações de crise: reflexões sobre comunicação com o público no contexto da sociedade em rede

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Tecnologia Nuclear da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Mestre em Ciências.

Data: 07/07/2020

Banca Examinadora

Prof. Dr.: Jorge Eduardo de Souza Sarkis

Instituição: Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares – IPEN – CNEN/SP

Julgamento: Aprovado

Prof^a. Dr^a.: Raquel Dalledone Siqueira da Cunha

Instituição: Externo

Julgamento: Aprovado

Prof. Dr.: Ruben Dargã Holdorf

Instituição: Centro Universitário Adventista de São Paulo – UNASP/SP

Julgamento: Aprovado

**Dedico esse trabalho aos colegas
que lutam contra desafios de todas
as ordens para o progresso da
ciência e, em especial, da
comunicação.**

AGRADECIMENTOS

Muitas pessoas, de forma direta ou indireta, contribuíram para a realização deste trabalho e a todas elas quero expressar meu reconhecimento e minha gratidão. Agradeço em especial,

Ao Prof. Dr. Jorge Sarkis, por toda orientação, dedicação, paciência companheirismo e amizade no processo de construção desse trabalho.

Ao Prof. Dr. Delvonei Andrade, por acreditar e decidir coorientar esse trabalho, com valiosas contribuições e exemplar dedicação.

À minha família (Dany, Ben, Noah), aos meus pais e minha irmã, por travarem comigo, de forma íntima, as lutas e conquistas desse processo.

Aos amigos Thiago Kaiser e Gean Lima, por dividir experiências e me auxiliarem nos momentos difíceis, além das palavras de incentivo.

À Prof. Ms. Céu Vaz e à Prof. Dra. Carla Vieira por serem inspirações acadêmicas em minha jornada.

Aos colegas Lacombe, Aline, Tania, Cassia, Ana Paula, Flávio e Pedro que se dispuseram a colaborar com suas ideias e impressões através de entrevistas.

Ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia, na Pró-Reitoria de Pesquisa por todo apoio, financiamento e incentivo à minha carreira acadêmica.

Ao Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares (IPEN) e a Universidade de São Paulo (USP), pela oportunidade de progredir no conhecimento e na produção científica.

RESUMO

SANTOS, R. A. V. **Gestão da informação em situações de crise: reflexões sobre a comunicação com o público no contexto da sociedade em rede.** 2020. 245p. Dissertação (Mestrado em Tecnologia Nuclear) – Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares – IPEN – CNEN/SP. São Paulo.

A disseminação da informação ganhou novas dinâmicas com o estabelecimento da sociedade em rede, que constrói suas relações ao redor das redes digitais. Essas mudanças na maneira de gerar e consumir dados trouxeram novos desafios no contexto da gestão da informação, especialmente em situações de crise. Nesse trabalho será realizada uma análise crítica da gestão da informação e da comunicação com o público em situações de crise, através do método de estudo de caso. Também será analisado como têm sido desenvolvidos os processos de gestão da informação nesses casos a partir de protocolos como o da Agência Internacional de Energia Atômica, da ética no processo de disseminação seletiva da informação e de manutenção do poder relacionando os conceitos de Maquiavel e Castells, além das impressões de profissionais da comunicação obtidas em entrevistas presenciais. A maioria denota falhas de planejamento e de doutrinas de resposta coordenada à uma situação de crise, mediante o emprego inadequado de um elemento básico da manutenção do poder na sociedade em rede: a comunicação. Encará-la como ativo estratégico é fator fundamental para alcançar resultados positivos no contexto da gestão da informação em situações de crise. O estabelecimento de comitês permanentes nas instituições, a promoção de situações simuladas, a confecção de manuais orientadores que sejam revistos à luz dos resultados empíricos e de análise da sociedade, a nomeação de um porta-voz oficial e uma comunicação proativa, que aproxime a entidade da sociedade, são recomendações conclusivas desse trabalho.

Palavras-chave: gestão da informação; comunicação; gestão de crise; informação; sociedade em rede.

ABSTRACT

SANTOS, R. A. V. **Information management in crisis situations: reflections on communication with the public in the context of network society**. 2020. 245p. Dissertação (Mestrado em Tecnologia Nuclear) – Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares – IPEN – CNEN/SP. São Paulo.

The dissemination of information gained new dynamics with the establishment of the network society. This new way to produce and consume data brought new challenges regarding information management, especially during a crisis.

This study will carry out a critical analysis of information management and communication with the public in crisis situations, through the case study method. It will also be analyzed how information management processes have been developed in these cases based on protocols such as that of the International Atomic Energy Agency, along with the ethics involved in the process of information selection for dissemination and maintenance of power, will also be an object of study - under the light of Maquiavel and Castells' concepts - along with the professional impressions obtained from personal interviews.

The majority show a lack of planning and strategy for a coordinated response in front of critical situations, exhibiting an inadequate use of a basic element in the network society's power management: communication. Understanding communication as a strategic tool is a fundamental factor to achieve positive results in information management during a crisis.

The establishment of institutional permanent committees, the promotion of simulations, the development of guidelines based on empiric results and social analysis, the nomination of an official speaker, and proactive communication, approximating the company to the society, are the conclusive recommendations from this study.

Key words: information management; communication; crisis management; information; network society.

SUMÁRIO

	Página
1 INTRODUÇÃO.....	13
1.1 Objetivos.....	14
1.2 Aspectos de relevância do trabalho.....	15
1.3 Estratégias metodológicas.....	16
1.4 Estrutura do trabalho.....	17
2 INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO	18
2.1 A comunicação como ferramenta de poder.....	20
2.2 Imaturidade social <i>versus</i> autonomia comunicacional	25
2.3 O papel da mídia na óptica da obesidade informacional.....	28
3 O PRISMA DA COMUNICAÇÃO SOB A PAUTA DA CRISE	33
3.1 Deontologia e poder sob o prisma da comunicação	39
3.2 Os discursos de legitimação.....	45
3.3 Indicativos corporativos para gestão de crise	48
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	54
4.1 O desastre de Mariana (2015).....	54
4.2 Os “terroristas” brasileiros (2016).....	59
4.3 Operação “Carne Fraca” (2017)	66
4.4 O incêndio do Museu Nacional (2018).....	70
4.5 Rompimento da barragem de Brumadinho (2019)	72
4.6 Desmatamento na Amazônia (2019)	77
4.7 UM PRISMA DA REALIDADE POR QUEM A CONSTRÓI.....	84
4.7.1 A prática jornalística	85

4.7.2 Disseminação seletiva da informação.....	93
4.7.3 Desafios à Gestão da Informação.....	99
4.7.4 A esfera nuclear e a Gestão da Informação.....	105
4.8 POSSIBILIDADES DE APERFEIÇOAMENTO.....	110
4.8.1 Proatividade.....	110
4.8.2 Presença digital.....	113
4.8.3 Comunicar também é técnica	115
4.8.4 Um rosto para a organização	117
4.8.5 Suporte e normativa para acesso de dados	119
4.8.6 Capacitação do material humano	121
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	123
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	127
APÊNDICES	144
APÊNDICE A – ENTREVISTA ALINE MIDLEJ.....	144
APÊNDICE B – ENTREVISTA ANA PAULA ARTAXO	157
APÊNDICE C – ENTREVISTA CASSIA HELENA PEREIRA LIMA.....	173
APÊNDICE D – ENTREVISTA FLÁVIO SANTIAGO	189
APÊNDICE E – ENTREVISTA LUÍS ERNESTO LACOMBE	203
APÊNDICE F – ENTREVISTA PEDRO AIHARA	218
APÊNDICE G – ENTREVISTA TANIA MALHEIROS.....	235

LISTA DE TABELAS

	Página
Tabela 1 – Estratégias para resposta de crises	50
Tabela 2: Fact-checking da operação “Carne Fraca”	67

LISTA DE FIGURAS

	Página
Figura 1 – Diagrama esquemático de um sistema de comunicação geral proposto por Shannon.....	20
Figura 2 – Diagrama esquemático de um sistema de comunicação proposto por Castells	22
Figura 3 - Cópia de relatório da Abin divulgado pela Revista Veja em 2016	61

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIN – Agência Brasileira de Inteligência
CCCEN – Centro de Coordenação e Controle de Emergência Nuclear
CFC - Clorofluorocarboneto
CICOp - Centro Integrado de Comunicações Operacionais
CIEN – Centro de Informações de Emergência Nuclear
CMS – Carne Mecanicamente Separada
CNEN – Comissão Nacional de Energia Nuclear
DEOESP – Departamento de Operações Especiais
DETER – Sistema de Detecção de Desmatamento em Tempo Real
EI – Estado Islâmico
G7 – Grupo dos países mais industrializados do mundo
G20 – Grupo das 19 maiores economias do mundo e União Europeia
IAEA – Agência Internacional de Energia Atômica
IGAM – Instituto Mineiro de Gestão das Águas
IGESP – Integração da Gestão de Segurança Pública
INPE – Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais
MAPA – Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
MCTIC – Ministério da Ciência, Tecnologia, inovações e Comunicações
MMA – Ministério do Meio Ambiente
NISA – Agência de Segurança Industrial e Nuclear/Japão
PMMG – Polícia Militar de Minas Gerais
OMS – Organização Mundial da Saúde
SCO – Sistema de Comando de Operações
SEJUSP – Secretaria de Estado de Justiça e Segurança Pública
TDIC – Tecnologia Digital de Informação e Comunicação

1 INTRODUÇÃO

Dispositivos eletrônicos conectados à internet foram os primeiros a crepitar o aviso de que o Museu Nacional, no Rio de Janeiro, estava em chamas. O fato, ocorrido no início da noite de 2 de setembro de 2018, seria posteriormente abordado, mesmo que minimamente, em canais de televisão, conforme aferição de FELTRIN (2018). De qualquer maneira, a notícia de que as chamas consumiam valiosos itens do maior acervo de História do País se alastraram rapidamente pelo Brasil, inflamada pela autonomia informacional que a população possui ante os meios tradicionais de mídia.

O contexto desse e de outros episódios que impõe situações críticas ao cotidiano dos brasileiros reforça uma indispensável necessidade contemporânea para empresas, organizações, instituições públicas e/ou autoridades. Os novos fluxos de disseminação de informações impostos pela estrutura da sociedade em rede e o modelo de comunicação sustentado ao redor das Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação (TDICs) exigem desses atores que suas políticas de gestão da informação e sua maneira de se relacionar com o público sejam adaptadas para esse novo cenário.

No exemplo de abertura, mais que a perda de itens valiosos à história e à cultura do país, o incêndio evidenciou a falta de um planejamento prévio das autoridades do Museu para conduzir um processo de gestão da informação eficiente, que dialogasse com a sociedade e protegesse a imagem e a reputação dos envolvidos. Uma sucessão de declarações desencontradas e incoerentes fez com que os agravos se estendessem dos danos físicos para outras esferas, gerando apreensão emocional e a exposição pública de discussões sobre responsabilidade em argumentações realizadas através da mídia e com nenhuma discrição.

Esse e outros exemplos, como o acidente de Mariana ou a prisão de “terroristas” brasileiros na eminência dos Jogos Olímpicos sediados no Rio de Janeiro em 2016 – para citar alguns – foram analisados nessa pesquisa. Observados a partir dos conceitos de gestão propostos pela Agência Internacional

de Energia Atômica e de pressupostos teóricos da ética e do poder da comunicação, o panorama da gestão da informação em situações críticas no Brasil demonstra que há falhas de planejamento, de estratégia e de doutrinas estabelecidas pelas organizações que gerem uma resposta coordenada. Mesmo que se notem avanços em situações pontuais, como o acidente de Brumadinho – também analisado nesse trabalho –, ainda há muito que progredir.

Os casos indicam que a falta de um planejamento tende a gerar, por parte das autoridades, uma disseminação contraditória de informações ou mesmo “*fake news* oficiais”. Essas, por sua vez, podem vir a causar danos econômicos, sociais, emocionais e/ou de outras naturezas, formando um ambiente desfavorável à manutenção da sensação de estabilidade, bem como de confiança do público para com as organizações.

Dado o exposto, esse trabalho busca avaliar a gestão da informação executada pelas autoridades nos casos analisados e da comunicação com o público – tendo por termômetro o que foi publicado na imprensa como resultado desse processo – em comparação com os referenciais teóricos da Agência Internacional de Energia Atômica, da ética no processo de disseminação seletiva da informação e da manutenção do poder através da comunicação. Essa amostragem busca entender que reações e medidas são necessárias para se aproximar do ideal teórico e minorar as consequências negativas que uma situação crítica pode impor às organizações.

1.1 Objetivos

O presente trabalho tem como objetivo realizar uma análise crítica da gestão da informação e da comunicação com o público em situações de crise. Tal estudo será feito a partir da análise de situações reais, ocorridas no Brasil, a fim de avaliar como esse processo foi conduzido pelas organizações.

De forma complementar objetivou-se, a partir desse diagnóstico, buscar sugestões de como aperfeiçoar o processo de gestão da informação, bem como analisar quais as ferramentas indispensáveis a um modelo que considere o objetivo da manutenção dos interesses das organizações mediante as necessidades da sociedade em rede e de seus pressupostos de consumo informacional.

1.2 Aspectos de relevância do trabalho

Para VILLELA (2016) é fato que “a comunicação de crise possui enfoque no ‘informar’”. A qualidade deste informar, no entanto, é o critério que a gestão da informação busca aperfeiçoar para fazer com que a sociedade diminua seu grau de incerteza em relação aos fatos que se desdobram. “Assim, as notícias podem tanto levar ao esclarecimento quanto à confusão e alarmismo (da sociedade) (...) ou para manipulá-la (a sociedade) por meio da distorção do conteúdo”. Tal ideia sustenta a teoria de que a comunicação é uma ferramenta estratégica e essencial para transpor momentos de crise sem arranhar o valor das instituições e de suas contribuições para o progresso social.

Esta linha de ação é consolidada na Teoria da Redução da Incerteza de BERGER e CALABRESE (1975) que preconiza o conceito da incerteza como a quantidade de resultados possíveis dentro de um caso de crise. Em análise da mesma, LIU *et al.* (2016) defendem que as pessoas podem ser motivadas a diminuir as incertezas sobre si mesmas e sobre os outros a partir de uma gestão eficaz da informação.

Esta motivação, na atualidade, também está intimamente relacionada à fonte que o público utiliza para a obtenção de informações. É notório que o fluxo vertical, centrado na televisão, perdeu espaço para o uso de mídias digitais, o que faz com que este recurso também deva ser explorado em uma estratégia para gestão de crises, agindo sob o conceito da confiança e evitando o multiplicar de “mais incertezas resultantes de informações conflitantes ou confusas”.

Como bem notam LASTRES e ALBAGLI (1999), o poder proveniente da detenção do conhecimento e, portanto, da informação

não mais se restringe ao domínio dos meios materiais e dos aparatos políticos e institucionais, mas, cada vez mais, define-se a partir do controle sobre o imaterial e o intangível – seja das informações e conhecimentos, seja das ideias, dos gostos e dos desejos dos indivíduos e coletivos. (...) Configuram-se e exigem-se, nesse contexto, novos modelos e instrumentos institucionais, normativos e reguladores, bem como as novas políticas industriais, tecnológicas e de inovação que sejam capazes de dar conta das questões que se apresentam frente à nova realidade sócio-técnico-econômica.

Sob esse panorama, o plano de trabalho ora proposto ganha contornos de relevância se considerada sua proposta de aplicar conhecimentos e diretrizes

teóricos da gestão da informação a situações reais, tangíveis e que não foram observadas sob esse prisma, até o momento, na literatura científica brasileira.

Sendo poucas as contribuições neste recorte do universo comunicacional – entenda-se, dos preceitos teóricos da gestão da informação aplicados a situações práticas do cotidiano brasileiro –, compreende-se que poderá haver a dispersão de uma nova perspectiva. A produção e acúmulo desta linha do conhecimento poderá contribuir à conscientização do zelo necessário a este processo por parte de todas as pessoas envolvidas na gestão de potenciais situações de crise. Quanto mais se avança na facilidade de troca de dados, mais importante se torna a gestão das informações.

Considerando ainda as diversas estratégias de reação às crises adotadas pelas organizações e autoridades, faz-se necessária a avaliação de como ela tem sido efetuada para buscar mecanismos de defesa às consequências que uma má gestão pode ocasionar. Além disso, um planejamento fundamentado e estruturado no campo da gestão da informação e da interlocução com o público é indispensável para o combate a efeitos contemporâneos indesejados da manipulação das redes de comunicação sociais, como as *fake news*.

1.3 Estratégias metodológicas

O presente trabalho foi desenvolvido sob o Termo de Cooperação firmado entre o Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares – IPEN e o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia – IFRO. A pesquisa foi concebida na modalidade de estudo de caso e está fundamentada em uma abordagem direta, sob a intenção de registrar, examinar e correlacionar fatos ou fenômenos ligados à gestão da informação em situações de crise.

Sendo assim, sua revisão bibliográfica busca elementos que fundamentem as características da sociedade em rede e de seu consumo das informações, a capacidade de poder que reside na comunicação que se efetua nesse contexto e o papel que a mídia tem desempenhado nesta nova conjectura. Ainda no campo teórico aborda como a comunicação se relaciona com as situações de crise, os conceitos éticos da informação, sua relação com a formatação do discurso que será empregado pelo interlocutor e conceitos corporativos para gestão de crises no campo comunicacional.

A partir da clipagem de reportagens e matérias divulgadas em veículos nacionais e/ou internacionais de imprensa, foram analisadas situações de crise vivenciadas no Brasil, relacionando as declarações e comportamentos de autoridades e/ou demais envolvidos aos aspectos teóricos da gestão da informação.

Por fim, as avaliações desse levantamento foram relacionadas às opiniões e impressões de profissionais de mídia, que atuam nos campos do jornalismo e da gestão da informação em assessorias de imprensa e cargos de chefia. Esses conceitos foram obtidos em entrevistas realizadas pelo pesquisador, a fim de obter uma análise crítica que justaponha os pressupostos teóricos a vivências práticas da gestão da informação e da comunicação com o público.

1.4 Estrutura do trabalho

O trabalho está estruturado em cinco capítulos. O primeiro é esta Introdução. O segundo capítulo, “Informação e Comunicação”, e o terceiro capítulo, “O prisma da comunicação sob a pauta da crise”, apresentam uma revisão bibliográfica sobre informação, consumo informacional, gestão da informação, ética e princípios de gestão de crise a partir do âmbito corporativo. O capítulo quatro reúne as discussões, a análise de situações de crise brasileiras, o tratamento dos dados obtidos em entrevistas com os profissionais e os resultados da análise desse conjunto. Ele tem início com a descrição e análise dos casos. Na sequência, em “Um prisma da realidade por quem a constrói”, são descritas impressões e opiniões dos entrevistados em relação a temas correlatos à pesquisa. Em “Possibilidades de aperfeiçoamento”, são apresentados resultados e discussões a partir do conjunto de teorias e das declarações obtidas em entrevistas. Por fim, o quinto capítulo apresenta as principais considerações desse trabalho e sugestões para trabalhos futuros. Cabe informar que na seção de apêndices estão disponibilizadas a íntegra das entrevistas realizadas para esta pesquisa.

2 INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

Informação e comunicação são os pilares que norteiam esse trabalho. No entanto, o caráter multidisciplinar do termo “informação” faz com que sua definição tenha se tornado um paradigma entre diferentes áreas do cientificismo que a incluem como tema de estudo.

Ante a necessidade de um pressuposto inicial, adotaremos o conceito defendido por BARRETO *apud* XAVIER e COSTA (2010) que define informação como “uma estrutura significativa com competência e intenção de gerar conhecimento no indivíduo e em seu grupo, possibilitando seu desenvolvimento e bem-estar”. Esta visão corrobora em si a ideologia na qual a informação cumpre um viés fisicista, no sentido de informação como coisa (*information-as-think*) de Buckland; um viés cognitivista, reconhecendo a importância do indivíduo e sua interação psíquica no administrar da informação e geração do conhecimento; e de seu viés social, que avalia o meio em que o indivíduo cognoscente interage.

Os autores observam ainda que “a informação é o material direto, matéria-prima que compõe o conhecimento”. Nesse sentido, sua cadeia “passa, necessariamente, pela produção da informação, esta como uma interpretação mais verídica e comprovada possível de algum fato”.

Infere-se que este processo – o da produção da informação e de sua difusão – possui um fluxo natural, que muitas vezes ocorre no inconsciente do cotidiano social. Entretanto há a condição de o mesmo ser manuseado por quem, tendo acesso privilegiado à determinada informação, secciona a mesma e promove um acesso parcial. A categorização deste processo é denominada Disseminação Seletiva da Informação (*Selective Dissemination of Information*).

O equilíbrio entre a ética e a prática da disseminação seletiva não pode ser ignorado. Para BRANCO (2004) este é um condicionante natural do encadeamento em que a “veracidade é o fundamento essencial da informação”. Para ele, a conclusão desta relação estreita entre informação e ética é natural e se deve ao fato de que “a informação não pode existir sem o informador, que sendo

direta ou indiretamente a pessoa humana, não pode desprender-se de sua consciência”. Para ele

a moralidade consiste em considerar como base de ação a mesma ideia de dever. Essa base de ação é a vontade, embora a ideia de dever resida na razão. Portanto, moralmente boa é aquela ação da vontade que está em harmonia com a razão consciente do dever. A ação eticamente má é aquela que tem o consentimento da vontade. No entanto, não está em concordância com a razão, ou aquela que a razão tenha aconselhado erroneamente, sem ser consciente do dever do homem.

Reconhecido o fato de que as informações são passíveis de regência através de um processo de disseminação seletiva e que esta pode ser deontologicamente analisada sobre o prisma de sua veracidade¹ e de seu processo de publicação é saudável que a ciência também se debruce sobre o processo intermediário entre a consciência do elemento do saber e de sua disseminação através de um meio de comunicação social. A este processo chamamos Gestão da Informação. Ele consiste em uma rotina de busca, identificação, classificação, processamento, armazenamento e disseminação de informações.

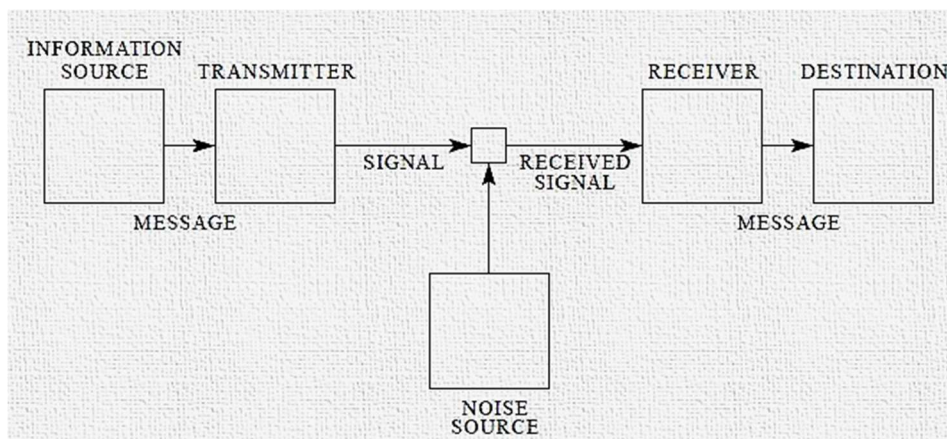
Dentro da Teoria da Informação, o processo de disseminação da mensagem foi inicialmente analisado através do modelo proposto por SHANNON e WEAVER (1949) que estabelecia a fonte da informação como a origem do processo. Ela então percorria um fluxo até sua entrega ao receptor. Nesse trajeto, havia a possibilidade de um ruído interromper a entrega da mensagem emitida, fazendo com que ela chegasse ao receptor de forma incompleta e/ou ineficiente ante sua intenção primária (figura 1).

Esse modelo analítico, no entanto, perdeu abrangência. Estudiosos notam que a partir do século XX, com o fortalecimento e a rápida propagação das Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação (TDICs), houve a possibilidade de uma disseminação desordenada de quantidade exponencial de novos conteúdos. Esse fator gera sobrecarga de informações (*information overload*), o que dificulta o manuseio de informações ditas “estratégicas” pelas fontes e tendem a maximizar os ruídos no trajeto da mensagem. Em casos extremos esse contexto

¹ A condição de verdade e/ou veracidade, neste contexto, não se refere a uma utópica fidelidade total ao fato em questão no momento de sua disseminação e sim a uma adequação passível de ser construída entre a subjetividade cognitiva do indivíduo que irá perceber o fato em contraste à sua maneira de transmitir o que ocorreu. É o resultado ideal deste exercício, base do ofício jornalístico, que será considerado como verdade no contexto desta pesquisa (Nota do Autor).

pode gerar uma crise de confiança entre fonte e receptor, situação que requer um uso eficaz das ferramentas de gestão da informação.

Figura 1 – Diagrama esquemático de um sistema de comunicação geral proposto por Shannon



Fonte: datuopinion.com

É notório que em situações extremas a gestão da informação deve funcionar como uma válvula que mantenha o sistema funcionando, apesar dos fatos, e mantenha estabilidade. A construção de um guia de orientações para situações como esta, no entanto, deve considerar um estratagema eficaz na promoção da confidencialidade, integralidade e manuseio de informações sensíveis, de modo que posições estratégicas de órgãos, empresas e/ou parceiros envolvidos em tais situações sejam preservadas. Aqui reside o dilema deontológico de manter a população informada sobre determinado fato sem, contudo, cometer um erro no trato destas informações ao divulgar as mesmas. Para isso é fundamental compreender o poder que reside no ato de comunicar e o contexto social em que estas informações têm de ser disseminadas.

2.1 A comunicação como ferramenta de poder

Se informação pode ser compreendida como a estrutura capaz de gerar conhecimento ao indivíduo, a interação cognoscente da pessoa com este conjunto organizado de dados e o viés sob o qual ela aplica a gestão deste fluxo tende a mensurar sua capacidade em gerar poder. Nas palavras de CASTELLS (2015)

o poder é a capacidade relacional que permite a um ator social influenciar assimetricamente as decisões de outro(s) ator(es) social(is) de formas que

favoreçam a vontade, os interesses e os valores do autor que detém o poder. O poder é exercido por meio de coerção (ou a possibilidade de coerção) e/ou pela construção do significado com base em discursos por meio dos quais os atores sociais orientam suas ações.

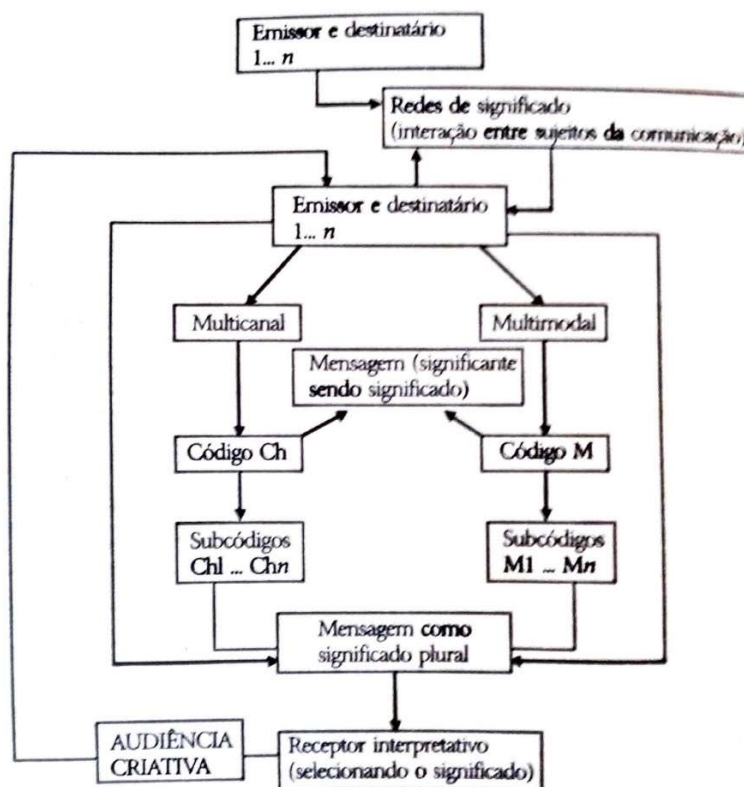
O sociólogo também defende a teoria de que as relações de poder são a base das instituições que organizam a sociedade e que elas são “amplamente construídas na mentalidade das pessoas através de processos de comunicação”. Nesse contexto, o modelo de SHANNON e WEAVER (figura 1) evidencia uma concepção vertical deste processo, na qual a gênese do poder consiste na eficiência da fonte em concentrar o domínio da informação e praticar uma disseminação seletiva que mantenha o receptor controlado dentro das intenções e/ou expectativas de seu propósito inicial.

O advento das TDICs afetou essa lógica, impondo horizontalidade ao processo e estabelecendo uma nova dinâmica ao fluxo das informações onde a estrutura social passou a ser construída ao redor das redes digitais, embora não estabelecidas por elas. Na visão de CASTELLS (2015), essa realidade exige uma nova análise das relações de poder e esta, em sua essência, diverge da visão teorizada por SHANNON e WEAVER (1949). Para ele, a mudança primordial é que neste novo modelo os dois extremos se tornaram emissores e receptores da informação, influenciados pela nova forma de emissão das mensagens (Figura 2).

Sendo assim, essa nova realidade para CASTELLS (2015) faz com que seja necessário um novo olhar interpretativo, especialmente quanto ao seu processo de difusão. Nesse contexto

(...) a análise das relações de poder exige uma compreensão da especificidade das formas e processos da comunicação socializada – o que na sociedade em rede significa tanto a mídia de massa multimodal e as redes de comunicação horizontais e interativas, que têm como base a internet e a comunicação sem fio. De fato, essas redes horizontais possibilitam o surgimento daquilo que chamo de autocomunicação de massa, que definitivamente amplia a autonomia dos sujeitos comunicantes em relação às corporações de comunicação, à medida que os usuários passam a ser tanto emissores quanto receptores da mensagem.

Figura 2 – Diagrama esquemático de um sistema de comunicação proposto por Castells



Fonte: CASTELLS, 2015

A internet, berço deste novo modelo de tráfego das informações, possui a difusão mais rápida entre todos os meios de propagação de mensagem e sua volatilidade não se faz sentir apenas na dinâmica do fluxo que norteia o direcionamento da informação. A comunicação de massa, que teve seu auge no método utilizado pela televisão, perdeu espaço para a autocomunicação de massa, onde a intercomunicação individual é o fator preponderante, promovendo a ascensão de uma sociedade que CASTELLS (2015) denomina de “Eu-centrada”.

A nova organização da sociedade em sua maneira de se relacionar com o processo de disseminação da informação minou as estruturas do processo verticalizado, que era predominante no modelo da comunicação de massa e essencialmente burocratizado. Tal premissa pode ser justificada sob a lógica apresentada por MORAES (2013) em que a sociedade não está submissa a um único poder, mas a uma união de premissas econômico-financeiras e midiáticas organizadas sobre uma forma de poder.

Se esses poderes não existissem juntos, não funcionariam, pois não basta vencer, é preciso convencer. A vitória neoliberal não seria completa se o vencido não estivesse convicto, não estivesse feliz de ter sido vencido. Ele não deve nem mesmo perceber que foi vencido, deve pensar que está participando da vitória de seu adversário, não percebendo a si mesmo como vítima. No geral, a missão dos meios de comunicação é a de domesticar as sociedades – ou, em outras palavras, a de “levá-las pelo bom caminho”.

Tal análise está intimamente relacionada ao modelo de democracia proposto por Montesquieu no século XVIII, formado com base na ideia de que a sociedade deve se organizar com base nos poderes Legislativo, Executivo e Judiciário. MORAES (2013) recorda que com o advento da imprensa de massa, surge a opinião pública como nova variável dentro desta lógica de construção do poder, sendo esta criada pela própria imprensa que passa a ser chamada de contrapoder ou quarto poder.

Mas, o que acontece hoje, quando vemos que os poderes midiáticos foram confiscados pelo poder econômico e financeiro e quando vemos que o quarto poder não é mais um contrapoder, mas um poder complementar para oprimir ou manter a sociedade no estado atual das coisas?

Logo, o advento da sociedade Eu-centrada gera uma ruptura desse fluxo, fruto da condição híbrida que o receptor assume dentro da nova dinâmica comunicacional. Tal ruptura quebra não apenas o sistema de comunicação predominante no período anterior à popularização das TDICs, mas também de formas tradicionais com que a comunidade compreende valores básicos de sua estruturação como trabalho, família e outras atribuições consolidadas durante o período verticalizado de disseminação das informações. Inclui-se aqui a relação de submissão ao poder que emana do conhecimento, ainda que este ocorresse, prioritariamente, no inconsciente social.

O poder político e a ordem social tradicional foram profundamente afetados pelo estabelecimento da sociedade Eu-centrada, já que a sua base de poder era apoiada, segundo CASTELLS (2015)

(...) na eficiência do controle exercido por atores dominantes sobre o processo de comunicação, seja ele a pregação a partir de um púlpito, a linha editorial de um jornal ou a programação da televisão. Quanto maiores e mais verticais as organizações de comunicação forem, mais o envio de

mensagens será concentrado, e mais o receptor da mensagem será individualizado e controlado.

A prevalência das redes horizontais de comunicação multimodal nesse novo cenário, portanto, afetou o âmago da relação da interação “entre poder e contrapoder”, como observa CASTELLS (2015), na concepção de que o poder emana amplamente das instituições e o contrapoder da sociedade civil na construção das relações de poder. Essa alteração na estrutura relacional, para ele, se dá especialmente porque “os processos de comunicação são decisivos em estruturar essa interação”.

Ora, se antes das TDICs as organizações, enquanto fontes emissoras de informação, podiam sustentar uma ilusão de que todos os seus atos comunicativos alcançariam os objetivos desejados (KUNSCH, 2003), essa impressão cai por terra no contexto da sociedade em rede. RABASSA E MICHEL (2015) reforçam que no contexto contemporâneo

As interpretações sobre um determinado tipo de comunicação podem ser as mais diversas, pois cada pessoa pode entender uma informação de maneira completamente diferente de outra, por mais que conviva no mesmo ambiente social, pois isso vai muito além do entendimento pessoal, está diretamente relacionado com experiências anteriores, valores e preceitos que modificam nosso entendimento sobre cada assunto.

E essa carga de valores da personalidade não é a única variável dentro desse processo de significação junto ao receptor. Se a comunicação migrou de ambiente predominante, passando a operar suas relações essencialmente em contextos da virtualidade, essa passagem trouxe consigo alguns critérios intrínsecos à sua concepção. Esta não se limitou apenas à questão tecnológica, “pois a internet, como todas as tecnologias, é cultura material”, diz CASTELLS (2015) e, portanto, traz consigo a incorporação de uma construção cultural.

“No caso da internet, a cultura é a liberdade” e ela é o principal motor desta ruptura, já que mune os atores sociais na construção de autonomia diante das instituições e organizações que tradicionalmente dominavam a prática do poder através da comunicação. Isso se dá através da transversalidade que a *web* gera à experiência humana na promoção de um êxtase libertário.

Tal condição criou uma espécie de retração nos que, até então, eram os controladores da informação e, portanto, da comunicação. “Os poderosos agora

vivem sob o medo constante de serem vigiados por redes autônomas, independentes de seu controle”. Tal sentimento surge da compreensão, por parte dos governos e autoridades, que a liberdade promovida pela internet e apropriada pelos atores sociais sabotou sua autoridade que “através da história foi amplamente baseada no controle da informação e da comunicação”. CASTELLS (2015) analisa que esses movimentos sociais não contestam o princípio da democracia representativa, mas denunciam a maneira como se dá a prática de tal democracia nos dias de hoje, além de não reconhecerem sua legitimidade. Ele teoriza ainda que quando essa resistência e rejeição se tornam predominantes e maiores que o consentimento e a aceitação, os termos da relação de poder são alterados, onde aquele que detinha o poder perde essa condição e, finalmente, há um processo de mudança institucional ou estrutural.

2.2 Imaturidade social versus autonomia comunicacional

A prevalência das redes horizontais de comunicação multimodal não trouxe uma condição colateral apenas aos dominadores do poder na antiga ordem vertical de disseminação da informação. Na condição de receptores e emissores, os indivíduos também realinharam sua maneira de lidar uns com os outros, reconstruindo o conceito de sociabilidade dentro da sociedade Eu-centrada. Para CASTELLS (2015), como em todos os outros aspectos destas alterações, a ordem individual também passou a ser o fiel da balança dentro desse processo.

A sociabilidade é reconstruída como individualismo conectado e comunidade por meio da busca por indivíduos que possuem mentes semelhantes, em um processo que combina interação on-line com interação off-line, ciberespaço e espaço local.

No contexto da análise aqui proposta, esse comportamento evidencia uma nova maneira com que os receptores finais seccionam seus retalhos de informação dentro do universo libertário que é oferecido pela internet. A diversidade e a facilidade de acesso aos dados, nesse caso, podem não necessariamente resultar no empoderamento dos atores sociais, mas tende a aprisioná-los dentro de suas concepções iniciais, num processo autofágico de consumo comunicacional. JOHNSON (2012) denomina esse fenômeno como “obesidade da informação” e afirma que ele “ocorre no vácuo de nossas crenças, já que a tendência dentro da

liberdade promovida pela internet é que os indivíduos busquem informações afirmativas, que apenas corroborem aquilo em que já acreditavam”.

Desta feita a estrutura social construída ao redor das redes digitais e o viés autônomo da internet não assegura, necessariamente, o acesso a informações com características de veracidade por parte dos atores sociais, apesar de que elas estejam disponíveis com maior facilidade nesta era. Se a profusão comunicacional trouxe novos desafios aos tradicionais detentores do poder (e, portanto, da informação) dentro da relação com os atores sociais, estes por sua vez passaram a ser duplamente condicionados em seu consumo da informação.

Primeiro pelas empresas de mídia, que “aprenderam que a afirmação vende muito mais do que a informação”. Depois por eles mesmos, já que em sua liberdade de associação os indivíduos tendem a estabelecer conexões com quem comunga das mesmas impressões sobre a realidade por eles percebida. O resultado é que os indivíduos da sociedade Eu-centrada passaram a ter “uma visão de mundo cada vez mais homogeneizada”, de tal modo que passaram a consumir, prioritariamente, aquilo com que já concordam.

JOHNSON (2012) propõe então uma quebra de paradigma para evidenciar que a problemática nas relações de poder provenientes da comunicação nunca foi resultado de uma sobrecarga da informação.

Assim que começamos a aceitar que a tecnologia da informação é neutra e não pode reconfigurar nosso cérebro sem nosso consentimento ou cooperação, algo mais se torna realmente claro: não existe essa coisa de sobrecarga da informação. (...) Sempre houve mais experiências e conhecimentos humanos do que qualquer indivíduo poderia absorver. Não é a quantidade total de informações, mas seu hábito de consumi-las que o coloca em qualquer posição extrema na qual você não se sente confortável.

A cooperação do indivíduo com um consumo nocivo de informações é sustentada por JOHNSON (2012) nas bases da teoria de Heurística de Tendência da Confirmação. Esta é a “hipótese psicológica de que tão logo começamos a acreditar em algo, passamos inconscientemente a buscar informações que reforcem essa crença, mesmo na ausência de fatos”. Ele cita uma pesquisa da Universidade de Emory² que corroborou essa teoria ao constatar que “quando nos

² Em 2005, Drew Westen, professor da Universidade de Emory, e seus colegas recrutaram para um sofisticado teste 15 pessoas que se autodefiniam como firmes defensoras do Partido Democrata e

tornamos suficientemente predispostos, perdemos a capacidade de mudar de opinião”.

Compreendemos assim que a sociedade Eu-centrada não necessariamente se beneficia da abundância de informações promovida pela liberdade que a internet oferece em seu universo. Pelo contrário, nessa realidade “os fatos tendem a ser ferramentas de persuasão muito fracas. (...) O resultado é um público que está sendo dilacerado, predisposto apenas a ouvir a realidade que é exclusiva de seu grupo específico”.

Para KIIPPER (2011) atua em paralelo a essa condição o fato de que a humanidade age em uma constante aplicação analítica dos riscos de uma determinada situação ante a probabilidade das chances de sucesso dela, principalmente em situações críticas. Ele acrescenta ainda que “tal capacidade de aplicação reflete o debate entre a opinião pública e de especialistas, especialmente quando falamos em aceitação tecnológica”.

Se há indícios de que a sociedade norteia seu consumo midiático pela Heurística de Tendência da Confirmação numa busca pelo eco de suas próprias concepções e crenças, é cabível inferir que os especialistas, nesse ponto, possuem alguma desvantagem no processo de convencimento sobre determinado tema ou fato em debate. Tal desvantagem pode ser ainda agravada a depender do meio conjuntural em que o fato se propaga, especialmente em situações que envolvem questões tecnológicas, como considera KIIPPER (2011).

Historicamente, a aceitação de uma tecnologia sempre esteve ligada ao desempenho econômico (apud INHABER, 1982). Uma condição econômica precária leva a uma avaliação das condições de vida da população em termos de sobrevivência ao invés de, por exemplo, bem-estar. Nesse caso, há pouco interesse em discutir impactos ambientais ou de saúde. Porém, conforme desenvolve-se a economia, surgem novas técnicas e novas informações sobre saúde pública, eventos que frequentemente estão associados a uma crescente influência popular na política e melhores condições de vida. Esse novo cenário é naturalmente acompanhado de uma mudança de prioridades.

outras 15, defensoras do Partido Republicano. Eles utilizaram uma máquina de imageamento de ressonância magnética funcional para estudar como eleitores partidários reagiam a comentários negativos sobre seus partidos ou candidatos. Quando esses sujeitos processavam “informações emocionalmente ameaçadoras” acerca de seus candidatos preferidos, as partes do cérebro associadas ao raciocínio se desligavam e as partes responsáveis pelas emoções se acendiam (JOHNSON, 2012).

Curiosamente, como constata SLOVIK *apud* KIIPPER (1999), o progresso econômico da sociedade Eu-centrada não contribuiu para uma maior sensação de segurança, tornando-se ela muito mais preocupada com os riscos e, portanto, mais suscetível às consequências de situações onde as informações gravitam de forma desordenada e desencontrada. “Esses indivíduos veem a si mesmos como expostos a riscos mais graves que os enfrentados pelas pessoas no passado, e acreditam que a situação está ficando pior, ao invés de melhor”.

Dentro dessa perspectiva, RIBEIRO JUNIOR (2007) frisa que algumas questões se tornam consenso entre os estudiosos do risco. Para o autor

A avaliação dos riscos não é um processo que pode ser reduzido a uma avaliação quantitativa; fatos e valores frequentemente se misturam, quando se lida com assuntos de alta incerteza; fatores culturais afetam a avaliação que os indivíduos fazem das situações de risco; experts e leigos percebem o risco de maneira diferente; a comunicação sobre o risco é mais efetiva se estruturada como um diálogo, e não como transferência unidirecional de conhecimento dos experts em relação ao público leigo.

Nesse contexto, a condução da opinião pública torna-se o grande desafio e também a chave do poder para as organizações que desejam defender interesses e preservar sua imagem institucional. Seja em ações corriqueiras de sua rotina, seja nas situações críticas, esse comportamento pressupõe uma estratégia de gestão da informação ainda mais profunda e que dialogue com a realidade de uma sociedade tão entremeada às suas redes nodais de comunicação.

2.3 O papel da mídia na óptica da obesidade informacional

Um constante paradoxo acompanha, ao longo da história, as discussões sobre o papel social da prática jornalística. O grande duelo costuma residir entre (1) a prática jornalística como instrumento de informação, educação e formadora de uma opinião pública autoconsciente e capaz de formular opiniões autônomas e (2) a prática jornalística como instrumento de informação, educação e formadora de uma opinião pública resultante da alienação imposta pelos detentores do poder dentro da rede de dispersão das informações.

No espectro teórico da comunicação, a Escola de Frankfurt tende a comungar com a segunda visão, examinando a interpretação dos resultados e dos efeitos que as mensagens causavam sobre os indivíduos da sociedade. Em análise dessa questão MANETTI *apud* MELO (2009) frisa que

Os meios de comunicação social constituem, paradoxalmente, meios de elite e de massas. Como instrumentos mecânicos e eletrônicos difundem mensagens de acesso potencial a todos os indivíduos da sociedade, eles são meios que atingem as massas, atuando como intermediários entre elas e o mundo... No entanto, é preciso considerar que, embora atingindo a massa (público heterogêneo, anônimo, disperso), os meios de comunicação social são de elite, ou seja, são meios controlados pela elite.

Desenvolvida na década de 1940, a linha predominantemente da escola frankfurtiana continua encontrando eco na atual estrutura de funcionamento da mídia, ao flertar com o uso da comunicação como forma de dominação e alienação, ainda que com algumas fissuras estruturais em função do movimento com características emancipatórias da sociedade Eu-centrada. Os veículos de mídia mantêm relevância dentro desse processo, ainda que para estes tenham sido necessários enfrentamentos de suas rotinas tradicionais de produção da informação, para que esta estivesse mais adequada e atrativa ao público predominante dessa sociedade.

O advento das TDICs não trouxe apenas ferramentas capazes de potencializar o poder de penetração das informações nas diferentes camadas com que é composta a estrutura social moderna. Ao mesmo em que elas permitem maior amplitude no alcance dos dados para os receptores finais, podem devolver aos emissores elementos minerados sobre as predisposições e os traços formadores de seus hábitos de consumo no universo comunicacional.

JOHNSON (2012) cita como exemplo dessa constatação o caso do agregador de *blogs The Huffington Post*, que “virou o processo de criação de conteúdo de cabeça para baixo, utilizando tecnologia para descobrir o que as pessoas desejam e encontrando a forma mais rápida de dar isso a elas”. Em suma, os veículos de mídia atentos às transformações impostas pelos parâmetros da sociedade em rede, trabalham sobre indicativos claros para entender o que os receptores desejam consumir – e podem fazer isso praticamente em tempo real – para então oferecer a afirmação mais atraente e plausível ao seu público. No caso do *The Huffington Post* foi empregada

(...) uma tecnologia chamada de testes variados (ou testes A/B) para descobrir o que os usuários desejam. (...) por cinco minutos o site apresenta aleatoriamente duas manchetes para uma mesma história. Depois desse intervalo, a versão com o maior número de cliques vence e

será visualizado por todos. O resultado é o mesmo: manchetes sensacionalistas.

MUARREK (2005) explica que em linhas gerais, essa predileção do público pelo sensacionalismo e a mudança estrutural nas relações entre mídia e poder, que deságua naquilo que é ofertado para consumo, se alinha à chamada Teoria da Trivialização, num exercício de generalizar a natureza do escândalo em voga no debate público. “Segundo essa teoria, a concentração da imprensa nos aspectos triviais e sensacionalistas da vida pública desviaria a atenção do leitor de assuntos realmente importantes, como pobreza, educação, criminalidade etc. e das tentativas de abordagem racional desses assuntos”.

Nesse contexto é importante lembrar que o fator ideológico é sobreposto, num primeiro momento, pela questão financeira. Isso equivale dizer que os veículos midiáticos não priorizam o pautar de suas manchetes dentro de um planejamento político e/ou filosófico, mas sim pelo potencial dessas chamadas em gerar cliques, o que representa maior visualização de publicidade e que gera, por sua vez, mais lucro. Essa equação gerou então o que JOHNSON (2012) denomina de “industrialização da informação” consagrada nas “fazendas de conteúdo”. Tal modelo trouxe impactos expressivos, especialmente sobre a prática jornalística.

O raciocínio é simples. Se a prioridade é o acúmulo de cliques a partir de manchetes bem elaboradas e capazes de fisgar o receptor num oceano de dados que transborda das ferramentas de conexão à rede, a prática jornalística de qualidade e atenta à veracidade “significa ineficiência de mercado”. Desta feita, melhor é substituir profissionais com credibilidade de carreira e métodos antiquados ante este novo imperativo para promover os profissionais independentes, mais baratos e com menor compromisso ante a “responsabilidade fiduciária” no trato da informação. Trata-se do “jornalismo transformado em *commodity*”.

Essa mediação tendenciosa tem base nos algoritmos, uma espécie de receita ou sequência de instruções para que uma tarefa seja realizada através das ferramentas virtuais. Para HARARI (2017) essa inteligência artificial tem imenso potencial, capaz de nos analisar com uma capacidade maior do que aquela que nós mesmos podemos fazer no âmbito pessoal.

A revolução da automação está surgindo da confluência de duas marés científicas. Os cientistas da computação estão desenvolvendo algoritmos de inteligência artificial que podem aprender, analisar grandes

quantidades de dados e reconhecer padrões com eficiência sobre-humana. Ao mesmo tempo, os cientistas das áreas da Biologia e Assistência Social estão decifrando emoções humanas, desejos e intuições. A fusão da infotech e biotecnologia está dando origem a algoritmos que podem nos analisar com sucesso e se comunicar conosco.

O uso dos algoritmos transformou as redes sociais em atores híbridos dentro do processo de verticalização na disseminação de notícias. Artigo da revista *Meio & Mensagem* afirma que o *Facebook* se tornou o jornal mais popular do mundo, já que sua rede agrega 1,7 bilhão de usuários ativos por mês e mais de 50 milhões de veículos e *publishers*. “Se há pouco tempo a televisão, o rádio e as revistas, com linhas editoriais definidas, ofereciam conteúdo, hoje são as plataformas sociais que, por meio de seus algoritmos, determinam o que consumimos ou chega até nós”.

Em entrevista ao periódico, a pesquisadora Daniela Bertocchi questiona essa proposta de oferta e consumo de conteúdo baseada na análise de algoritmos. Para ela “essa é a experiência que o *Facebook* quer que você tenha para sustentar o modelo de negócio dele e não quer dizer que é a que o mundo precisa ou a necessária para resolver nossos problemas”.

Ainda de acordo com Daniela, “se você não consegue emplacar as suas notícias nesse algoritmo, então existe um problema real para veículos de comunicação que precisam comunicar fatos, eventos e perspectivas, explicar assuntos que são difíceis de entender e precisam dar profundidade, mas não conseguem atingir as pessoas porque elas estão naquele confinamento”.

Nesse panorama, a retração dos jornalistas e de sua missão de levar conteúdo com caráter de isenção ao público abre espaço para outra classe de profissionais do universo comunicacional, os especialistas em relações públicas. Isso porque o barateamento da produção jornalística predispõe novas metodologias, onde a busca e checagem das informações é dispensada ante os conceitos de uma produtividade célere e feita sob medida ao anseio manifestado pelo receptor. Cria-se então uma nova dinâmica, onde os jornalistas agem primeiro como catalisadores e, depois, como filtros, do que lhes é entregue pelos profissionais de relações públicas intimamente ligados aos detentores do poder – o que equivale dizer aos detentores da informação em seu estado bruto.

A este conceito de produção midiática convencionou-se chamar *churnalismo*. Quando ele impera, os repórteres “simplesmente copiam o que foi dito

pelas dezenas de consultores de relações públicas” em comunicados à imprensa, num “tipo de plágio comercialmente vantajoso e permitido”. Numa análise fria, o *churnalismo*, se bem empregado, é vantajoso ao detentor da informação em estado bruto – que continua trabalhando em uma metodologia de verticalização mensagem; ao veículo midiático, que aperfeiçoa o saldo comercial ao minimizar o custo e maximizar o lucro de sua produção; e desvantajosa ao receptor, que continua passível de um controle induzido pela manipulação da informação observado pela escola frankfurtiana.

Entretanto, essa é uma estrutura de perpetuação de poder fragilizada se considerar, como dito anteriormente, que o receptor na sociedade em rede age dentro de um contexto particular inerente ao contexto global. Este está mais baseado em convicções e afirmações ideológicas individuais, oferecidos pelos seus rastros através dos algoritmos. A busca pelo eco destas impressões não precisa necessariamente estar nos veículos tradicionais de mídia, mas pode ser encontrado em outros receptores que possuem um espectro social mais profundo e capaz de influenciar a opinião pública através de veículos pessoais de interação virtual.

3 O PRISMA DA COMUNICAÇÃO SOB A PAUTA DA CRISE

O emprego da comunicação sob a lógica do poder tem valia diferenciada quando há uma situação crítica em curso. Seu uso eficaz e adaptado ao universo social onde ele precisa causar impacto e relevância são elementos essenciais para a superação de dificuldades e desafios impostos em um cenário de variadas tensões.

LORDELLO (2019) define crise como “um ato que não foi possível ser previsto”. A maneira como as instituições respondem a essa imprevisibilidade do ponto de vista comunicacional pode preservar ou prejudicar a imagem e/ou a reputação da mesma, o que na visão do especialista são duas coisas distintas. “Imagem é aquilo que você alcança no curto prazo e reputação é o que você alcança e conquista ao longo do tempo. É mais importante tanto no aspecto positivo como também para se proteger das ondas negativas das crises”.

Pensando esses dois conceitos – imagem e reputação – como variáveis a serem preservadas dentro de um cenário hostil provocado por um ato não previsto, é fundamental haver um movimento de entidades, governos e organizações no sentido de ordenar suas informações institucionais em um sistema de gestão de riscos que permita um exercício antecipatório dos potenciais atos críticos, como defende LORDELLO (2019).

O ideal é que nós tivéssemos dentro de um processo sério de gestão e compliance³ a gestão dos riscos, porque você consegue mapear o que está por vir. Você nunca vai conseguir mapear tudo, isso é de fato impossível. Mas se você conseguir mapear a maior quantidade possível de problemas futuros, você a eles se antecipa, evita as crises e conseqüentemente evita abalo à imagem e à reputação.

Cabe salientar que para LORDELLO (2019), reputação e credibilidade não se traduzem pela concepção própria que um governo, organização ou autoridade tem a respeito de si e dos atos que pratica. Para ele, tanto a reputação

³ “Compliance é uma expressão que se volta para as ferramentas de concretização da missão, visão e dos valores de uma empresa. Será instrumento responsável pelo controle dos riscos legais ou regulatórios e de reputação” (RIBEIRO e DINIZ, 2015).

como a credibilidade, no contexto da gestão de uma crise, estão mais ligadas ao que as pessoas pensam sobre a instituição em questão. Então um clube, uma empresa, uma instituição pública, uma entidade ou um governo não é o que eles falam ser, mas sim o que as pessoas pensam e acham a seu respeito. “E esse ‘acham’ pode parecer pouco, pode parecer supérfluo, mas nós vivemos a época do achismo. As pessoas têm deixado de se dedicar, de se aprofundar em temas específicos para ficar no supérfluo”.

A constatação em foco reforça a condição de que o engajamento para lidar com uma crise do ponto de vista comunicacional começa muito antes de ela ocorrer e que uma estratégia eficaz considera não apenas a organização das informações institucionais, como uma espécie de dossiê anticrise, mas também uma política de comunicação para o público externo, que posicione a instituição dentro de um viés positivista e afável ao “achismo” social.

Apenas o condicionamento interno, com o estabelecimento de diretrizes para relacionamento com o público, não é suficiente para lidar com situações críticas na atualidade e com a manutenção do poder dentro desse cenário. É preciso olhar além e considerar as transformações intensas e constantes às quais a sociedade vivencia. Na percepção de CASTELLS (2015) o contexto onde as relações de poder ocorrem desde a Revolução Tecnológica apresentou uma mudança profunda em dois aspectos principais. No primeiro, a construção de poder, longe da verticalidade do passado, acontece em torno da articulação entre o local e o global. Além disso, essa articulação acontece a partir de redes de poder e não da individualidade. Posto isso, o sociólogo propõe que construir uma fórmula que atinja o global a partir do local “por meio da formação de redes com outras localidades (...) passa a ser estratégia fundamental para os movimentos sociais de nossa era”.

Essa interação não deve ser construída de maneira aleatória, mas precisa ter em foco a meta de programar essas redes para aquilo que é de interesse da organização a partir da habilidade de gerar, difundir e influenciar os discursos que moldam as ações humanas. CASTELLS (2015) defende que

Os discursos em nossa sociedade, moldam a mente pública por meio de uma tecnologia específica: redes de comunicação que organizam a comunicação socializada. Como a mente pública – isto é, o conjunto de valores e comportamentos que têm uma exposição ampla na sociedade – é, em última instância, o que influencia o comportamento individual e

coletivo, a programação das redes de comunicação é a maior fonte de materiais culturais que alimentam as metas programadas de qualquer outra rede.

Logo, uma questão vital para quem deseja defender reputação e/ou credibilidade dentro de um contexto de crise é atuar para se tornar um programador da rede, construindo um discurso que possa ser incorporado no inconsciente coletivo e então adotado como prática social, normatizando a atividade humana em torno do tema sensível de interesse dos que estão envolvidos no cenário crítico e protegendo seus interesses ante a ameaça imposta pela crise. Sob essa perspectiva, o sociólogo salienta que

O poder da programação condiciona o poder da comutação, porque os programas das redes determinam a variedade de possíveis interfaces no processo da comutação. Os discursos limitam as opções daquilo que as redes podem ou não fazer. Na sociedade em rede, os discursos são gerados, difundidos, disputados, internalizados e finalmente incorporados na ação humana, na esfera de comunicação socializada construída em torno de redes locais-globais de comunicação digital multimodal, inclusive a mídia e a internet. O poder na sociedade em rede é o poder da comunicação.

Comunicação, para CASTELLS (2015) é o compartilhamento de significado por meio da troca de informações. A abrangência desse processo costuma ser influenciada por algumas variáveis, tais como a tecnologia utilizada para propor o ato da comunicação; as características dos emissores e receptores; os códigos culturais e os protocolos de comunicação utilizados; bem como a abrangência do processo. A correta avaliação e organização desses pontos tende a potencializar ou minar as possibilidades de sucesso na tentativa de exercer o poder através da disseminação de informações.

No período prévio à revolução tecnológica a abrangência do processo era um dos pilares fundamentais da manifestação de poder através do processo comunicacional. Como os emissores e receptores tinham posições bem definidas e estáveis dentro da rede de disseminação das informações, seu conteúdo tinha o potencial de ser difundido para a sociedade como um todo, ato que se convencionou chamar de comunicação de massa. Ainda que houvesse a possibilidade de alguma interação entre emissores e receptores dentro desse modelo – como o ouvinte que ligava para dar sua opinião em um programa de rádio

ou televisão – “a comunicação de massa costumava ser primordialmente unidirecional”.

Após as mudanças impostas pela revolução tecnológica, surge uma nova forma de comunicar “caracterizada pela capacidade de enviar mensagens de muitos para muitos, em tempo real ou no tempo escolhido, e com a possibilidade de usar a comunicação entre dois pontos, em transmissões especializadas, *narrowcasting* ou em transmissão para muitos receptores (*broadcasting*)”. Surge então a prática da comunicação intencionada, à qual CASTELLS (2015) denomina autocomunicação de massa. Ele justifica a nomenclatura defendendo que

É comunicação de massa porque tem o potencial de atingir um público global, como é o caso de um vídeo divulgado no YouTube (...) Ao mesmo tempo é autocomunicação porque a produção da mensagem é autogerada, a definição do(s) receptor(es) potencial(ais) é autodirecionada e a recuperação de mensagens específicas, do conteúdo da comunicação é autoselecionada. As três formas de comunicação (interpessoal, comunicação de massa e autocomunicação de massa) coexistem, interagem e se complementam em vez de se substituírem.

Dessa maneira, as organizações precisam rever seus protocolos de comunicação, bem como sua relação com a sociedade, que passou a um êxtase libertário através da internet, principal cultura comunicativa da sociedade em rede. Para DEVERELL *et al.* (2015), se antes os indivíduos eram encarados como meros consumidores de informação, eles agora precisam ser notados como parceiros no processo de dispersão horizontal. Estudo conduzido por FREITAS *et al.* (2020) atesta que as redes sociais, operadas pelos indivíduos, ganharam papel de relevância no contexto da comunicação em situações críticas.

As ações de gerenciamento e resposta a emergências são complexas e urgentes (Paton e Flin 1999; Luna e Pennock 2018), e qualquer ajuda pode se tornar importante. A mídia social desempenha um papel crítico na gestão de desastres e é classificada como a quarta fonte mais popular para acessar informações de emergência (Kim, Bae e Hastak 2018). Elas são consideradas importantes devido a razões como tempo real, chegada mais rápida de informações e tende a ser mais precisa, pois a informação é recebida diretamente pelas pessoas afetadas (Ragini, Anand e Bhaskar 2018). Durante um evento extremo, os indivíduos usam as mídias sociais para se comunicar, auto-organizar, gerenciar e mitigar riscos, mas também para dar sentido ao evento (Stieglitz et al. 2018).

FREITAS *et al.* (2020) frisam, no entanto, que existem dificuldades para fazer com que a grande quantidade de informações disponíveis nas redes sociais

durante uma situação de emergência se transforme em um recurso utilizável. Buscando desenvolver uma ferramenta para classificar as mensagens das mídias sociais, eles realizaram um simulado e trataram os tweets (mensagens do Twitter) de duas emergências: um terremoto na Cidade do México e um incêndio na Califórnia.

O volume de mensagens é enorme, mas a maioria delas não apresenta valor significativo para uma resposta à emergência. Categorizamos aqueles que continham informações relevantes. Em apenas 2% dos tweets, foi possível identificar e priorizar mensagens com potencial para auxiliar na resposta e resgate operações.

Logo essa associação, preconizada por DEVERELL *et al.* (2015), de transformar os players das redes sociais em parceiros da dispersão horizontal precisa ser bem direcionada por quem realiza a gestão da comunicação. Se houver aqui uma disseminação inicial das informações de maneira improvisada, a tendência é que se gerem replicações inconsistentes ou inverídicas por esses “parceiros”, criando ruídos na comunicação.

Essa dissonância também tende a ser potencializada se for ignorado, segundo CUNHA *apud* LUNDGREN e MCMAKIN (2017) que “o público tem valores diferentes dos da organização que está comunicando os riscos”. Além disso, a instituição não pode “acreditar na capacidade das pessoas em entenderem informações técnicas”, sendo necessária uma adequação da mensagem.

As articulações descritas por CASTELLS (2015) – interpessoal, de massa e autocomunicação de massa – em paralelo ao contexto de difusão nas redes digitais de disseminação de dados é característica historicamente nova dentro da perspectiva teórica da comunicação e impõe consequências consideráveis para a organização social, incluindo aqui as instituições, que se veem na necessidade de criar protótipos de personalidade para interagir dentro desse hipertexto digital composto e multifacetado. Isso porque “a capacidade ou incapacidade de gerar protocolos de comunicação entre essas estruturas culturais contraditórias define a possibilidade de comunicação ou erros de comunicação entre os sujeitos de vários processos comunicativos”.

Para ROSA (2003), no entanto, o universo da gestão de crise, de suas implicações para a sociedade e a manutenção da reputação das organizações, através dessa articulação comunicacional, ainda podem ser melhor trabalhadas.

“As crises de imagem são eventos cada vez mais presentes em nosso cotidiano, mas ainda constituem um campo da sociedade brasileira praticamente não devassado e quase nada explorado pelos principais agentes e instituições do país”.

Mais de quinze anos depois desse parecer, pode se afirmar que as instituições e organizações brasileiras permanecem, em sua maioria, na busca por uma maneira de melhor explorar as possibilidades que o uso eficiente da comunicação oferta no contexto da gestão de crise. E isso não se deve apenas à ausência de uma política séria de gestão e *compliance*, como sugere LORDELLO (2019), mas também pelo progresso tecnológico que impõe novas variáveis a serem equacionadas de tempos em tempos. ROSA (2007) assinala que

Reputações não se sustentam em circunstâncias abstratas. São defendidas, expostas, destacam-se ou fenecem sob o impacto de contextos sociais e históricos específicos. Muda a sociedade e sua lógica de funcionamento, mudam também os desafios e a forma de preservar reputações de líderes e organizações.

Não obstante, ele percebe que há um descompasso entre os condicionamentos de uma geração de líderes que fundamentaram carreiras e organizações na concepção de um ambiente histórico/tecnológico – que não existe mais – e o funcionamento da sociedade, no momento atual, chamado pelo pesquisador de “a nova lógica do tempo real”. Por consequência, alguns cenários estratégicos desenvolvidos por essa geração de líderes podem não incorporar fatores de risco diante de reputações e imagens públicas.

Vistos sob essa perspectiva, podemos concluir que os abalos da credibilidade e reputação que se sucedem na crônica do dia-a-dia não são apenas fruto de um descasamento moral. São também resultado de uma defasagem tecnológica, de uma incapacidade infelizmente generalizada de perceber (sobretudo nos núcleos de comando) que certas atitudes que antes poderiam escapar do escrutínio público passaram a estar expostas de uma forma que seus protagonistas, muitas vezes, talvez não consigam perceber.

O descasamento moral a que se refere ROSA (2007) tem relação direta com o salto tecnológico promovido pela chamada Revolução Tecnológica e que fundamenta boa parte do comportamento e do modo de agir da sociedade em rede. Em suma, sempre que há um avanço tecnológico substancial no conjunto de conhecimentos utilizados pelo homem em suas atividades, há invariavelmente

modificações na ética e na moral. Esse fenômeno causa uma ruptura ou descasamento com a ordem anterior, trazendo novas transformações ao comportamento e novas condições ideais de ação para as instituições em suas atividades.

Fundamentalmente, é preciso reconhecer que nova tecnologia não significa apenas uma nova teoria. Significa uma nova forma de pensar, sim, mas, sobretudo, exige uma nova forma de agir. Inovação tecnológica significa inovação moral. E essas inovações impactam diretamente na forma de planejarmos e posicionarmos as reputações nesses novos tempos. (...) passamos a viver num novo ambiente moral, com novas regras de comportamento, com novas exigências, onde transgressões que antes podiam passar despercebidas podem agora ser expostas em tempo real, em escala global.

3.1 Deontologia e poder sob o prisma da comunicação

ROSA (2007) indica que um exemplo do aperfeiçoamento moral se percebe na passagem do canibalismo para a escravatura na história da humanidade, sendo essa um fruto direto do conhecimento organizado em informação. Quando os homens foram capazes de perceber e mensurar uma metodologia que permitisse dominar as técnicas necessárias para o cultivo agrícola bem como para a estocagem dos excedentes, um dos primeiros reflexos no modo de vida social foi o término do canibalismo. A partir de então, os povos que eram vencidos nas batalhas não eram mais vistos como guarnições alimentares e passaram a ser explorados como mão de obra para emprego na agricultura ou em outras necessidades daqueles que haviam vencido.

Para CORTELLA (2016) a passagem pela Revolução Tecnológica elevou o conhecimento, no século XXI, a um novo patamar. Ele é importante não apenas para a inovação ou criação, mas para que os indivíduos da sociedade em rede tenham a percepção de que colaboram, realizam e possuem uma vida com propósito dentro do contexto das redes de comunicação. “Cada vez mais desejamos o autoral. A percepção da autoria é necessária para que a pessoa se construa como indivíduo que não é descartável, que não é inútil e que não pode ser colocado à margem”.

A partir desse pressuposto, pode se inferir que no movimento evidenciado por CASTELLS (2015) de articulação do local para o global nota-se um consciente de saturação. Isso porque na sociedade em rede todos podem ser

programadores de conteúdo, gerando novos pontos nodais de articulação e influência comunicacional, haja vista a necessidade da percepção de autoria observada por CORTELLA (2016). E essa saturação também ocorre porque, na visão do filósofo, o ambiente tecnológico em que a rede de comunicação se estabelece contribui mais para minimizar a autoria do que para evidenciá-la.

Curiosamente, num mundo altamente tecnológico, fica difícil imaginar quem é o autor, porque há uma diluição das autorias nos conteúdos e formas, naquilo que circula, mas não no que é mais simples. (...) Porque no mundo altamente tecnológico, das plataformas digitais, o que alguns chamam de democratização, em grande medida, é uma diluição autoral.

Ocorre que essa busca existencial por parte dos indivíduos dentro do pano de fundo promovido pela Revolução Tecnológica pode ocorrer com propósitos específicos e definidos ou pode ocorrer de maneira aleatória. Se for mediante um propósito, pode se afirmar que a ideia da consciência sobre esse objetivo estabelece à noção de valores sobre os quais irão se pautar ações éticas das pessoas ao interagir com a rede. “O campo ético é decisivo porque lida com os valores que me permitem ter uma conduta na vida. O propósito está conectado também com essa percepção”, destaca CORTELLA (2016), lembrando ainda que mesmo que existam maus propósitos e que tal ética seja maléfica, ela ainda irá ocorrer dentro de valores e princípios de conduta.

Como já citado anteriormente, grande parte do sucesso de uma gestão da informação efetiva em um cenário de crise passa pela capacidade das autoridades, governos e organizações programarem a rede em acordo às suas necessidades, comutando sua extensão nodal e incorporando no consciente coletivo o discurso que se faz necessário para minimizar os danos à imagem ou reputação, e manter o processo estável. E, inevitavelmente, a consolidação desse processo passa pelo povoamento das plataformas digitais seja em notícias, vídeos e outros conteúdos que trafegam por meio das plataformas digitais.

Um relatório da ROCK CONTENT (2019) atesta que as organizações privadas⁴ estão atentas a esse cenário e que 96,2% das empresas pesquisadas

⁴ O relatório de pesquisa Social Media Trends foi realizado pela RockContent entre os dias 18 de dezembro de 2018 e 20 de janeiro de 2019. A maior parte das empresas participantes classificaram-se como Agência de Marketing/ Propaganda (26,9%), seguidas de Outro (11,5%), Educação (8,6%), Software/Cloud/Saas (8,3%), E-commerce (7,3%), Varejo (5,3%), Indústria e manufatura (4,8%), Saúde (3,9%), Consultoria (3,8%), Serviços financeiros (3,1%), Serviços para o consumidor (2,9%),

estão presentes nas redes sociais, onde 62,6% delas consideram que as redes sociais têm um papel muito importante para as empresas. “A visibilidade (70,5%) e a divulgação de conteúdo e outros materiais (66,1%) nas redes sociais foram os principais motivos que levaram as empresas a criar um perfil. O fato de poder interagir com o público também serviu como motivação para 46,8% das empresas”, segundo o relatório.

Encontramos aqui apoio para a premissa de que as autoridades, governos e organizações assumem uma condição de personalização no universo virtual, ao idealizar perfis que, em tese, deveriam ser de indivíduos, mas que agora representam uma organização corporativa ou governamental sob um pretexto de pessoalidade. Isso torna possível um processo de interação mediante os critérios da autocomunicação de massa, que encurtam as intermediações dos veículos tradicionais de mídia e permitem a essas organizações a reprogramação da rede em acordo com os seus interesses.

Se os indivíduos agem sobre um propósito dentro de suas produções autorais na sociedade em rede, ainda que inconscientemente, pode se afirmar o mesmo das organizações, sendo que aqui a inconsciência raramente é fator motivante. Imbuídas de seus propósitos particulares, as ações programadoras executadas pelas autoridades, instituições ou governos dentro das redes de comunicação também necessitam estar calcadas em conceitos éticos que respaldem sua atuação e a percepção sobre o que as pessoas acham a seu respeito, a fim de potencializar sua capacidade de extensão do discurso dentro da estrutura nodal da rede.

BARROS FILHO (2014) teoriza que a consciência ética não se absorve a partir dos processos de educação formal tradicionais, mas que ela ocorre muito em função da convivência entre os indivíduos dentro do espaço de interação cognoscente. Para ele, é este um paradoxo haja vista que “a reflexão sobre a convivência mais adequada ocupa posição marginal ou nula” dentro do espectro pedagógico. Sob a visão do filósofo

Ética tem a ver com convivência. Eis o seu objeto. (...) Mas implica também esforço intelectual. É pensamento, sobre a vida. Vivida em meio aos demais. Em relação. Por isso, todo esse pensamento acaba se

organizando em saberes. Conhecimento acumulado ao longo da história, fruto de uma dedicação coletiva, estimulada por uma preocupação que nos acompanha desde sempre: a identificação da melhor maneira de viver e conviver.

Ora, se a sociedade reflete o pensamento ético sobre seu *modus operandi* na busca de uma maneira estável de convivência e se a programação das redes de comunicação na sociedade pós Revolução Tecnológica é uma extensão do seu modo de viver e existir, incluindo aqui o seu propósito de ser, é natural que uma conduta deontológica seja premissa que fundamente a base da manutenção do poder através da comunicação na prática de gestão das informações.

POMPEU (2014) explora o pensamento do filósofo Michel Foucault para afirmar que, do ponto de vista ético, é um erro tratar o poder como objeto, sendo este resultado direto de algo que se faz e não de algo que se tem. Logo, “o poder não é o cetro, a coroa ou qualquer outro símbolo”, mas sim o que o detentor desses objetos consegue impor aos demais. Para POMPEU (2014)

Poder não emana de um lugar para outro, porque ele não está condensado ou concentrado em algum lugar ou coisa. Ele é um acontecimento social possível por conta da concomitância dos efeitos do poder com suas condições de possibilidade. (...) A imagem que melhor simbolizaria o poder não seria, portanto, os símbolos da realeza e status, mas a submissão do súdito.

Sendo assim, o conceito de poder sob a perspectiva da ética não é condicionado a um objeto ou posição que determinada autoridade ocupa, ainda que tal posição esteja sustentada sob uma condição de superioridade no organograma social. O presidente de uma nação não é necessariamente o detentor do poder se está condicionado, em suas decisões, por outras pessoas que sobre ele exercem influência, seja de modo escuso ou consentido. Para POMPEU (2014) “a questão central para se compreender o poder como uma relação não é propriamente por que quem manda, manda, mas por que quem obedece, obedece?”.

Nesse contexto, POMPEU (2014) recorre a Platão⁵ que preconiza a concepção de que o poder só pode ser exercido pela força, “seja das armas, seja do convencimento ou sedução do público” e sob esse prisma, “dominação é força ilegítima e poder é força legítima sobre os outros”. Sendo assim, o meio prioritário

⁵ POMPEU (2014) usa “A República”, primeira obra de filosofia política de Platão, para contextualizar sua análise.

para se realizar a manutenção do poder na sociedade em rede, sob a lógica da comutação nodal, reside na habilidade do convencimento através do discurso.

Para que essa lógica prevaleça é necessário reconhecer que as desigualdades também permeiam a sociedade no contexto das redes de comunicação, sob as mesmas bases que a norteiam no aspecto da classificação social. Para POMPEU (2014) é como se poder e reconhecimento tivessem uma íntima ligação. De acordo com ele

Para que haja o que nós chamamos de poder é preciso que concebamos as pessoas como social e politicamente diferentes umas das outras. É preciso, em suma, imaginar as relações sociais marcadas por desigualdades. (...) Concebido o modo particular como as pessoas se desiguam é preciso não só especificar essas diferenças, mas também legitimá-las.

Sob essa concepção, há no seio social o conceito intrínseco de que determinadas pessoas ou grupos merecem dominar os demais “porque são especiais ou diferentes, ou são mais dignos que outros”, fator esse geralmente vinculado a partir da legitimação do poder. Ainda assim, a capilaridade do poder só se torna efetiva ante a possibilidade de o discurso cumprir seu papel de convencimento junto ao público-alvo. Isso reitera o fato de que o poder, sob a lógica da ética, não é algo que se tem, “mas algo que se conquista e que se mantém com muito esforço” e que essa manutenção está diretamente relacionada à habilidade de comunicar dentro do espectro da sociedade em rede.

Em outras palavras, ainda que todos possam discursar na sociedade em rede, a predicação só emana poder quando advém de alguém que exerce tal exposição adequadamente e é capaz de seduzir o público com seu discurso, além de ter sido referendado pelo inconsciente social de que tal indivíduo merece ser dominador. MAQUIAVEL (1532) afirma que essa habilidade pode ser chamada de *virtu*, que nada mais é do que “conhecer o que é necessário fazer para se conquistar e manter o poder sendo, ao mesmo tempo, impetuoso o suficiente para levar a cabo o que sabe ser necessário para tal propósito”.

Na visão maquiavélica o poder é resultado de um embate, de uma espécie de guerra que também se desdobra no ambiente político e, por consequência, no social. Assim como no cenário de guerra se bombardeia e se atira, na política e nas disputas de poder sociais os indivíduos se valem de armas

como a mentira, o engano, a traição e assim por diante. E isso não porque praticamos a sordidez a qualquer preço, mas sim porque o homem é o que é e porque essas características refletem em suas ações.

Em análise dos conceitos de Maquiavel sobre a prática do poder e a ética, POMPEU (2014) reitera a ideia de que as disputas são o que são porque somos naturalmente desejantes e competitivos.

O fato é que todos querem benefícios e ninguém quer malefícios. Para ter uns e fugir dos outros, competimos com nossas armas. Uns chegarão lá, no topo. Serão os poderosos. Mas para isso terão que causar danos a outros, no mínimo terão que passá-los para trás.

Esse conceito se torna ainda mais evidente quando MAQUIAVEL (1532) defende a ideia de que as pessoas comuns devem ser fiéis e honrar com seus prometidos, mas o príncipe não tem a obrigação de cumprir a palavra empenhada. Na interpretação de POMPEU (2014) sobre o conceito, “as regras morais que valem para os homens comuns não se aplicam ao soberano no exercício do poder”. Sendo assim a ética do poder seria diferente da ética comum.

Tal diferenciação se daria porque as decisões das pessoas comuns influenciam um círculo muito pequeno e próximo de si mesmas, sendo quase que irrelevantes num contexto macro, onde suas escolhas morais seriam alicerçadas em um componente fundamental de liberdade. Sob a perspectiva do que detém o poder o exercício do mesmo não é propriamente um ato de liberdade, já que suas decisões têm potencialidade para interferir no cotidiano do coletivo, afetando a sensação de estabilidade necessária à sociedade.

Relevante no contexto anterior e imprescindível no recorte atual da história, o conhecimento, oriundo da organização das informações, continua sendo o gatilho fundamental do exercício desse poder. É CORTELLA (2015) quem frisa a diferença fundamental entre os conceitos, já que para transformar informação em conhecimento são necessários “critérios de escolha e seleção, dado que o conhecimento (ao contrário da informação) não é cumulativo, mas seletivo”. A defesa corrobora a máxima de que saber é poder e de que sem um não existe o outro.

Nesse ponto reside então o maior dilema da ética do poder no contexto da sociedade em rede. Se conhecimento é informação organizada e seccionada,

em acordo com os interesses de quem a detém, até onde devem os possesores do poder (e, portanto, do conhecimento) revelar as informações que possuem? Quanto delas é realmente relevante para o conhecimento comum e quanto delas devem ser preservadas em função da manutenção e continuidade do poder, objetivo comum a todos que o detém?

Sob a lógica de MAQUIAVEL (1532) esse é ponto vencido, sob a defesa de que a ética no exercício de poder é diferente entre o que detém a informação e entre o que a deseja ou dela acredita necessitar. Tal conceito, no entanto, não pode ser adotado como um salvo conduto para justificar todo e qualquer comportamento por parte daquele que exerce o poder, dentro do contexto do domínio do conhecimento advindo da informação. É o mesmo autor quem alerta que aquele que ignorar as regras, conhecerá o fracasso.

3.2 Os discursos de legitimação

O poder não é uma dádiva natural e ele não se resume à disputa por posições ou objetos que representam a condição de domínio. Para POMPEU (2014) há, consciente ou inconscientemente, uma disputa mais sutil do que aquela que coloca os indivíduos em determinadas posições ou condições de benefício.

Há outra batalha nas lutas do poder. (...) A luta pelos saberes. Pela consagração das condições de possibilidade de dominação. Nesta guerra todos lutamos. Não por cargos, posições ou benefícios, mas pela difusão, manutenção ou alteração de determinados saberes.

Nesse contexto a dominação, para o autor, é consonante com a ideia do filósofo Espinosa onde o ato de dominar implica “fazer o outro crer que o mundo que alegria você o alegrará também”. Sob esse prisma, o exercício do poder se dá quando uma determinada ideia se difunde, de tal forma, que os conceitos por ela propostos sejam adotados pela sociedade em geral e aceitos como a melhor maneira de reagir a um determinado fato. Tal premissa é ainda mais relevante nas situações de crise, onde a sensação da estabilidade social pode ser afetada para os indivíduos que estão conectados pelas redes nodais de comunicação.

Compreende-se então que o poder dentro das estruturas comunicacionais é uma condição reativa, ao invés de uma relação de posse, o que significa dizer que o fato de ter domínio sobre dados exclusivos ou privilegiados

não torna um indivíduo necessariamente poderoso, mas potencialmente capaz de exercer domínio. A efetivação dessa condição se dará, obrigatoriamente, pela capacidade do mesmo em gerenciar tais dados e transformá-los em informações úteis. Elas devem coadunar com as respostas necessárias às ameaças que lhe são impostas pelas situações adversas resultantes dos momentos críticos, considerando um contexto que preze pela manutenção de sua reputação e pela satisfação social, que encontra no discurso daquele que exerce o poder a resposta de seus anseios.

LORDELLO (2019) compara esse exercício reativo da manutenção do poder a uma situação de mobilidade urbana. “É como se as reputações atravessassem diariamente uma grande avenida de trânsito intenso onde elas estão expostas a danos, arranhões de imagem, perda de credibilidade pública, e por consequência, de poder simbólico”. Tal analogia permite inferir, então, que tão importante quanto o “veículo credibilidade” que atravessa essa avenida é o seu condutor – aquele que exerce o poder – e por consequência da reputação.

A questão é que a consciência do poder pode criar uma ilusão, a falsa impressão de que esse condutor do veículo pode dirigir da maneira que bem entender independente dos riscos inerentes ao ato de conduzir ou às leis e diretrizes que ordenam o tráfego. E isso, para POMPEU (2014) está intimamente relacionado aos discursos de legitimação. Para o autor esses discursos “acabam dando ao poderoso a ideia de que ele é livre no exercício do poder, de que o poder, se tratado como algo que já se tem, por natureza ou concessão, tornará legítimo e válido tudo o que (ele) fizer. Engano. O exercício do poder é uma arte reativa”.

Dentro das possibilidades reativas o discurso, para VIAL (2009), é a “forma de comunicação que lida com mais intimidade com a legitimidade, pois está em seu intuito a comunicação com o espírito do outro”. Nesse sentido, o discurso não seria apenas um processo comunicacional para a troca de informações, mas sim um exercício para fazer com que as informações do emissor sejam assimiladas, incorporadas e tomadas como próprias, fazendo com o que outro torne dele essas informações e as defenda como suas. A legitimidade é então a base do discurso, seu próprio pressuposto, discorrendo sobre coisas autênticas, sejam fatos, ideologias ou deveres.

O discurso legitimado, presente fortemente na modernidade, quer nos dar (...) um peso que não é nosso, mas que fingimos que o é. É também um discurso estanque, que não admite modificações, pois se o fizesse, desmoronaria. E por isso, deve ser sempre substituído por um outro discurso também legitimado, que fez ares de legitimante para que pudesse se estabelecer.

As situações de crise colocam em xeque o discurso legitimado, pois a instabilidade dos contextos sociais, nesses casos, pressupõe um estado de desconfiança geral. Para conter essa situação, os executores do poder transitam então pela criação de um discurso legitimante, reativo à crise e que preserve o *status quo* do poder. Segundo VIAL (2009), esse é um tipo de discurso que se constrói com o processo de modificação e renovação.

Não encontrando uma base na qual se apoiar, o discurso legitimante procura sempre, através da comunicação e do processo em que se encontra, mostrar que ele não é verdadeiro ou falso, pois tais conceitos não significam nada. Ele é um discurso em constante mudança e adaptação, e que busca sua força justamente na possibilidade de se mostrar como solução.

Dessa maneira, a construção de um discurso legitimante se torna elemento fundamental na gestão de uma crise, ante o pressuposto de que a fala deve sedimentar a confiança e estabilidade sociais, preservando ainda o conceito já legitimado na reputação daquele que se defende das implicações de tal situação. Esse movimento deve ser ordenado, consciente e premeditado, para evitar consequências ainda mais graves à reputação e perda de confiança.

ARARIPE (2012) adverte, entretanto, que o conhecimento por si só não basta para formatar esse discurso e manter o poder.

Esta modalidade de poder (do conhecimento), para que se perfaça, deve unir-se a uma espécie de poder referência, no qual a afeição à pessoa do líder é determinante na sua escolha. Portanto, pertinente se faz salientar que a aceitação não se cinge apenas à necessidade que possui o líder de acercar-se de pessoas que o aceitem ou que com ele compartilhem um ideal, perpassa também pela afeição à pessoa do líder, isto é, pela carga emocional depositada no vínculo líder/liderado.

Logo, a legitimação do poder sob a base de uma gestão de informações eficaz não se limita à disseminação de uma série de conceitos que busquem atestar um argumento ou ponto de vista. Ela também está umbilicalmente relacionada àquele que exerce ou representa a manifestação desse poder, bem como à

maneira como tal indivíduo procede na execução desse discurso. ARARIPE (2012) frisa que “o poder, em todas as suas formas de exercício, carece de legitimação. Esta não deve se manifestar através da força visto que para o exercício do próprio poder e, portanto, para o seu surgimento, a aceitação do grupo a ser subjugado constitui requisito fundamental”.

Logo, a falsa impressão de que o exercício do poder, como já citado por POMPEU (2014), é um salvo conduto para toda e qualquer ação numa lógica do poder pelo poder, cria um hiato entre aquele que busca reprogramar os nós comunicacionais da sociedade em rede e os receptores dessa trama no contexto da crise. Esse comportamento tende a fazer com que o alcance do discurso legitimante se torne pouco produtivo e não seja incorporado pela sociedade Eu-centrada.

3.3 Indicativos corporativos para gestão de crise

Os domingos, no Brasil, são dias culturalmente vinculados ao futebol. Para Alex Glikas, o dia 28 de março de 2010 não era diferente. Torcedor do Corinthians, ele assistia a um jogo contra um dos grandes rivais paulistanos, o São Paulo, e durante a partida decidiu escrever mensagens ofensivas ao clube adversário. O caso foi registrado por BALIEIRO (2010), no portal *Época Negócios*.

“Sou fã do Rogério, se continuar assim está ótimo! Chupa bambizada! Isso aqui é Locaweb”, disse Glikas em uma mensagem na sua conta do *twitter*, após uma falha do goleiro são-paulino. E essa seria apenas mais uma opinião extrema no cenário futebolístico do Brasil, se não fosse uma questão.

Glikas era diretor comercial da Locaweb, citada na postagem e que, naquele jogo, havia pago para patrocinar o time do Morumbi com a exposição de sua marca nas mangas da camisa. Ao submeter aquele *tweet* à rede virtual de troca de dados, Glikas deu início a uma crise. Sua postagem gerou críticas, também nas redes de comunicação, à empresa e ao teor do conteúdo divulgado.

Após a repercussão, Alex Glikas e a Locaweb decidiram que o seu desligamento era a melhor solução para contornar a crise e preservar a imagem e reputação da empresa. À época, o grupo empresarial divulgou nota onde dizia que a opinião expressa pelo ex-executivo ia contra o posicionamento de ética corporativa da companhia.

Mais que as publicações de colaboradores em redes sociais, são muitos os motivos que podem levar uma empresa a um estado de crise, que ponha em risco a construção de confiança com o público. Ainda em contexto brasileiro, RABASSA e MICHEL (2015) analisam caso da Caixa Econômica Federal, que teve de responder a uma situação de emergência por empregar um ator branco para representar o escritor Machado de Assis em uma propaganda institucional, já que ele era afro-brasileiro.

A peça publicitária foi alvo de críticas nas redes sociais e impôs ao banco a necessidade de gerir a situação. Como resultado, a Caixa suspendeu a veiculação da campanha, emitiu nota em nome do presidente se desculpando com a população pela ausência de um ator com as características raciais de Machado de Assis e refez o comercial, admitindo seu erro no início da peça com a seguinte frase “Em respeito a história da CAIXA, e em respeito ao povo brasileiro, apresentamos Machado de Assis”. Na sequência o vídeo trouxe um ator negro para representá-lo. As autoras da análise concluem que

No exemplo da Caixa Econômica Federal, pudemos perceber que as ações foram rápidas diante do equívoco histórico cometido, não deixando espaço para possíveis dúvidas que poderiam atrapalhar a imagem da empresa. Sua credibilidade diante desse fato não foi abalada, pois em resposta as denúncias feitas, tomou como atitude esclarecer publicamente a situação e retirar do ar de forma rápida a peça publicitária que estava causando o problema. Ainda, priorizando o bom relacionamento com seus públicos, lançou uma nova campanha, dessa vez contando a história de Machado de Assis da maneira correta, e através de um texto de desculpas, admitindo seu erro perante os telespectadores que puderam assistir o novo VT produzido. Aparentemente, a CAIXA é uma empresa que valoriza o planejamento e a organização para possíveis situações de crise, agindo de maneira rápida e concisa, que apresentaram bons resultados na solução desse problema. A CAIXA Seguiu os exemplos positivos de corporações que também tiveram problemas, mas que priorizando o relacionamento com seus clientes, facilitou o acesso às informações, admitiu o erro e soube dar a volta por cima, mostrando-se uma empresa com uma direção firme, de credibilidade e organizada.

Como se pode notar, são variadas as situações que podem conduzir uma organização a uma situação de crise, em que seja necessário estabelecer uma comunicação com o público para contornar a emergência e manter a confiança. A análise de cada situação exige um tipo ou a combinação de tipos de reação adequadas, que ROMENTI e VALENTINI (2010) organizaram em oito classes de respostas comunicativas, cada uma com variações próprias. A tabela é fruto da

fusão entre os modelos de estratégias para resposta de crises propostos por Benoit (1997), Sturges (1994), Coombs (1998), BradfordandGarret (1995) e Huang (2006). “Optamos por integrar esses modelos para poder explicar com mais precisão as estratégias de respostas”. A partir da análise da situação de crise e dos tipos de resposta possíveis, cabe às organizações estabelecerem o método mais adequado de reação.

Tabela 1 – Estratégias para resposta de crises

ESTRATÉGIA	DESCRIÇÃO
1 Ataque ao acusador	Confrontar a pessoa ou grupo adversário, questionando sua credibilidade
2 Negações	Negar a existência da crise ou a responsabilidade da organização pela crise
Negação simples	Negar ou negligenciar a ocorrência do evento em questão
Rejeição	Negar que a organização seja culpada
Criar uma nova agenda	Negligenciar a ocorrência da crise mudando o foco da mídia (ou a atenção do público) para outra questão
3 Desculpas	Descrever os fatores que provocaram a crise e que limitaram o controle da organização sobre ela
Provocação	Responder às ações de outra pessoa
Exequibilidade	Falta de informações sobre eventos que levaram à situação de crise
Acidental	Falta de controle sobre eventos que levaram à situação de crise
Culpar terceiros (bode expiatório)	Outro grupo ou pessoa é culpada
Negar intenções	As ações da organização tiveram bons propósitos
Vitimização	A organização recebeu ataques de uma pessoa ou grupo externo
4 Justificativas	Reconhecer a responsabilidade pela crise, mesmo que a organização tente minimizar a seriedade da situação da crise
Minimização	Reduzir o tamanho da seriedade da crise
Diferenciação	Diminuir o tamanho da seriedade das ações da organização
Transcendência (reenquadramento)	Renomear as variáveis no mesmo problema, mas em um contexto favorável
5 Ingratiação	Buscar aprovação do público
Elogio	Elogiar as partes interessadas por suas ações
Reforço (lembrete)	Lembrar às partes interessadas as boas ações que a organização realizou por elas no passado
6 Fornecer informações	Informar detalhes da crise às partes interessadas e/ou às vítimas
Instrutivo	Explicar às vítimas da crise como elas devem reagir
Adaptado	Ajudar as vítimas a lidar com a crise
Internalizado	Apoiar as vítimas da crise para formular uma imagem sobre a organização
Esclarecimento	Corrigir informações imprecisas em circulação sobre a crise

7 Ação corretiva	Descrever as ações presentes e a promessa verbal de ações futuras
Compensação	Oferecer dinheiro ou tipo de compensação às vítimas
Reparo	Retornar à situação pré-crise
Retificação	Tomar medidas para evitar uma repetição de crise no futuro
Mudança da política corporativa	Mudar as políticas atuais para políticas mais apropriadas
8 Desculpa	Mostrar total compaixão e preocupação com as vítimas da crise
Simpatia	Expressar respeito/simpatia pelas vítimas (sem desculpas)
Desculpa completa	Assumir total responsabilidade pela crise e pedir perdão por ela

Fonte: ROMENTI e VALENTINI (2010)

Foi o que a fabricante de veículos Volkswagen precisou fazer no caso que ficou conhecido como “dieseldgate”, escândalo que teve início em setembro de 2015. Na ocasião, o governo dos Estados Unidos acusou a empresa de utilizar um programa de computador que burlava os resultados de testes de emissão de poluentes em veículos equipados com motores a diesel. Na prática, esses automóveis eram liberados para venda e uso com níveis de espalhamento de gases tóxicos acima do permitido, violando o *Clean Air Act* (Lei do Ar Limpo, em tradução livre).

BAYÇU e KILINÇ (2017) realizaram uma análise da resposta de crise executada pela Volkswagen a partir dos *press releases* que a companhia emitiu, além de avaliarem como a crise foi acompanhada pela mídia a partir de 116 notícias veiculadas na Turquia e 29 comunicados de imprensa publicados em sites internacionais. Os autores justificam o método analítico lembrando que

Embora as razões que levam às crises enfrentadas pelas corporações variem, é altamente importante que cada corporação desenvolva uma estratégia para lidar com elas, a fim de minimizar seus efeitos adversos. A estratégia desenvolvida para esse fim toma forma dentro de uma estratégia de resposta muito ampla, que varia desde negação ou aceitação da crise, acusação contra terceiros e aceitação pela corporação até sua responsabilidade e seu pedido de desculpas, ou mesmo a adoção de medidas corretivas. (...). Nesse ponto, a análise dos press releases fornece uma perspectiva sobre as estratégias de resposta às crises das empresas, e como as notícias são enquadradas para garantir a compreensão em termos de reflexão da crise na mídia.

Dias depois da denúncia realizada pelo governo norte-americano, a Volkswagen assumiu que 11 milhões de veículos em todo o mundo tinham o

software que burlava a norma de emissões. O então presidente da empresa, Martin Winterkorn, renunciou ao cargo afirmando que não tinha conhecimento da fraude.

Com base no levantamento de estratégias para resposta de crise (Tabela 1) proposto por ROMENTI e VALENTINI (2010) e analisando a comunicação de *releases* realizada pela empresa durante o período de crise, BAYÇU e KILINÇ (2017) concluíram que

a "internalização", que é uma das estratégias de "fornecimento de informações" é importante para as empresas. Benoit (1997, 177) observa que as empresas podem agir sob abordagens preventivas e reparadoras contra problemas de imagem. Em particular, a abordagem preventiva vem à tona no estágio "pré-crise"; como a intervenção está em primeiro plano no estágio de "surto"; o raciocínio, a condenação e a avaliação da responsabilidade são destacados no estágio "pós-crise" e a melhoria e a restauração são os principais pilares no estágio "correção" (Malone e Coombs, 2009, 121). Pode-se notar que a corporação usou "modelagem de imagem" e "mudança de política corporativa" sob a estratégia de "ação corretiva" como reação de resposta aos efeitos adversos da crise no estágio de eclosão.

Os pesquisadores constataram ainda que as notícias sobre a corporação foram apresentadas negativamente pela imprensa. "Como as 'dimensões globais' da crise foram destacadas nos temas das notícias", os comunicados que a empresa preparou para a imprensa se concentraram principalmente nas medidas de reestruturação da empresa e compromisso de alteração em suas políticas corporativas. Uma dessas mudanças foi o anúncio de que a fabricante passaria a fazer maiores investimentos nos chamados "carros verdes", com motores híbridos – que combinam combustão e alimentação elétrica ou totalmente elétrica – com versões disponíveis nessa categoria para todos os modelos até 2030.

CHOSSIERÈ *et al.* (2017) realizaram um estudo para estimar "os impactos e custos na saúde humana associados ao excesso de emissões de carros VW dirigidos na Alemanha" a partir dos carros envolvidos nessa crise. Utilizando o modelo de transporte químico GEOS-Chem para "prever o aumento correspondente na exposição da população a partículas finas de ozônio na União Europeia, Suíça e Noruega", o grupo de pesquisadores sugere que

os impactos médios da mortalidade por excesso de emissões da VW na Alemanha sejam 1200 mortes prematuras na Europa, correspondendo a 13.000 anos de vida perdidos e 1,9 bilhões de euros em custos associados a anos de vida perdidos. Aproximadamente 60% dos custos de mortalidade ocorrem fora da Alemanha. Para a frota atual, estimamos que,

se as emissões na estrada de todos os veículos VW afetados na Alemanha forem reduzidas ao padrão de emissão europeu aplicável até o final de 2017, isso evitaria 29.000 anos de vida perdidos e 4,1 bilhões de euros em 2015 em custos de saúde (estimativas medianas).

BARRETT *et al.* (2015) realizaram estudo semelhante, porém com foco nos Estados Unidos. Em sua pesquisa eles estimaram que

Integrado ao longo do período de vendas (2008–2015) o excesso de emissões causará 59 (IC95%: 10 a 150) mortes precoces nos EUA. Ao monetizar a mortalidade prematura usando dados recomendados pela EPA, encontramos um custo social de aproximadamente US\$ 450 milhões durante o período de vendas. Para a frota atual, estimamos que um retorno à conformidade de todos os veículos afetados até o final de 2016 evitará ~ 130 mortes prematuras e ~ US\$ 840 milhões em custos sociais em comparação com um caso contrafactual sem recall.

Apesar da denúncia de fraude na fabricação dos veículos a diesel, das implicações corporativas e das previsões de impactos financeiros aos sistemas de saúde – além das possíveis mortes e das multas que a empresa teve de arcar – o processo de gestão da informação efetivado pela companhia em resposta à situação de emergência aparenta ter sido bem efetuada.

Dados divulgados pelas montadoras em todo o mundo atestaram que a Volkswagen foi líder mundial de vendas no ano seguinte ao escândalo, com a marca de 10,3 milhões de veículos comercializados, uma alta de 3,8% em relação ao ano anterior. A estratégia de comunicação baseada em ações corretivas (BAYÇU e KILINÇ, 2017) para lidar com os impactos da crise aparenta ter surtido o efeito esperado e mantido a confiança com o público, apesar da falha estrutural que foi exposta em nível global.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O cotidiano social brasileiro é terreno fértil para apreciação de fatos que implicam em condições críticas, seja na esfera das organizações públicas, privadas ou no âmbito da personalidade de figuras públicas, como artistas, políticos e outros. Do ponto de vista analítico seria um exercício fatigante examinar todos os acontecimentos com contornos de crise que se apresentam na realidade do país, dada sua quantidade, natureza diversa e capilaridade. Essa é a razão pela qual se apresenta a seguir o recorte de alguns casos – predominantemente de instituições públicas – que se fazem úteis para aplicar os pressupostos teóricos ora apresentados.

4.1 O desastre de Mariana (2015)

A população de Bento Rodrigues, distrito da histórica cidade mineira, seguia o fluxo normal de sua rotina no dia 5 de novembro de 2015 até que o lugar que lhe era tão familiar foi engolido por uma avalanche de lama. O rompimento da Barragem de Fundão, controlada pela empresa Samarco⁶, liberou 62 milhões de m² de rejeitos da exploração de minério de ferro morro abaixo.

O número 62 foi o informado pela empresa por ocasião do desastre ambiental, mas ele esteve longe de ser unanimidade quando o tópico era harmonia nas informações publicadas à população através da imprensa pelas empresas e órgãos governamentais. O Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (IBAMA)⁷ sustentou, à época, que a quantidade de rejeitos liberada pela barragem era de 50 milhões de m².

⁶ A empresa Samarco é uma *joint-venture* controlada por duas das maiores mineradoras do mundo: a brasileira Vale e a anglo-australiana BHP Billiton (www.samarco.com).

⁷ Ao fazer referência aos Ministérios, Institutos e Universidades enquanto autoridades, nos respaldamos não apenas em notas oficiais, mas também em servidores públicos destes órgãos que falaram em nome destas instituições. Sendo assim, consideremos que ao falar como servidor de determinado órgão ele fala com a responsabilidade de representar o mesmo. Vale salientar que, para o escopo dessa pesquisa, não incluímos organizações não-governamentais como autoridades, tão pouco nos valem os dados por eles aferidos em pesquisas e outras iniciativas, a fim de manter o intento inicial da pesquisa (Nota do Autor).

E as contradições não se encerram nesse fato. Outros órgãos e outras discussões também contribuíram para a imprecisão no momento de comunicar ao público os impactos em toda a extensão que a lama composta dos rejeitos alcançou, desde a sua foz em Fundão até o litoral capixaba, onde desaguou no Atlântico. O leito do Rio Doce foi o principal condutor dessa aluvião entre Minas Gerais e o oceano e esteve no foco das contradições.

A Samarco logo se antecipou a dizer que os rejeitos liberados pelo rompimento da barragem não eram tóxicos e que não deviam apresentar nenhuma consequência, além daquelas de ordem física. No dia seguinte (6 de março) o IBAMA afirmou que por não se conhecer a composição química do rejeito, não se podia avaliar o potencial tóxico, frisando que a sílica, sozinha, não era uma ameaça à água, mas que poderia se tornar, em contato com outros componentes que já estivessem no rio. Em 7 de março a Agência Nacional de Águas (ANA) recomendou que as operadoras do sistema de abastecimento que se valiam dos recursos hídricos do Rio Doce parassem de usar a água por período indeterminado.

A suspensão foi reiterada dias mais tarde pelo Serviço Autônomo de Água e Esgoto (Saae) de Governador Valadares, que constatou um alto índice de ferro e mercúrio no trecho do rio atingido pelos rejeitos, fato que inviabilizava o consumo. O parecer gerou uma busca desenfreada da população por água que pudesse ser estocada, tanto para consumo quanto para utilização em atividades domésticas de rotina.

Mas ainda aqui a sociedade afetada pela restrição do consumo de água foi escaldada com a incerteza das informações. Como medida paliativa e de responsabilidade, a Vale organizou o envio e a distribuição do líquido em localidades atingidas pelo desastre através de trens equipados com vagões tanques. Em Governador Valadares, a prefeitura emitiu um comunicado considerando a água imprópria para uso por apresentar alto teor de querosene. A empresa desmentiu o poder executivo municipal, afirmando que a água era útil e própria para utilização. Se sim ou se não, ninguém pôde ao certo saber.

A condição do rio também colocou em apreensão as famílias que usavam o Doce para a subsistência econômica através da pesca. Se a princípio a expectativa era de que não haveria maiores consequências em função das declarações da Samarco, elas foram ao outro extremo quando o Ministério do Meio Ambiente divulgou, em 19 de novembro, que as espécies de peixes no trecho do

Rio Doce, em Minas Gerais, haviam acabado. A declaração ganhou eco na Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri, onde a sentença foi de que a vida no Rio Doce praticamente não existia mais e que toda a vida aquática que dependia do oxigênio havia morrido.

Quatro anos depois, o desencontro de informações continua mantendo reféns os pescadores e a população que cogita se alimentar dos pescados oriundos do rio. Em 6 de junho de 2019 foi noticiado que a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa) “passou a considerar o consumo de alimentos derivados do rio, mas respeitando alguns limites diários de ingestão”.

Quase 15 dias depois a Anvisa e outras sete instituições públicas divulgaram nota esclarecendo que o consumo de peixes do Rio Doce não havia sido permitido. A suposta liberação havia sido divulgada pela Fundação Renova⁸ com base em uma nota técnica da Anvisa que, de acordo com a entidade, tinha o objetivo de analisar os riscos para subsidiar um comitê responsável por acompanhar as ações de reparação dos danos socioambientais. A Anvisa disse ainda que a nota não pretendia fundamentar uma liberação ou proibição da atividade pesqueira ou do consumo de pescado nas áreas afetadas, mas apontou preocupação com os níveis de contaminação por mercúrio e chumbo.

Também em comunicado oficial, a Fundação Renova disse entender que a “Nota Técnica da Anvisa é um avanço em termos de entendimento dos riscos e dos limites seguros de ingestão de pescado, considerando-se que, desde o rompimento de Fundão, não havia informações sobre o assunto”. Ao que tudo indica, pescadores e consumidores dos alimentos oriundos do Rio Doce continuam sem bases técnicas para uma decisão segura sobre se alimentar ou não desses peixes e crustáceos.

A situação não era menos conflitante para quem usava o solo na obtenção do sustento, seja ao explorar a pecuária ou as produções agrícolas. Acionada pelo governo do Estado de Minas Gerais, a Empresa de Assistência

⁸ A Fundação Renova é a entidade responsável pela mobilização para a reparação dos danos causados pelo rompimento da barragem de Fundão, em Mariana (MG). Trata-se de uma organização sem fins lucrativos, resultado de um compromisso jurídico chamado Termo de Transação e Ajustamento de Conduta (TTAC). Ele define o escopo da atuação da Fundação Renova, que são os 42 programas que se desdobram nos muitos projetos que estão sendo implementados nos 670 quilômetros de área impactada ao longo do rio Doce e afluentes. As ações em curso são de longo prazo (www.samarco.com).

Técnica e Extensão Rural (EMATER-MG) concluiu que as amostras colhidas para avaliação não continham a presença de metais pesados em nível tóxico.

A informação foi contraposta pela Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA). Segundo o órgão, o solo atingido pela lama não oferecia condições para a atividade agropecuária, comprometendo a fertilidade. Já a Universidade Federal do Rio de Janeiro atestou que o solo se tornaria totalmente infértil, caso a lama de rejeitos não fosse retirada da área atingida, estimada em 650 quilômetros.

Uma avaliação do Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (IBAMA) em 2018 declarou que seriam necessários aproximadamente 15 anos para se ter resultados mais concretos em relação as ações que têm sido desenvolvidas na área afetada em relação ao solo. Tanto o IBAMA quanto a Fundação Renova informaram, no entanto, que as ações visando o reflorestamento da região já indicavam avanços.

Em setembro de 2019 ações conduzidas pela Renova já preparavam o solo para o início dos plantios agrícolas nos municípios de Mariana, Barra Longa, Rio Doce e Santa Cruz. O fato contradiz os alertas emitidos à época do desastre e evidenciam a possibilidade de continuidade da exploração do solo para o manejo de pastagens ou para a produção de alimentos.

O desencontro de informações e a inconsistência de dados ou prazos sugere que a articulação entre as diferentes autoridades envolvidas nos processos relativos à Mariana mantém ainda hoje os problemas de gestão da informação iniciais. A implicação dessa questão se faz sentir na população, privada de dados consistentes para fazer escolhas básicas sobre como se alimentar, como buscar sua subsistência ou mesmo sobre a possibilidade de deixar a região em busca de novas oportunidades.

Mais um indício que corrobora esse argumento é o laudo produzido pela Ambios Engenharia e Processos Ltda⁹, contratada a fim de realizar “um estudo para

⁹ Dentre os programas conduzidos pela Fundação Renova está o de saúde (Programa de Apoio à Saúde Física e Mental da População Impactada) estabelecido na Seção IV: SAÚDE, Subseção IV.1, cláusulas 106 a 112. Em maio de 2017 houve o desmembramento da CT de Saúde, Educação, Cultura e Lazer, instituída pelo artigo 2º, inciso VII, da Deliberação do CIF nº 07, de 11 de julho de 2017, com o estabelecimento da Câmara Técnica de Saúde (CT Saúde) considerando a demanda de ações de saúde na população impactada e a alta especificidade das ações de saúde a serem adotadas junto a essa população. A CT-Saúde é a instância do CIF – Comitê Interfederativo que estabelece as ações necessárias para o monitoramento da saúde da população atingida pelo desastre. O Comitê Interfederativo (CIF) foi criado em resposta ao desastre e sua função é orientar

avaliação do risco à saúde humana, tendo como orientadoras Diretrizes do Ministério da Saúde e o Documento de Bases Mínimas” do IBAMA na região atingida pela lama proveniente da barragem.

O documento diz que os resultados da amostragem ambiental do solo demonstraram a contaminação superficial por cádmio, sendo que essa não indica a possibilidade de contaminação de frutas e outros vegetais que não tenham contato direto com o terreno. A presença do elemento contaminante também não afeta a produção de ovos ou leite, apesar dos animais se alimentarem da grama (bovinos) ou estarem em contato direto com o solo superficial (galináceos). O estudo frisa, entretanto, que

em função da intensa adubação nestes solos, promovida pela Fundação Renova, visando uma cobertura vegetal como medida remediadora para conter a geração de poeira e sustentação radicular para evitar a erosão e arraste do solo superficial para a drenagem, a iminência da formação de camadas húmicas e intensificação da atividade microbiana podem modificar os mecanismos de transporte, resultando na biodisponibilização dos contaminantes e sua absorção pelo sistema radicular dos vegetais soterrados, principalmente dos tubérculos.

Além da possibilidade de haver contaminação dos alimentos a partir das ações remediadoras promovidas pela Fundação Renova ou por eventos naturais que alterem as condições físico-químicas do solo superficial, o estudo considerou que a água também pode vir a ser contaminada de forma prejudicial à saúde humana.

Mesmo que encontrados parâmetros de ferro e manganês fora do padrão de potabilidade, não foram detectadas concentrações de metais pesados acima das normas exigidas. Ainda assim, o estudo sugere que o Rio Doce e seus afluentes, atingidos pela lama de rejeitos, tenham sua utilização impedida “nos usos previstos para potabilidade, inclusive os de balneabilidade”.

O laudo, no entanto, lança luz sobre um novo fator de risco até então pouco explorado pela mídia ou mesmo pelas autoridades responsáveis. Segundo os dados aferidos é necessário um processo de higienização das residências nas

e validar os atos da Fundação Renova, instituída pela Samarco e suas acionistas, Vale e BHP Billiton, para gerir e executar as medidas de recuperação dos danos resultantes da tragédia. O CIF é presidido pelo Ibama e composto por representantes da União, dos governos de Minas Gerais e do Espírito Santo, dos municípios impactados e do Comitê da Bacia Hidrográfica do Rio Doce (AMBIOS ENGENHARIA E PROCESSOS, 2019).

localidades atingidas pela lama de rejeitos, em relação à poeira contaminada com cádmio, chumbo, cobre, zinco e níquel. Reportagem publicada pela Agência Pública em novembro de 2019 afirma que

o governo de Minas e a ONG privada Fundação Renova sabem desde maio e março, respectivamente, que a poeira das casas dos municípios de Mariana e Barra Longa está contaminada com metais pesados, assim como o solo superficial dessas localidades, mas omitiram esta informação da população. Mesmo sabendo que as pessoas correm perigo e que é preciso uma ação urgente, nenhuma providência foi tomada.

As reações das autoridades e da Fundação Renova sugerem que pouco mais de quatro anos após o acidente, ainda não há um alinhamento claro sobre a maneira como essas informações devem ser tratadas e transmitidas à população, fragilizando as relações de confiança e poder, bem como aumentando a sensação de insegurança da sociedade. Numa reportagem divulgada pelo Jornal Hoje (Rede Globo) também em novembro de 2019, as declarações contraditórias ficam evidentes.

De acordo com a Fundação Renova, o laudo não foi divulgado por ser inconclusivo. A entidade afirmou que a própria Secretaria de Estado de Saúde considerava à época que seria necessário um aprofundamento da análise. A Fundação Renova afirmou ainda em comunicado oficial que “em cumprimento à Nota Técnica 11/2017, todos os dados, informações e relatórios produzidos pelo estudo são proibidos de serem publicados pelas instituições contratadas, sem autorização das autoridades públicas”.

Apesar de a Secretaria de Estado de Saúde entender ser necessário um aprofundamento da análise, segundo a Fundação Renova, o órgão afirmou ao mesmo jornal que o relatório estava em análise por uma equipe multissetorial e que um plano de ação estava em elaboração para contemplar ações e medidas de curto, médio e longo prazo, necessárias para minorar os danos causados.

4.2 Os “terroristas” brasileiros (2016)

Em 2009, o Brasil conquistou o direito de sediar os Jogos da XXXI Olimpíada, competição que ocorreria pela primeira vez na América do Sul. Entre os muitos preparativos para promover o evento esportivo estavam as medidas relacionadas à segurança. Esse tópico ganhou maior relevância meses antes do

início dos Jogos Rio 2016, devido a atentados terroristas que ocorreram no continente europeu, especialmente na França e Bélgica.

As ocorrências abriram precedentes para a inferência de que as Olimpíadas eram um alvo em potencial deste tipo de ação, combinando o contexto global dos ataques com um aumento da adesão de brasileiros à ideologia do Estado Islâmico. Em abril de 2016 a Agência Brasileira de Inteligência (Abin) confirmou que os riscos de ataques no país haviam aumentado devido às facilidades migratórias e à intensificação do uso da internet como mecanismo de atuação. A Agência também confirmou a autenticidade de um perfil em uma rede social onde o francês Maxime Hauchard, integrante do Estado Islâmico, afirmou que o Brasil seria o próximo alvo da organização.

No primeiro dia de julho daquele ano a preocupação da Abin já não estava mais em atentados de grande sofisticação e complexidade logística, mas sim na dos chamados “lobos solitários”¹⁰. Na ocasião a Agência indicou que estava concentrada em monitorar indivíduos que apresentavam um comportamento de radicalização ao se alinhar ideologicamente ao Estado Islâmico. A divulgação também estava apoiada na descoberta de um canal de comunicação em português para a troca de informações sobre o grupo terrorista num aplicativo de mensagens, sendo esse fator interpretado “como uma porta para que brasileiros possam ser radicalizados”.

Em paralelo a isso uma empresa de consultoria especializada em ações de grupos extremistas na internet divulgou que o Estado Islâmico (EI) e outros grupos jihadistas estavam incitando seus seguidores a promover o terror no Rio de Janeiro. Eles ofereciam conselhos específicos sobre como atacar usando drones com pequenos explosivos, acidentes de trânsito ou através do uso de venenos e medicamentos.

O fato de a Abin ter exposto esses dados gerou fortes críticas do secretário de Segurança Pública do Rio de Janeiro à época, José Mariano Beltrame. “Quando temos investigações de coisas importantes para fazer, a gente não fala. A gente apresenta resultado. Na minha visão, não deveria nem ter confirmado ou desconfirmado”.

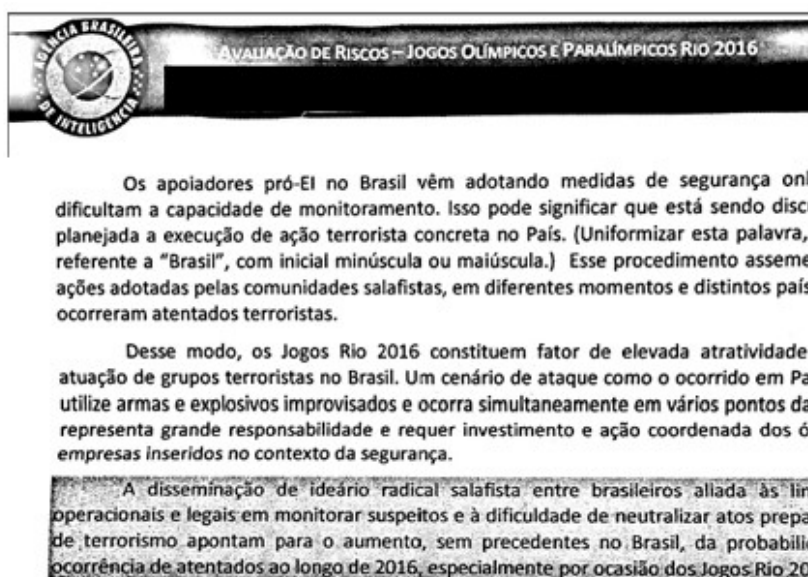
¹⁰ Denomina-se “lobo solitário” o terrorista que age sozinho, no momento e no local que julga conveniente (Nota do Autor).

A ausência de consenso não estava apenas no trato das divulgações entre as autoridades brasileiras envolvidas nas questões de segurança. Em 8 de julho de 2016 o então ministro da Defesa declarou que “nenhuma agência de inteligência no mundo rastreou a possibilidade de um ataque terrorista durante a olimpíada”, contrapondo os relatórios e as informações divulgadas pela Abin.

A contradição ganhou novo fôlego quando um relatório oficial da agência de inteligência do governo francês divulgou que a facção terrorista Estado Islâmico havia planejado ataques à delegação francesa durante os Jogos. Noticiada pela imprensa em julho, a informação havia sido dada pelo general Cristophe Gomart em maio, na sessão de uma comissão parlamentar. De acordo com ele, havia indícios de que um brasileiro poderia estar por trás do planejamento desses ataques, não sendo clara qual seria a identidade desse indivíduo.

Quase trinta dias antes, a Revista Veja já havia nomeado um dos alvos prioritários da vigilância brasileira no combate à ameaça de terrorismo no território nacional. Tratava-se de Ismail Abdul Jabbar Al-Brazili – ou, simplesmente, “O Brasileiro”. Segundo a reportagem, ele era um dos responsáveis por abastecer com textos em português o canal de propaganda (divulgado pela Abin dias mais tarde), além de ser um combatente brasileiro do EI. A reportagem trazia ainda trechos de relatório reservado de autoria da Abin e distribuído às autoridades envolvidas no esquema de segurança dos Jogos.

Figura 3 - Cópia de relatório da Abin divulgado pela Revista Veja em 2016



Fonte: Revista Veja, 2016

No dia 21 de julho outra autoridade de Estado entra em cena. O então ministro da Justiça, Alexandre de Moraes, anunciou que a Polícia Federal havia deflagrado a Operação *Hashtag*, feita simultaneamente em 10 estados brasileiros. Ela resultou na prisão de 10 brasileiros suspeitos de prepararem atos terroristas para execução no período das Olimpíadas.

Segundo ele, o serviço de inteligência comprovou que o grupo preso passou de simples comentários em aplicativos de mensagens para, de fato, “atos preparatórios” de ataque. Na ocasião o ministro não detalhou o que exatamente embasava essa certificação. Afirmou ainda que os integrantes fizeram juramento de lealdade ao EI pela internet, que o grupo havia trocado mensagens comemorando atentados na França e nos Estados Unidos e que um deles entrou em contato com um site do Paraguai para aquisição de um fuzil AK 47.

Comentando as prisões o então ministro da Defesa, Raul Jungmann, afirmou que o grupo de presos era amador e que não possuíam contato direto com o EI. Segundo ele, eram pessoas sem nenhuma tradição para a prática terrorista e sem nenhuma evidência que pudesse ser usada como preparativo ou histórico de atuação. Mesmo assim, afirmou que o grupo teria de pagar um preço muito caro, “porque ato preparatório pode ser até oito anos de cadeia. Por terrorismo vai até 30 anos de cadeia. As penas são duras. E aqui, um alerta a quem quiser seguir esse caminho: nós estamos monitorando, sobretudo as redes sociais, todas elas, a esse respeito”.

Em 22 de julho, um 11º suspeito se entregou à polícia, que confirmou ter recebido um alerta do FBI¹¹ sobre os suspeitos que foram detidos no Brasil. Em comum, todos eles tinham à devoção à religião islâmica e o uso de nomes falsos na internet, além do fato de que alguns deles se conheciam, o que poderia reforçar a tese da possível articulação para a realização de uma ação terrorista.

No mesmo dia o xeque Ahmad Al-Khatib foi conduzido coercitivamente pela Polícia Federal para depor sobre sua proximidade com dois dos suspeitos presos e que haviam sido seus funcionários no passado. Dono de uma fábrica de móveis e

¹¹ A Federal Bureau of Investigation (FBI) é o equivalente à Polícia Federal dos Estados Unidos. De acordo com JORDÃO (2017) nesse episódio o FBI basicamente “informava a PF sobre os perfis virtuais de nove pessoas que faziam, segundo a agência americana, propaganda do EI em mídias como o Facebook, Twitter e Google Plus. A partir da provocação do FBI, o delegado Guilherme Torres, da DAT, determinou a seus agentes uma pesquisa inicial em fontes abertas, para identificar esses perfis. Nos três dias subsequentes, policiais aprofundariam informações sobre quatro dos suspeitos apontados pelo FBI, além de ampliar a lista de investigados”.

responsável pela ONG Núcleo Islâmico Livro Aberto, ele e sua família tiveram celulares, computadores e tablets confiscados pela polícia. Nas palavras dele os dois suspeitos eram simpatizantes do Estado Islâmico, mas se mostrou cético à possibilidade de ambos participarem de terrorismo. Para ele a ação da Polícia foi precipitada. “Se fossem chamados para depor, eles iriam de livre e espontânea vontade”, afirmou.

Uma análise sobre os procedimentos de gestão da informação adotados pelos organismos de Estado que tiveram relação com o ocorrido e seu possível alinhamento com o ideal teórico da comunicação indicam que controvérsias marcaram esse processo. Uma delas é o fato de o ministro da Justiça ter convocado uma entrevista coletiva para detalhar uma operação que estava sobre segredo de justiça. Ao que tudo indica, a divulgação das prisões foi feita em momento inadequado.

“Deflagrada 15 dias antes do início dos Jogos, e uma semana depois dos atentados de Nice, na França, com ampla cobertura noticiosa, a Operação Hashtag encontrou uma opinião pública já sensibilizada para o tema do terrorismo” frisou JORDÃO (2017). Além disso, a tipificação do crime apresentada tinha bases muito frágeis e que não se confirmaram. Ele frisa que uma das evidências para as prisões foi a tentativa da compra de um fuzil por um dos suspeitos.

A evidência, viu-se depois, referia-se a um e-mail de fato enviado a uma loja do Paraguai, mas em 2015, e não na véspera da Olimpíada, como deixou entender Moraes. A compra não se concretizou. O ministro se precipitaria mais uma vez na entrevista coletiva ao atribuir, de forma equivocada, a liderança da suposta célula a um suspeito detido no Paraná, Levi Ribeiro Fernandes de Jesus, de 21 anos — fato não comprovado nas investigações da PF.

A operação teve ainda três fases ostensivas no mês de agosto, durante os Jogos, e longe dos holofotes da imprensa. No total outras 15 pessoas tiveram prisão temporária decretada, dos quais oito foram denunciados pelo Ministério Público Federal (MPF) e se tornaram réus. A tese de que havia um atentado planejado contra as Olimpíadas, no entanto, nunca se confirmou.

O procurador do MPF, Rafael Miron, lembra que existiam trocas de mensagens e uma intenção muito forte de fazer isso, mas nenhum fato. “Em realidade, as conversas giram, na maior parte do tempo, em torno de discussões sobre o EI, comemorações de atentados na Europa e métodos eficazes de comunicação”.

A denúncia assinada pelo procurador contém várias imagens e mais de 60 trechos de diálogos ou frases extraídas das conversas interceptadas entre o grupo de suspeitos, das quais sete contém algum tipo de menção aos jogos olímpicos. A mais extrema delas aponta para a intenção de contaminar os recursos hídricos do Rio de Janeiro¹².

Quando presos, esses brasileiros suspeitos de terrorismo não portavam materiais químicos, explosivos ou armas. Oito deles foram denunciados pelo Ministério Público Federal (MPF) a partir dos artigos 3º e 5º da Lei Antiterrorismo. Leonid El Kadre de Melo foi o único a responder pelo artigo quinto (realizar atos preparatórios de terrorismo), além de ser apontado – depois de Levi Ribeiro – como líder do grupo. Leonid era o mais velho do grupo e o único com antecedentes criminais (cumpriu pena por homicídio). Ele estava em liberdade condicional e estava junto ao irmão, Valdir Pereira da Rocha, quando ambos foram presos.

A prisão temporária de Leonid¹³ foi revogada em setembro de 2016, depois que o Ministério Público Federal considerou sua participação nos episódios secundária. Seu irmão Valdir não teve a mesma sorte. Inquérito da Polícia Civil do Mato Grosso indica que ele foi espancado até a morte por cerca de 20 detentos da Cadeia Pública de Várzea Grande. O motivo do linchamento era o “fato de ele ser um terrorista”, condição não aceita pelo “código de ética” do mundo do crime.

O caso dos “terroristas” brasileiros evidencia uma série de dissonâncias quando analisamos o processo de gestão da informação em contraposição aos pressupostos teóricos. Pode se questionar, por exemplo, a responsabilidade das autoridades ao cunhar o termo “terrorismo” para denominar os ainda suspeitos de

¹² Levantamento realizado por JORDÃO (2017) indica que “a ideia de um atentado que envenenasse as águas do Rio é no mínimo irreal. A Estação de Tratamento de Águas do Guandu, localizado em Nova Iguaçu (RJ), é responsável pelo abastecimento de 85% das águas da cidade do Rio de Janeiro, atendendo a 9 milhões de cariocas. De lá saem 3,6 bilhões de litros de água por dia. Envenenar uma fonte dessa magnitude requereria, segundo especialistas consultados pela Pública, 90 mil litros de solução química capaz de provocar toxicidade, ou algo como seis caminhões-pipa de médio porte”.

¹³ Em 2017, “Leonid El Kadre de Melo foi condenado com base no artigo 5º da Lei Antiterrorismo, referente a ‘recrutamento com o propósito de praticar atos de terrorismo’. Foi sentenciado a 15 anos, 10 meses e 5 dias de prisão em regime fechado, a maior sentença de todas. O recrutamento, segundo o juiz, se dava por meios virtuais, e na ‘frequência com que se dirigia aos demais e sua insistência frequente para que formassem uma célula terrorista no estado do Mato Grosso’. A ele foi imputado o crime de recrutar ‘aliciar, arregimentar’, ‘indivíduos e organizar pessoas com o propósito de formar um grupo de atuação do ISIS no Brasil para a prática de atos de terrorismo’. Em sua sentença o juiz ressalva que tal tipo de crime (recrutamento) é de ‘consumação antecipada’, ou seja, não é necessária a ‘efetiva ida dos recrutados ao local para o qual foram Chamados’”. Além dele, outros oito réus foram condenados com base no artigo 3º por “promoção ao terrorismo” e “associação criminosa” (JORDÃO, 2017).

um crime que, no desenrolar dos fatos, não se confirmou. Ao fazê-lo, considerando que à época do anúncio ainda havia uma investigação em curso e sob sigilo de justiça, há a antecipação de etapas fundamentais para a manutenção da transparência (no sentido de que as informações divulgadas sejam verdadeiras) e da abertura (no sentido de revelar apenas o que é essencial).

Ao optar por uma divulgação antecipada, o princípio da manutenção da sensação de estabilidade social foi colocado em risco, já que a possibilidade de pânico na população teve sua probabilidade aumentada. A promoção de que brasileiros estivessem alinhados a grupos terroristas e com possibilidade de realizar atos extremos – ainda que essa possibilidade estivesse longe de ocorrer na prática –, também pode ter impactado na decisão de estrangeiros irem ao Rio de Janeiro para acompanhar os jogos.

Ainda que à época o prefeito da cidade, Eduardo Paes, tenha feito um balanço positivo desse fator com dados que apontavam a visita de 1,17 milhão de turistas sendo 410 mil do exterior, um relatório da Euromonitor mostra que esses números foram tímidos¹⁴. A constatação é de que os grandes eventos esportivos no Brasil (Copa do Mundo em 2014 e Olimpíadas em 2016) não colocaram o país na rota latino-americana do turismo. Certamente são muitos os fatores que podem influenciar nessa questão e a sensação de segurança é, inevitavelmente, relevante.

Por fim, a divulgação por parte das autoridades de que existiam “terroristas” no Brasil, ainda que seus métodos fossem pouco efetivos no sentido da realização dos atos extremistas, poderia criar um problema que não existe na medida em que programou a rede de comunicação da sociedade e gerou um novo nó de influência. Pessoas em busca de notoriedade, infelizes ou em outras situações, poderiam ser influenciadas pela divulgação midiática e serem induzidas a cometer crimes que talvez nem estivessem sendo planejados.

A história demonstra que as olimpíadas ocorreram no Rio sem nenhum ato de terrorismo. Uma análise da maneira como as informações foram geridas, entretanto, nos indicam que há uma oportunidade para reavaliar os procedimentos de comunicação e da publicidade de fatores sensíveis e relacionados às situações de crise.

¹⁴ Segundo o relatório, o Brasil teve um crescimento anual “modesto” de 3% no número de chegadas de estrangeiros entre 2012 e 2017, contra quase 6% na Costa Rica, 8% no México e 10% no Chile e na Colômbia (CALEIRO, 2019).

4.3 Operação “Carne Fraca” (2017)

A divulgação de ações executadas pela Polícia Federal não eram exatamente uma novidade quando a Operação “Carne Fraca” veio à tona em 17 de março de 2017, dois anos depois de terem início as investigações. Na ocasião, a Polícia Federal tentava combater o envolvimento de fiscais do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) que atuavam em um esquema de liberação irregular de licenças para empresas de alimentos e frigoríficos, bem como a comercialização de produtos adulterados ou fora dos padrões sanitários. A deflagração da operação trouxe aos brasileiros, entretanto, a impressão de que haviam graves problemas nos alimentos processados pelas empresas investigadas e a preocupação se tornou ainda mais profunda com o fato de que entre as mais de 70 empresas investigadas estavam algumas das maiores processadoras de carne do País, como a BRF e JBS.

À época, a Polícia Federal divulgou que entre as irregularidades estariam a liberação de carne vencida, contaminada, a troca de rótulos de validade e o uso de substâncias químicas para maquiagem de carnes estragadas. Junto à publicação das informações a corporação liberou o áudio de escutas telefônicas entre funcionários, agentes e proprietários das empresas de alimentos que comprovavam o uso de carnes vencidas na produção dos alimentos. Os áudios também ilustraram o caso de uma empresa que utilizava carne de cabeça de porco na linguiça, fato dado como proibido pelo próprio empresário na conversa.

O relatório da Polícia Federal também indicou que unidade fabril de uma das empresas investigadas deveria ter tido suas atividades suspensas devido a ocorrência de uma contaminação com a bactéria salmonela e divulgou uma outra escuta em que um funcionário e um gerente de produção tratavam sobre papelão e carne mecanicamente separada (CMS), o que foi interpretado pela polícia como adição do item às carnes.

Para a Polícia Federal a divulgação das informações deveria inspirar um cuidado maior por parte das empresas para com a sociedade e que era grande a possibilidade de que as pessoas tivessem consumido alimentos, no mínimo, de baixa qualidade, quando não estragados. Acrescentou ainda que não se podia resumir a questão a produtos estragados ou não, mas considerar alimentos que não haviam atingido a qualidade técnica que se exige.

Para fins de análise, destacamos na tabela abaixo alguns dos questionamentos feitos à época em relação às informações divulgadas pela Polícia Federal e as dúvidas que surgiram mediante a divulgação do caso, bem como a declaração de autoridades governamentais naquelas em que foi possível realizar essa associação. Nos apoiamos para esse comparativo, como base desta planilha, no trabalho realizado pelo blog de *fact-checking*¹⁵ do Jornal O Globo, “*É isso mesmo?*”. Os dados foram publicados pela equipe do portal três dias depois da divulgação da Operação “Carne Fraca” pela corporação policial e sua consequente exposição na imprensa brasileira.

Tabela 2: Fact-checking da operação “Carne Fraca”

PREMISSA	STATUS	JUSTIFICATIVA	AUTORIDADES
Todos os frigoríficos citados fizeram irregularidades na produção de alimentos	Não há confirmação	A Polícia Federal não detalhou as irregularidades praticadas por cada frigorífico. Citou de forma genérica os exemplos de fraudes, sem associação direta com as empresas	-
Pedaços de papelão foram usados nas carnes	Controverso	A Polícia Federal afirmou que carnes eram misturadas com papelão, mas a empresa afirmou que houve um equívoco na interpretação do áudio capturado pelos investigadores e que o termo se referia à embalagem do produto.	O Ministério da Agricultura também afirmou que a Polícia Federal cometeu um equívoco de interpretação.
Há recomendação oficial para parar de comer carne	Falso	Não houve recomendação oficial para suspender o consumo do alimento, sendo sugerida ao consumidor maior atenção	-

¹⁵ O *fact-checking* é uma checagem de fatos, isto é, um confronto de histórias com dados, pesquisas e registros, com o objetivo de checar o grau de verdade das informações (<https://apublica.org/2017/06/truco-o-que-e-fact-checking/>).

		à qualidade dos produtos no ato da compra.	
Devo descartar os produtos que tenho em casa	Falso	Isso porque não se sabia precisamente quais produtos estavam, de fato, impróprios para consumo.	-
Cabeça de porco em embutidos é uma fraude	Controverso	O uso de carne de cabeça de porco em embutidos é permitido por lei, desde que essa carne seja congelada após sua retirada e usada apenas em produtos previamente cozidos, como mortadela e salsicha.	Departamento de Engenharia de Alimentos da USP afirma que a carne de cabeça de porco é muito manipulada e, por isso, mais vulnerável à contaminação. Daí a determinação do congelamento e uso em embutidos cozidos. O consumo da carne em si não faz mal à saúde humana.
A salmonela encontrada na carne era fraude	Controverso	De acordo com a Polícia Federal, havia carne contaminada com salmonela em sete contêineres de uma companhia. Essa carne seria exportada para a Europa.	A empresa sustentou que o tipo de bactéria (Salmonella Saint Paul) é tolerado pela legislação europeia para carnes in natura, o que não impediria a entrada do produto no continente
A Agência de Vigilância Sanitária (Anvisa) estabelece limites de salmonela em todos os tipos de carne	Falso	A Anvisa, em resolução, permite a incidência de bactérias em carnes cruas de aves congeladas ou in natura (não industrializadas). A norma não tolera salmonela em	-

		carne de bovinos, suínos e outros mamíferos e alimentos processados, incluindo os de aves, em amostras de 25 gramas.	
O governo sabe para onde foi a carne investigada	Falso	As investigações ocorreram por dois anos e não é possível saber exatamente o destino da carne.	Ministério da Agricultura diz que será possível identificar o destino através do rastreio do código de barras

Fonte: “É isso mesmo?”, *Jornal O Globo*

Em reação à operação, o governo brasileiro decidiu “acelerar o processo de auditoria nos estabelecimentos citados na investigação policial e que o MAPA informaria quais os países que exportaram a carne, quais foram esses produtos e a origem por empresas”. Reiterando sua confiança na qualidade do produto nacional, o governo abriu as unidades fabris exportadoras para as missões estrangeiras que desejassem inspecionar e acompanhar as “atividades do sistema nacional de controle, um dos mais respeitados do mundo”.

A Operação “Carne Fraca” impactou as ações das empresas envolvidas e trouxe desconfiança aos mercados importadores de carne do Brasil. Uma delas teve uma perda de R\$ 3,456 bilhões em um único dia. A condução da comunicação neste caso também motivou a suspensão das importações por parte da União Europeia, China, Chile e outros países.

Artigo publicado na revista *IstoÉ DINHEIRO*, analisando os desdobramentos da crise, constatou que algumas ações das empresas envolvidas não observaram a praxe protocolar da gestão da informação. Para o articulista, a reação delas indicam que

(...) as empresas não dispunham de informações críveis para reagir com rapidez. Grandes conglomerados, no Brasil e exterior, têm manuais de procedimento em casos como esses. Um passo a passo de como agir, quem acionar e estratégias já preconcebidas. Os manuais de trabalho americanos, que são bons nisto, elegem o que se chama de Sala de Guerra (War Room) em campanhas políticas e gerenciamento de crise. Basicamente é o confinamento de todos os envolvidos na crise, em um espaço físico comum, para responder ao tiroteio. (...) Adotou-se inicialmente outro caminho, o de comunicados por vezes confusos e não esclarecedores em mídia paga de TV aberta e jornais e revista. O ponto

chave é que a dúvida do consumidor persistia: quais produtos foram afetados e qual o compromisso da companhia em retirá-los de circulação?

4.4 O incêndio do Museu Nacional (2018)

A internet foi a principal plataforma de comunicação a prospectar o incêndio do Museu Nacional. Ainda que a mídia tradicional tenha posteriormente abordado o caso no dia do ocorrido, mesmo que minimamente¹⁶ conforme aferição de FELTRIN (2018), a superioridade das redes sociais endossa a transformação do tráfego de dados no cenário da sociedade em rede, eivada na simbiose de receptores que são também emissores de dados.

Essa transformação rebaixou a verticalidade do processo de disseminação da informação a um plano horizontal em que todo o indivíduo pode ser identificado como um nó dessa complexa rede de tráfego das informações. Se isso aumenta a autonomia da sociedade ante o poder coercitivo de uma comunicação de base verticalizada, também torna o cenário fértil à proliferação das notícias sem nexos ou bases factuais, comumente denominadas *fake news*.

A busca por celeridade em oferecer uma primeira reação a situações de crise por parte de autoridades, sem um plano de resposta emergencial, pode colaborar para que a proliferação de notícias incorretas se torne ainda maior, potencializando os danos da situação de crise. É fundamental às autoridades realizarem um acerto prévio quanto à disseminação de informações bem como à maneira com que elas irão ocorrer dentro de um processo de gestão da informação, para evitar que as *fake news* se tornem “oficiais”.

No caso do Museu Nacional, às declarações foram polarizadas em basicamente três eixos principais. O primeiro sobre de quem era a responsabilidade pelo incêndio – entenda-se, pela ausência de recursos para a manutenção predial e das instalações do prédio que abrigava o museu, esse uma construção do período imperial; o segundo sobre o alcance do dano aos itens históricos e culturais que compunham o acervo do museu; e o terceiro sobre a origem do incêndio.

¹⁶ De acordo com o colunista, o caso do Museu Nacional evidenciou que a TV aberta não possui vocação para o “jornalismo e nada que seja em tempo real”. Eram 19h30 quando as redes sociais – especialmente o *Twitter* – começou a divulgar o incêndio com imagens. A Rede Globo apresentou um rápido plantão durante o programa Domingão do Faustão e transpareceu despreparo para a cobertura do incêndio em tempo real, com vários erros técnicos. O SBT tinha desde às 20h30, duas equipes completas no local, mas sem permissão para interromper a programação da emissora. A Record fez um “mini boletim” de 40 segundos (FELTRIN, 2018).

Consideramos, para essa pesquisa, a análise do segundo e terceiros eixos e as declarações das autoridades relacionadas a essas questões como ponto focal, por entendê-lo como mais relevante dentro das necessidades impostas pelo fato¹⁷.

Sendo assim, há uma primeira incongruência na análise dos gestores do museu em relação à quantidade de itens perdidos durante o sinistro. Em entrevista concedida no dia 3 de setembro e publicada às 11h48 pelo Universo Online (UOL), o diretor do museu, Alexandre Kellner, afirmou ser leviano estimar o que havia sido destruído no incêndio. "Não vou 'chutar' o que foi perdido. **Antes de dar qualquer informação oficial** (grifo nosso), vamos entrar lá e fazer um levantamento completo", ele declarou na ocasião. Menos de 5 horas depois, às 16h30, o mesmo portal publicou declarações da vice-diretora do Museu Nacional, Cristiana Serejo, afirmando que "menos de 10% do acervo de 20 milhões de peças" poderiam ter sido preservadas do fogo, dando uma resposta oficial à questão. A mesma afirmação foi publicada em portal do jornal Folha de S.Paulo às 11h38 de 3 de setembro, 10 minutos antes de Kellner afirmar que uma informação oficial só seria emitida após o levantamento completo.

Passível de reflexão também são as declarações emitidas a respeito do procedimento pericial, que ficou a encargo da Polícia Federal através da Delegacia de Repressão a Crimes contra o Patrimônio. Apesar deste fato, a primeira fonte oficial a fazer declarações sobre questões deste âmbito foi o ministro da Cultura à época, Sérgio Sá Leitão, que afirmou ao Estado de S. Paulo serem "duas as possibilidades sobre a causa do incêndio em investigação: o fogo pode ter sido causado por um balão ou por um curto-circuito". A mesma informação foi publicada no InfoMoney, replicada de uma coluna da jornalista Mônica Bergamo, onde Leitão também figura como fonte da informação. Nesta publicação, entretanto, apenas a possibilidade da queda de balão é citada. Quatro dias depois, a Polícia Federal não descartou a possibilidade de incêndio criminoso. Apesar de identificar onde o fogo começou, os peritos decidiram não divulgar a informação, para evitar especulações.

¹⁷ Apesar de poder gerar aparente estranheza, a colocação de prioridade da análise pelo segundo eixo não exclui a importância e relevância do primeiro. Obviamente a responsabilidade pela alocação de recursos e bom uso dos mesmos pelas entidades responsáveis pelo Museu Nacional – dividida à época entre o Ministério da Educação e a Universidade Federal do Rio de Janeiro – tem estimado valor. Entretanto, na linha de pesquisa desse estudo, parece mais necessário para a gestão da crise a resposta de quanto do acervo foi destruído, quais as possibilidades de recuperação e etc, bem como da origem desse sinistro. Entende-se que essas respostas mitigariam os efeitos da crise por corresponder ao maior anseio da comunidade afligida pelo incêndio e suas consequências (Nota do Autor).

Ainda ao Estado de S. Paulo, Leitão informou que o Museu já estava fechado na hora do incêndio e que “a brigada de incêndio não estava mais lá”. Indivíduos que pediram anonimato, no entanto, acrescentaram novas informações a esses fatos, aumentando a miscelânea de possibilidades. A publicação informa que

*Segundo um segurança privado do Museu Nacional que pediu anonimato, o museu não contava com uma brigada de incêndio 24 horas. Um eletricista ficaria de plantão somente no horário de funcionamento das exposições. Um servidor federal que trabalha no setor administrativo e de pessoal do museu, que também pediu que seu nome não fosse revelado, afirmou que o prédio não tem uma planta elétrica, com levantamento detalhado sobre onde passa a fiação do prédio histórico. A suspeita é que o fogo tenha começado, **segundo ele** (grifo nosso), no segundo andar, na ala direita do prédio que tem o formato de uma letra H. A área seria onde ficam expostos materiais dos indígenas brasileiros. A Polícia Federal fez perícia no prédio e vai investigar o que provocou o incêndio.*

Por fim, é possível ainda se debruçar sobre as declarações relacionadas à atuação do Corpo de Bombeiros no combate ao sinistro, fator que também evidenciou diversas fontes oficiais oferecendo informações contraditórias. O comandante-geral da corporação, coronel Roberto Robadey Costa Junior, declarou que os dois hidrantes próximos ao Museu Nacional não tinham pressão suficiente para uso. De acordo com ele, a falta de água atrasou os trabalhos em meia hora. Em confronto à declaração, o reitor da Universidade Federal desmentiu o comandante e disse que havia reserva de água no Museu e que “a própria equipe da prefeitura universitária e escritório técnico orientou os bombeiros onde buscar água. Tivemos certamente problemas de logística”. Kellner disse ainda que “o uso de água para apagar as chamas pode ter prejudicado o acervo”.

4.5 Rompimento da barragem de Brumadinho (2019)

Em janeiro de 2019 a mídia passou a veicular um mar de lama que descia entre as montanhas mineiras, muito semelhante ao que havia ocorrido em Mariana. Dessa vez ela era fruto do rompimento de uma barragem da Vale¹⁸ situada em Brumadinho, que liberou rejeitos de minério capazes de destruir instalações da empresa, uma pousada, casas, estradas e afetar o meio ambiente.

¹⁸ A Vale foi fundada na década de 1940 e hoje é uma das maiores mineradoras do mundo, com cerca de 220 mil acionistas em todos os continentes. Ela ocupa hoje as posições de maior produtora mundial de minério de ferro, pelotas e de níquel (www.vale.com)

Foram muitas as semelhanças entre o ocorrido em Mariana e Brumadinho. Ambos os desastres se deram pelo rompimento de barragens localizadas no Estado de Minas Gerais. Elas eram fruto da exploração de minério e armazenavam rejeitos da atividade. Também em ambas as situações seu vazamento resultou em uma enxurrada de lama que afetou tudo que encontrava no trajeto percorrido.

No que diz respeito à gestão das informações, no entanto, alguns indícios demonstram que a experiência de Mariana pode ter colaborado para a adoção de novas diretrizes. Estas se alinham de forma mais coesa com os preceitos teóricos da comunicação no contexto da gestão de crises. Tais indícios se fizeram notar especialmente no tocante às autoridades e em alguns cenários específicos, como o de impactos ambientais.

Horas depois do rompimento, a Vale através de seu presidente destacou em entrevistas que o incidente de Brumadinho, diferente do que ocorrera em Mariana, seria muito mais penoso do ponto de vista humano que ambiental. Isso porque a vazão dos rejeitos se deu num momento em que trabalhadores ocupavam os espaços de produção e eles foram as primeiras vítimas.

De acordo com a empresa o volume de rejeitos liberados pelo rompimento da barragem foi de 12 milhões de metros cúbicos e a Vale chegou a emitir um comunicado de que havia o risco de uma outra barragem se romper com a chegada do mar de lama. A possibilidade, no entanto, foi descartada horas depois. O Ministério do Meio Ambiente chegou a falar que três barragens teriam rompido, possibilidade também inconsistente.

Dados do Serviço Geológico do Brasil indicaram que a lama percorreu em dois dias 46 quilômetros através do Rio Paraobepa, chegando próximo a uma usina localizada em Juatuba. Ainda de acordo com o órgão havia uma estimativa de que ela percorresse outros 310 quilômetros até desembocar em uma usina no município de Pompéo. Em março de 2019 o Instituto Mineiro de Gestão de Águas (IGAM) afirmou que os rejeitos realmente alcançaram a região de Retiro Baixo em Pompéo, mas que não haviam avançado a Usina de Três Marias, no rio São Francisco.

A Vale afirmou que uma leitura de instrumentos havia sido realizada na barragem em 10 de janeiro e que os laudos indicavam estar tudo dentro das normas. Na ocasião a Agência Nacional de Mineração, que tem a responsabilidade

de fiscalizar essa natureza de atividade, informou que recebeu relatórios que garantiam a estabilidade e que ela era classificada como de baixo risco, apesar de ter um alto dano potencial associado.

A Vale declarou ainda que a barragem de Brumadinho estava desativada desde 2015 e que a mineradora havia obtido uma licença junto ao Governo de Minas Gerais para retirar o material acumulado, fato que não havia ocorrido porque, segundo a Secretaria de Meio Ambiente do estado, haviam pendências ambientais para efetivar a operação.

Com o objetivo de conter os danos do rompimento, a Vale disse estar colaborando com as autoridades e divulgou sua pretensão de eliminar as barragens de tipo montante, considerada uma das menos seguras para a extração de minério de ferro. A empresa disse ainda que a lama não era tóxica e com pouco potencial danoso ao meio ambiente, fato contraposto por especialistas ambientais. Nenhum deles declarou, no entanto, a estimativa ou extensão do impacto, considerado difícil de ser medido.

Em ações rápidas, as autoridades definiram bloqueios de recursos financeiros da Vale em R\$ 1 bilhão para atendimento às vítimas, em ação movida pelo governo de Minas Gerais; R\$ 5 bilhões para danos ambientais e R\$ 5 bilhões para atendimento às vítimas, em ações movidas pelo Ministério Público. A primeira decisão liminar também exigiu que a Vale estancasse o vazamento em até 5 dias; iniciasse a remoção do volume de lama; mapeasse os danos para elaborar plano de recomposição da área; adotasse medidas para evitar contaminação de nascentes; e controlasse a proliferação de pragas e vetores de doenças. A empresa ainda recebeu multas de R\$ 250 milhões do Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (IBAMA) e de R\$ 99 milhões da Secretaria de Meio Ambiente de Minas Gerais (SEMAD).

A atuação do IBAMA no episódio foi muito além da aplicação da multa e se mostrou mais coordenada que na ocasião de Mariana, como demonstram os comunicados publicados no portal oficial do órgão na internet. O publicado em novembro de 2015 dizia que

A equipe de emergências ambientais do Ibama em Minas Gerais acompanha desde a última sexta-feira (06/11) os efeitos do rompimento da barragem de Fundão e o transbordo da barragem de Santarém, pertencentes à empresa Samarco, em Minas Gerais. Estima-se o lançamento de 50 milhões de m³ de rejeito de mineração (suficiente para

encher 20 mil piscinas olímpicas), composto principalmente por óxido de ferro e sílica (areia).

A lama atingiu diversas comunidades e avança sobre o Rio Doce.

Houve alterações nos padrões de qualidade da água (turbidez, sólidos em suspensão e teor de ferro). Não é esperada toxicidade no rejeito, mas o Ibama vai monitorar as análises realizadas e avaliar a possibilidade de contaminação adicional decorrente das áreas que foram arrastadas pela lama.

Nos locais atingidos pela lama concentrada, um dos impactos esperados é a mortandade de animais, terrestres e aquáticos, por asfixia. Devido à densidade da lama, ainda não foi possível observar o fenômeno, porque os animais mortos não flutuarão. No Rio Doce, onde a pluma chega mais diluída, poderá ocorrer mortandade de peixes devido a impactos no sistema respiratório.

O Ibama acompanha diariamente as ações no gabinete de crise, alertando sobre questões ambientais e prováveis áreas impactadas (grifo nosso). *Um helicóptero do Ibama reforçou a equipe nesta segunda-feira (09/11) para auxiliar no resgate de pessoas, animais e no monitoramento da pluma.*

A prioridade dos órgãos envolvidos neste momento é resolver a situação de emergência, principalmente o resgate da população que ficou isolada e a busca por desaparecidos. O Ibama participa das atividades do gabinete de crise desde a primeira comunicação do desastre. O órgão licenciador do empreendimento é a Fundação Estadual do Meio Ambiente de Minas Gerais (Feam/MG), que deverá apurar as responsabilidades e adotar as medidas previstas na legislação.

Já o comunicado feito em janeiro de 2019 versava não apenas sobre os impactos do rompimento e abordava as ações do órgão não de forma genérica, mas pontuais e destacando a parceria com outras entidades como a FUNAI e o ICMBio.

Equipes do Ibama e do Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBio) (grifo nosso) *se deslocaram para Brumadinho (MG) imediatamente após o primeiro alerta de rompimento de barragem da mineradora Vale, obra licenciada pelo governo de Minas Gerais, e realizam desde sexta-feira (25/01) o monitoramento e a avaliação dos danos ambientais na região atingida pela catástrofe.*

Trinta e três servidores do Ibama e do ICMBio fazem vistorias nos pontos de interesse ambiental – matas nativas e ciliares, cursos d'água e áreas de ocorrência de fauna silvestre. Analistas avaliam medidas para reduzir os impactos dos rejeitos de mineração na vegetação e recolhem amostras de água, do solo e de biota para mensurar os danos. Nesta terça-feira (29/01), dez biólogos e veterinários se juntaram à equipe para ampliar as buscas por animais. Até o momento, 32 animais domésticos foram resgatados.

Analistas ambientais realizam diariamente sobrevoos ao longo da calha do rio Paraopeba para monitorar o deslocamento da onda de rejeitos, que percorreu até a tarde desta terça-feira 60 km a partir da barragem I da mina Córrego do Feijão.

De acordo com o último boletim divulgado pelo Serviço Geológico do Brasil (CPRM), a pluma (mistura de rejeito e água) deverá chegar ao município de São José da Varginha na noite desta terça-feira e, entre os dias 5 e 10 de fevereiro, no reservatório da Hidrelétrica de Retiro de Baixo (grifo nosso). *“A expectativa é que todo o rejeito fique retido no reservatório desta usina (Retiro de Baixo), não alcançando o*

reservatório da Hidrelétrica de Três Marias”, informou o CPRM, que divulga boletins diários em parceria com a Agência Nacional de Águas (ANA).

Analistas do Ibama fizeram nesta terça-feira, em conjunto com servidores da Fundação Nacional do Índio (Funai) (grifo nosso), vistoria em área de ocupação indígena das etnias Pataxó e Pataxó Hã-hã-hãe, no município de São Joaquim de Bicas. Cerca de 80 indígenas vivem às margens do rio Paraopeba, segundo a FUNAI. "Identificamos uma concentração de peixes mortos junto à aldeia e determinamos à Vale que faça o recolhimento desses peixes, que estão causando impactos à vida das populações indígenas, assim como as análises necessárias", disse a coordenadora-geral de Emergências Ambientais do IBAMA, Fernanda Pirillo.

Desde sábado (26/01), técnicos do Centro Nacional de Pesquisa e Conservação de Peixes Continentais (Cepta), do ICMBio, avaliam os impactos dos sedimentos na ictiofauna. Nesta terça, chegaram à região especialistas do Centro Nacional de Pesquisa e Conservação de Répteis e Anfíbios (RAN) e do Centro Nacional de Pesquisa e Conservação da Biodiversidade do Cerrado (CBC) (grifo nosso).

O ICMBio mantém em Três Marias uma unidade de conservação de proteção integral, a Estação Ecológica (Esec) de Pirapitinga. A unidade fica em uma ilha no interior da represa. Além de servir a pesquisas sobre ictiofauna, é responsável por projeto de recuperação da vegetação do Cerrado. O Instituto monitora outras duas unidades de conservação próximas ao local do desastre, em Brumadinho. A Reserva Particular do Patrimônio Natural (RPPN) Inhotim e a Floresta Nacional (Flona) de Paraopeba, que não foram atingidas.

Representantes do IBAMA e do ICMBio integram o Posto de Comando (PC) em Brumadinho, sob coordenação da Defesa Civil de Minas Gerais, com apoio do Gabinete de Crise instaurado no Palácio do Planalto, em Brasília. O Ministério do Meio Ambiente disponibilizou helicópteros, viaturas e corpo técnico especializado para reforçar o grupo de especialistas na região. (Com informações do MMA e do ICMBio).

Diferente do comunicado realizado por ocasião de Mariana, as informações apresentadas no caso de Brumadinho denotam maior organização por parte das autoridades, que atuam em harmonia de propósitos e em unidade de comunicação. Os dados são compartilhados em nome de todos os órgãos que estão envolvidos, diminuindo os ruídos e as possibilidades de contradições.

Como reação imediata ao ocorrido o governo brasileiro anunciou que os órgãos federais fiscalizariam as 3.386 barragens que se encontravam em alto risco ou com possibilidade de dano. Dentre elas seria dado prioridade a 205 unidades que eram de resíduos de mineração. Dentro do aspecto do aferimento de responsabilidades, tão natural ao espectro político em situações críticas, o governador de Minas Gerais à época, Romeu Zema, disse que “a legislação ambiental de Minas, assim como a nacional, é uma das mais rigorosas. É prematuro fazer qualquer diagnóstico”.

Semanas depois do ocorrido a polícia prendeu oito profissionais da Vale ligados à segurança de estruturas como a barragem. O Ministério Público considerou que o rompimento não foi um acidente e sim um crime doloso e as prisões ocorreram para facilitar a apuração de descobrir quem detinha as informações sobre a possibilidade de vazão da barragem antes do ocorrido.

Com uma quantidade de pessoas atingidas maior que a ocorrida em Mariana, a gestão de informações no acidente de Brumadinho também envolveu a busca e o resgate das vítimas do rompimento. Essa responsabilidade esteve sobre o Corpo de Bombeiros do Estado de Minas Gerais.

Dentro do grupo de militares, o tenente Pedro Aihara se tornou o rosto e a voz da corporação, sendo ele o porta voz das notícias oficiais relacionadas às buscas, seus procedimentos, sucessos e dificuldades. A adoção de uma “personagem” para essa função tem valia diferenciada no processo de gestão da crise. A presença dessa figura facilita a comunicação com os veículos de mídia, gera identidade e confiança por parte do público e facilita o processo de alinhamento dos indicadores aos objetivos estratégicos que pretendem ser alcançados na gestão da crise imposta.

À medida que a natureza da crise se estendeu para a invasão dos espaços interditados, fato que colocava em risco o trabalho pericial e de indivíduos que ultrapassavam os limites do acidente, um interlocutor da Polícia Militar passou a intermediar a comunicação com o público, já que era responsabilidade dessa corporação a gestão do processo de segurança do espaço e das informações relacionadas ao mesmo.

4.6 Desmatamento na Amazônia (2019)

Uma reunião entre o embaixador da Noruega, da Alemanha e o ministro do Meio Ambiente brasileiro Ricardo Salles, em julho de 2019, tinha tudo para ser apenas mais um compromisso burocrático. Em pauta estavam alterações propostas pelo governo brasileiro para aplicação dos recursos provenientes do Fundo da Amazônia, provido pelos países europeus para uso em projetos de combate ao desmatamento.

Ocorre que no mesmo dia o Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais (INPE)¹⁹ divulgou dados atestando que em junho de 2019 houve aumento de 88% em comparação com o mesmo mês em 2018 e que em um só dia (30 de junho) mais de 150 km² de floresta foram destruídos. Os dados foram extraídos de um sistema chamado Terra Brasilis, criado pelo INPE, e que por sua vez é alimentado pelo Sistema de Detecção do Desmatamento em Tempo Real (DETER).

Num período de 16 dias, contados a partir de 3 de julho, o INPE divulgou à imprensa uma série de outros levantamentos, tendo em pauta o aumento do número de focos de queimadas em diferentes regiões brasileiras. Uma busca realizada apenas no portal de notícias G1 – para fins de exemplo – indica que no período houve divulgações sobre esses dados, com as seguintes manchetes:

- Número de focos de queimadas aumenta em mais de 53% em Minas Gerais, diz INPE
- Morro Agudo, SP lidera ranking de cidades com maior número de incêndios no estado, diz INPE
- Com recorde em número de focos de calor, período proibitivo no MT começa nesta segunda-feira (15)
- Número de focos de calor quase triplica em RO em menos de 3 meses, aponta INPE
- Amazonas tem redução de 6% no número de focos de calor no primeiro semestre de 2019, aponta INPE

À priori, as divulgações realizadas pelo INPE seguiam uma rotina já vigente no órgão, em que ano após ano são apresentados os resultados e índices dos monitoramentos realizados, seja para o desmatamento, seja para focos de calor, queimadas e/ou outros itens. A partir do dia 19 de julho, no entanto, o órgão de pesquisas viria à tona na imprensa brasileira sobre um outro enfoque.

A guinada ocorreu quando num encontro com correspondentes internacionais, em Brasília, o presidente Jair Bolsonaro questionou os dados sobre o aumento do desmatamento na Amazônia (divulgado no dia 3) e disse suspeitar

¹⁹ O Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais é um instituto federal brasileiro dedicado a produzir ciência e tecnologia nas áreas espacial e do ambiente terrestre, além de oferecer produtos e serviços relacionados à pesquisa e exploração espacial (www.inpe.br).

que o diretor do órgão responsável pela coleta dos dados estaria “à serviço de alguma ONG”. Afirmou ainda ter convocado o responsável pelo INPE para ir à Brasília explicar os dados que “foram enviados à imprensa”.

Vinculado ao Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações, o INPE era então presidido por Ricardo Magnus Osório Galvão²⁰ – o que significa dizer que ao fazer esse questionamento de maneira pública, Bolsonaro estava lançando dúvidas sobre o próprio governo e externando uma questão de aparente inconclusão interna. Neste momento, instalou-se o início de uma crise no governo brasileiro.

No dia seguinte, 20 de julho, Ricardo Galvão se posicionou sobre os comentários de Bolsonaro e classificou a atitude do presidente como “covarde”. Em entrevista publicada no site da revista Exame, ele acrescenta que

O sr. Jair Bolsonaro precisa entender que um presidente da República não pode falar em público, principalmente em uma entrevista coletiva para a imprensa, como se estivesse em uma conversa de botequim. Ele fez comentários impróprios e sem nenhum embasamento e fez ataques inaceitáveis não somente a mim, mas a pessoas que trabalham pela ciência desse País. Ele disse estar convicto de que os dados do Inpe são mentirosos. Mais do que ofensivo a mim, isso foi muito ofensivo à instituição.

Na mesma publicação, ele refutou a ideia de que o INPE teria entregue os dados para a imprensa e explicou que os índices era fornecidos ao IBAMA, dentro de uma estrutura de governo que ocorria desde a gestão de Marina Silva no MMA (2003-2008), mas que os dados são abertos e estão disponíveis na internet para quem tiver interesse. Comentou ainda o fato de que o ministro Ricardo Salles já havia feito críticas anteriores aos dados do órgão.

Eu entendia que o ministro Ricardo Salles fazia essas críticas por falta de conhecimento. Há três semanas mandei um ofício para o Ministério da Ciência e Tecnologia falando que polêmicas não ajudavam em nada o Brasil, inclusive com relação à repercussão internacional, e propus ao ministro Marcos Pontes abrir um canal de comunicação para explicar o

²⁰ Resumo assinado por Ricardo Galvão na Plataforma Lattes informa que o professor possui graduação em Engenharia de Telecomunicações pela Universidade Federal Fluminense (1969), mestrado em Engenharia Elétrica pela Universidade Estadual de Campinas (1972), doutorado em Física de Plasmas Aplicada pelo Massachusetts Institute of Technology (1976) e Livre Docência em Física Experimental pela Universidade de São Paulo (1983). Foi Presidente da Sociedade Brasileira de Física e membro do Conselho da Sociedade Europeia de Física. É membro da Academia de Ciências do Estado de São Paulo e da Academia Brasileira de Ciências, Fellow do Institute of Physics (<http://lattes.cnpq.br/1443260585180322>).

que fazemos, oferecer ferramentas para entenderem melhor os nossos dados e tentar arrefecer esse clima de disputa. Mande para o ministro Marcos Pontes, mas acho que ele estava viajando. Porque quero tirar dessa polêmica algo que ele sempre declarou, que a questão (dos dados) do desmatamento da Amazônia é científica e não política e ele sempre demonstrou confiança nos dados do Inpe²¹.

O cenário estabelecido a partir dessas declarações aguçou o interesse da mídia, que passou a basear sua agenda em torno de temas relacionados à essa crise de governo. Dessa maneira, os atores envolvidos passaram a ser cada vez mais estimulados a declarar opiniões e se posicionar a respeito dos desdobramentos da crise.

Levantamento feito por uma agência de notícias italiana recorda que após as fortes declarações de Ricardo Galvão, Bolsonaro voltou a criticar o INPE e indicou que os dados divulgados pelo órgão trariam prejuízo ao Brasil e à imagem do país no exterior, principalmente em meio às negociações de acordos econômicos. De fato, o aumento do percentual sobre o desmatamento, mas também as polêmicas declarações entre o presidente brasileiro e o presidente do INPE ganharam repercussão internacional.

Mais do que ocupar espaço em páginas de jornais, a política ambiental brasileira passou a ser alvo de discussões entre chefes de estado europeus. Noruega e Alemanha, por serem signatárias do Fundo Amazônia, e a França foram os *players* mais ativos nessa frente de questionamento das medidas brasileiras de preservação do meio ambiente.

A relação já não era amistosa desde a cúpula do G20 – organização que reúne as 20 principais economias do mundo – e que ocorreu nos dias 28 e 29 de junho no Japão. Na ocasião, a chanceler alemã Angela Merkel se disse preocupada com o desmatamento no Brasil e que se questão se apresentasse durante a cúpula, aproveitaria a oportunidade para ter uma discussão do tema.

Sob o fato Bolsonaro afirmou, já no Brasil, que enquanto estava no Japão convidou Merkel e o presidente francês, Emmanuel Macron, para sobrevoar a Amazônia.

Se eles encontrarem um km² de desmatamento entre Boa Vista e Manaus, concordaria com eles na questão ambiental. Sobrevoei a Europa, já por

²¹ A declaração faz referência ao Ministro Marcos Pontes porque esse era o titular, à época, do MCTIC, ao qual o INPE responde na estrutura de governo brasileira (Nota do Autor).

duas vezes, e não encontrei um km² de floresta. Diante disso, Merkel e Macron não têm autoridade para discutir questão ambiental com o Brasil.

Em entrevista concedida no dia 6 de julho, o presidente comentou a pressão de líderes europeus contra o desmatamento crescente no Brasil. Questionado sobre uma declaração do papa Francisco, que alertou para uma situação “séria e insustentável”, Bolsonaro afirmou que os países estrangeiros querem que o Brasil preserve sua biodiversidade para que a possam explorar no futuro. “O Brasil é uma virgem que todo tarado de fora quer”, resumiu.

A crise, que teve início na divergência quanto à divulgação de dados do governo brasileiro e respingou nas relações diplomáticas do Brasil com países europeus, ganhou consolidação no dia 29 de julho. A agenda presidencial, nessa data, previa uma reunião de Bolsonaro com o ministro das Relações Exteriores da França, Jean-Yves Le Drian, para discutir questões ambientais e climáticas. Minutos antes do encontro, o presidente brasileiro alegou uma questão de urgência para cancelar o compromisso. No entanto, publicou um vídeo em uma de suas redes sociais em que usava os serviços de um cabeleireiro no horário em que o encontro estava previsto.

A atitude foi o estopim para uma relação já estremecida. Macron assumiu posição de liderança na oposição à política de Bolsonaro para o combate ao desmatamento e enquanto costurava um plano de ajuda financeira que contaria com suporte dos países do G7, afirmou que era necessário discutir o *status* internacional da Amazônia. Por sua vez, Bolsonaro recusou a ajuda e criticou a proposta de Macron, classificada por ele como de uma “mentalidade colonialista”. Para Bolsonaro, o presidente francês instrumentalizou um problema interno do Brasil, para capitalizar projeção política.

A condução de gestão da crise gerou informações desencontradas também nas autoridades europeias em relação à possibilidade de medidas reativas contra o Brasil e o Mercosul no campo econômico. Reportagem da BBC narra esses fatos, afirmando que

A política ambiental do presidente Jair Bolsonaro, destaque nas manchetes globais devido a polêmicos embates com governos europeus e à ampla repercussão de focos de incêndios na Amazônia, pode resultar em futuros problemas comerciais para o Brasil com a Europa. É o que indicam deputados de centro-direita, centro-esquerda e esquerda do Parlamento alemão ouvidos pela BBC News Brasil em Berlim ao longo

da última semana - alguns chegaram a usar os termos "infantil" e "valentão" para descrever o líder brasileiro.

Ao mesmo tempo em que governos de França, Finlândia e Irlanda levantaram, entre quinta e sexta-feira (22 e 23/8), a possibilidade de retaliar o Brasil e o Mercosul no âmbito comercial, parlamentares do Partido Verde (uma força emergente na política alemã), do Partido Social-Democrata (SPD, de centro-esquerda, da coligação governista) e do Partido Democrático Liberal (FDP, de centro-direita e da oposição) também demonstraram preocupação, em diferentes níveis, com o acordo de livre comércio entre a União Europeia e o Mercosul.

Por outro lado, o embaixador da União Europeia no Brasil afirmou que o desmatamento não ameaçava o pacto realizado com o Mercosul. Ignácio Ybáñez lembrou que

Levamos 20 anos negociando o acordo, que é uma aposta de futuro entre as duas regiões, por isso, não é correto pensar que os parlamentos irão reagir por coisas pontuais. O mais importante é que o acordo contém compromissos de como queremos que seja a nossa relação futura. Por exemplo, no tema ambiental há uma clara aposta no cumprimento do acordo de Paris (sobre mudanças climáticas) e dos convênios internacionais por parte do Brasil e do Mercosul.

Independente da possibilidade de sanções internacionais, a Noruega e a Alemanha cancelaram sua remessa de verbas para o Fundo Amazônia, um montante de cerca de R\$ 133 milhões. Ainda no campo econômico, a crise sobre o desmatamento na Amazônia movimentou até mesmo congressistas da chamada bancada ruralista. Reportagem do EL PAÍS trouxe a informação de que

A preocupação com os efeitos econômicos da política ambiental atual agita até mesmo ruralistas de carteirinha, como Blairo Maggi, um dos maiores produtores de soja do país. Ele afirmou em entrevista ao jornal Valor Econômico que o discurso do presidente pode prejudicar as exportações brasileiras. "Quando estou exportando soja, milho, os importadores querem saber mais do que nunca a origem da certificação do meu produto. E, se plantamos em área desmatada, eles não compram. Então, o discurso só atrapalha", disse. Ele também ressalta que as colocações de Bolsonaro podem comprometer o acordo Mercosul-UE: "Temos uma relação muito complicada com a Europa e podemos ter mais fechamentos de mercado".

Em 31 de julho Ricardo Salles convocou uma entrevista coletiva em que trataria de questões relacionadas à crise. Nessa ocasião ele confirmou o crescimento do desmatamento no Brasil, mas afirmou que os dados apresentados pelo INPE estavam sendo interpretados de maneira equivocada. "Os percentuais que foram divulgados na imprensa não estão corretos, não porque o INPE errou,

mas porque quem os interpretou, o fez de maneira equivocada, seja por desconhecimento ou pra criar impacto midiático na sociedade”.

No dia seguinte, durante um evento em Brasília, Salles – junto a Bolsonaro – voltou a contestar os dados do INPE sobre o desmatamento na Amazônia. Na ocasião anunciou ainda que o governo iria adotar um novo modelo de acompanhamento, a ser contratado mediante licitação de outra agência de monitoramento.

No mesmo evento, o presidente Bolsonaro voltou a levantar questionamento sobre a atuação do INPE em uma divulgação considerada equivocada. No mesmo episódio, afirmou que

Se quebrar confiança vai ser demitido sumariamente, não tem desculpa para nenhum subordinado ao governo divulgar dados com esse peso de importância para o nosso Brasil. A questão de perdeu a confiança, no meu entender é uma pena capital. Nem na vida particular convivemos com pessoas que perdemos confiança. Temos muita responsabilidade em identificar se houve má fé ou não

Em 2 de agosto, Ricardo Galvão foi exonerado da presidência do INPE, após uma reunião com o ministro da Ciência e Tecnologia, Marcos Pontes. Segundo o ministro, depois que os dados do INPE se tornaram centro de um debate internacional, Galvão tratou do assunto diretamente com o presidente, sem envolver o Ministério. Em reportagem da Agência Senado, Pontes destacou que

“não há dúvida” em relação à capacidade técnica de Galvão, que é formado em engenharia e doutor em física, e dirigia o Inpe desde 2016. A exoneração também não teve relação com o material produzido pelo instituto, que está correto mas foi interpretado de forma errônea. Para o ministro, a crise foi resultado de um “erro de comunicação”.

4.7 UM PRISMA DA REALIDADE POR QUEM A CONSTRÓI

O propósito da ciência, em caráter extremo, reside nos e para os seres humanos. Nos seres humanos porque os processos desenvolvidos na busca dos conhecimentos são realizados por indivíduos que observam a realidade e buscam, por experimentos e possibilidades, desenvolver explicações lógicas e eficientes para as questões que desafiam a humanidade. Para os seres humanos porque o conhecimento advindo da ciência, por consequência, permite às pessoas avançar em questões essenciais ao entendimento que gera progresso, prosperidade e inovação tecnológica.

No campo da análise aqui proposta, que ocorre dentro do escopo das Ciências Sociais, também são as pessoas, suas concepções e as ações advindas destas o fio condutor para intentar a compreensão do funcionamento do processo de difusão das informações no contexto da Revolução Digital e como as relações de poder e confiança podem ser mantidas entre emissores e receptores de dados, especialmente em situações de crise.

Dessa maneira, o projeto aqui exposto realizou uma pesquisa qualitativa com sete profissionais da comunicação, distribuídos em diferentes nichos do mercado e, portanto, com possibilidades de visões distintas – intentando assim uma maior amplitude de panorama – sobre o foco da análise em voga. A pesquisa se deu em forma de entrevistas, individuais, conduzidas pelo proponente dessa dissertação entre os meses de setembro de 2019 a fevereiro de 2020. Todas as entrevistas ocorreram em caráter presencial e mantêm registro em áudio, conforme aprovação do Conselho de Ética em Pesquisa²² do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO).

Foram convidados a participar e colaborar com essa pesquisa mediante entrevista os jornalistas Aline Midlej, Ana Paula Artaxo, Luís Ernesto Lacombe e Tania Malheiros; a relações públicas Cassia Helena Pereira Lima; e os porta-vozes Flávio Jackson Ferreira Santiago e Pedro Doshikazu Piancho Aihara, representantes da Polícia Militar e do Corpo de Bombeiros de Minas Gerais,

²² Sob o registro do CAAE número 83248918.8.0000.5653 (Nota do Autor).

respectivamente²³. No decorrer do texto eles serão identificados em acordo com os manuais de estilo e redação jornalísticos, identificando as mulheres pelo primeiro nome e os homens por seu sobrenome.

O critério para seleção dos entrevistados baseou-se em escolher dois jornalistas da grande mídia, de carreira reconhecida e com posicionamentos ideológicos notoriamente contraditórios; profissionais que atuam na coordenação de comunicação da Comissão Nacional de Energia Nuclear (CNEN) e no Instituto de Pesquisas Energéticas Nucleares (IPEN), considerando que essa pesquisa ocorre a partir de uma instituição vinculada à tecnologia nuclear; uma jornalista da grande mídia com reconhecida carreira relacionada à trabalhos e reportagens vinculados ao setor nuclear; e dois representantes que atuaram na gestão da informação em Brumadinho, previamente analisado nesse trabalho e com aparente vantagem na gestão da informação e comunicação sobre os demais.

A partir das declarações desses entrevistados, lê-se a seguir impressões advindas de quem lida com a informação, sua disseminação ao público e a gestão da informação de forma cotidiana sobre a prática jornalística, sua relação com as assessorias de imprensa, o trato das informações, as dificuldades impostas pelo cenário da gestão pública numa estrutura de gestão da informação, conceitos práticos executados nos processos de gestão de crise e análises conceituais sobre temas convergentes a essa análise.

4.7.1 A prática jornalística

A universalização das Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação bem como sua influência na construção de uma cibercultura que entremeia a sociedade em rede foi tomada por muitos como uma sentença de morte ao jornalismo. Algumas décadas depois o que se pode notar é que os veículos jornalísticos mantêm a existência – com maiores dificuldades nos mercados regionais – ainda que precisem enfrentar constantes desafios provenientes da volatilidade tecnológica.

Tal análise considera, principalmente, o enviesamento da notícia como um produto comercial, conforme define CASTILHO (2014) ao dizer que

²³ Um resumo do currículo dos entrevistados, bem como o registro das entrevistas na íntegra, encontram-se na seção de apêndices (Nota do Autor).

A matéria prima do jornalismo praticado em empresas de comunicação é formada por dados inéditos que são selecionados tendo em vista a comercialização na forma de notícia, como um produto com valor de troca. A edição de uma notícia leva em conta a atualidade, relevância, pertinência, confiabilidade e usabilidade da matéria prima inicial.

Hoje, no entanto, as discussões sobre as consequências do avanço das tecnologias digitais sobre o jornalismo extrapolam as questões empresariais e recaem também sobre a forma com que as informações têm sido produzidas e noticiadas. “Tem muita gente que fala que a imprensa está acabando. Na verdade, ela está migrando o seu modelo de atuação. Os grandes jornais aqui, todos têm *podcast*, por exemplo. Então, na verdade, eles estão se adaptando a isso”, observa Santiago.

Segundo CASTILHO (2014) o processo de produção da notícia é “altamente normatizado, preocupado com a isenção e voltado para o desenvolvimento de um produto comercializável, numa troca de atenção do leitor por espaços publicitários pagos”. A percepção prática dessa realidade, no entanto, tem destoado do compêndio teórico em alguns aspectos na visão dos entrevistados.

A relação de normatização produtiva é exemplo dessa dissonância, já que o jornalismo perdeu um tom de exclusividade com a difusão das tecnologias digitais. “Existe a notícia, a notícia falando epistemologicamente, aquela notícia tradicional. Aquela coisa que aí sim, o jornalista ele tem o lócus de produzir. Mas hoje em dia, com o advento da internet e das redes sociais, qualquer pessoa pode gerar um conteúdo noticioso. Não a notícia nos moldes tradicionais, canônicos do jornalismo, mas um conteúdo noticioso. Há uma corrente no jornalismo que se incomoda com isso, porque de certa forma é uma legitimidade que era exclusiva dos jornalistas e deixou de ser”, pondera Ana Paula. Diante desse cenário e das mudanças que ocorreram “o jornalista toma furo até do camarada ali da escada, da rua. O camarada vai lá e filma. O jornalismo mudou, hoje ele é uma outra coisa e o jornalista precisa se reinventar”, complementa Tania.

Ocorre que essa reinvenção, na visão de SOMMA NETO (2019), tem enveredado por um campo discutível e que, em sua visão, tem imposto um outro tipo de órbita ao jornalismo. Para ele

(...) não são somente os ditos jornalões, revistas semanais de editoras de feições mais ou menos respeitáveis até outro dia, ou os maiores conglomerados de TV e rádio, mas também portais de notícias, sites, blogs, páginas em redes sociais, canais de áudio e/ou vídeo em plataformas da internet, e outros instrumentos de comunicação online, de matizes mais variados dentro do espectro ideológico, que adotam metodologias senão idênticas pelo menos muito parecidas como norteadoras do trabalho de busca, tratamento e difusão de informações. Basta uma olhada com maior cautela para esses materiais aparentemente jornalísticos para perceber que não se trata mais de Jornalismo. Aquilo com que nos deparamos não passa de um arremedo, uma caricatura, uma tentativa enviesada de apresentar “fatos”, “notícias”, análises ou críticas, quase sempre eivadas por uma intenção de ataque ou contra ataque a quem está no outro lado ou pensa diferente. Esse cenário pode ser descrito como aquela situação em que, usando linguagem mais popular, o roto passa a apontar os defeitos do maltrapilho. Não parece haver em geral uma preocupação maior em apresentar peças jornalísticas mais elaboradas, observando os princípios que norteiam o trabalho jornalístico, tanto no que concerne ao aspecto técnico como principalmente à observância dos valores éticos.

Para os entrevistados a constatação é de que há um enviesamento vigente entre a classe jornalística e que isso pode colaborar no diagnóstico anteriormente apresentado. “Eu diria a você que os jornalistas, de um modo geral, mas agora acentuadamente, trabalham como um partido político. Há um pensamento predominante de esquerda. É difícil você pensar no jornalista que não tenha um pensamento ideológico mais à esquerda, progressista, social democrata, como você quiser chamar. E isso me preocupa terrivelmente. Eu não quero nem para um lado e nem para o outro e talvez as pessoas acabem trabalhando de uma forma às vezes até inconsciente. Não vou dizer que tudo seja consciente, mas há uma boiada caminhando na mesma direção e defendendo os mesmos princípios”, expõe Lacombe.

Para Aline esse é um traço que sempre existiu e é inerente ao ser humano. “Somos geradores de informação, mas somos humanos acima de tudo. Então eu acho que esse risco da contaminação ideológica sempre existiu, em diferentes momentos do mundo. (...) Acho que erramos também no jornalismo, às vezes, pela nossa inflamação e paixão em alguns momentos e por questões ideológicas também, à direita, à esquerda e ao centro, mas eu acho que hoje a gente vive um momento mais grave porque eu sinto que as pessoas perderam na Academia, na política, no jornalismo, em todos os setores, a preocupação em se manter blindado, inclusive publicamente em relação a isso. A gente perdeu a noção do nosso papel republicano e como profissional de cada área de entender que a gente pode até pensar de determinada forma, mas isso não só não pode

contaminar a nossa interpretação dos fatos a partir do que é justo e do que a lei diz e coloca, como a gente também não pode deixar isso influenciar o pensamento do outro e deixar que o outro possa exercer algum tipo de ação porque eu penso dessa forma. Então acho que hoje a gente está vivendo um cerceamento que tem um impacto real nas atividades jornalísticas, acadêmicas, num nível muito mais profundo. Eu acho que isso está acontecendo na Academia, isso está acontecendo no jornalismo e eu acho que isso está nos desafiando num nível maior”.

Uma hipótese para esse comportamento é o processo de formação dos jornalistas profissionais, na visão de Lacombe. “Se eu for recordar os professores que tive na faculdade de Comunicação, diria a você que a maioria defendia que o jornalista fosse um militante. A maioria vendeu para os estudantes, no início de faculdade, que eles mudariam o mundo, que era papel do jornalista mudar o mundo. Não é nosso papel mudar o mundo, eu absolutamente discordo. Um jornalista militante não é jornalista. A partir do momento que você passa a ser militante, você perde a isenção. Você tem que trabalhar com todas as informações, você tem que trabalhar – aquela velha história – ouvindo todos os lados, agregando o máximo de informações que puder, para que as pessoas a partir da história que você vai contar, possam entender tudo que está acontecendo. A verdade absoluta você nunca vai alcançar, porque não existe, mas eu acho que o que se vende, basicamente, nas faculdades de jornalismo, é uma ideia de que o estudante tem que ser um militante, de que vai mudar o mundo, de que tem que defender isso, defender aquilo... Ele tem que defender a verdade, ele não pode ter, não pode ser movido por ideologia. Ele trabalha com as ideologias, mas não é movido por isso”.

Uma constatação dessa realidade pôde ser observada, por exemplo, na cobertura das queimadas na Amazônia, em 2019, segundo o relato de Aline. “A cobertura da Amazônia colocou a gente, o jornalismo inclusive, num contexto muito curioso e de muito aprendizado. Acho que até agora estamos absorvendo o que aconteceu porque a cobertura da Amazônia por conta da contaminação ideológica nas coberturas jornalísticas – à direita, à esquerda e ao centro – quase desinformou a população por conta também, e quase fomos persecutórios em relação ao governo Bolsonaro, nesse caso, e fomos injustos eu acho em alguns momentos com o governo nesse sentido, mas uma injustiça da cobertura gerada por essa própria incapacidade do governo de gerenciar a informação passada. Quando você tem um governo que questiona um órgão importantíssimo como o INPE, de

reconhecimento internacional, quando isso vem pra boca de um presidente da república da forma como veio, seja ele de que viés ideológico for, isso gera uma informação, isso gera um barulho e um barulho que às vezes nos deixa surdos em relação às próprias maneiras de informar. Durante muito tempo desses dias de cobertura a gente não percebeu o quanto a gente estava colocando tudo junto ali: desmatamento, queimada, incêndio florestal, dados do INPE. A gente colocou tudo numa mesma coisa, manchetes foram geradas de maneira errada, reproduzimos informações que já eram desconsideradas pela ciência como ‘Amazônia é o pulmão do mundo’, recorremos de maneira bastante responsável – eu acho – à retórica, que é exatamente o que o governo também faz, o governo neste caso. Então a gente acabou, eu nem sei que trocadilho usar, mas é como se a gente tivesse caído na mesma armadilha que o governo, por essa dificuldade de gerenciar a informação de maneira responsável, priorizando acima de tudo o interesse público. Não importa se aquilo vai contra ou vai de encontro ao que a gente acredita. E aí a rede social e todo esse efeito manda que vem, a gente acabou demorando a entender o quanto a gente estava tendo dificuldade de separar as coisas”.

Essa incapacidade do governo, constatada por Aline, de gerenciar as informações repassadas sobre o tema em questão ou sobre outras situações críticas tendem a ser acentuadas por esse enviesamento ideológico que perpassa a produção jornalística na atualidade e incide no processo de gestão da informação por parte dos veículos de comunicação, na visão de Lacombe. “Você recebe todas as informações. O primeiro passo é: o que vale para mim? Nesse momento, atualmente no Brasil, eu já acho que há um problema. Há uma tendência da mídia tradicional de captar essas informações, descartar aquelas que de alguma forma falem bem do governo ou mostrem atitudes benéficas para o país, coisas boas, que obviamente impactariam positivamente em relação ao governo. Então o que eu sinto é que essa gestão (por parte da mídia) é muito mal feita porque você tem a escolha das pautas. Você recebe um monte de sugestão de pauta. Você tem ali *releases*, pessoas que te ligam. Você tem as informações que surgem pela observação pessoal dos jornalistas envolvidos e o primeiro passo para você gerir mal é você não saber o que vale e o que não vale. O que eu vou tocar adiante, o que vai virar história? Acho que nesse momento já há um problema sério de gestão porque acabam descartando notícias. O segundo é que mesmo quando você decide: bom, tudo bem. Isso aqui eu não vou descartar, isso aqui vai ser pauta. Mas

“você define uma linha editorial equivocada ou uma linha editorial que já aponta para uma conclusão que, absolutamente, não existe ou que não é papel do jornalista naquele momento conduzir. Eu não quero conduzir para uma conclusão, eu quero agregar informações para que as pessoas de casa, os espectadores definam. O papel é esse. Então você tem dois problemas de gestão: um na escolha das pautas e outro na questão de como essa pauta vai ser desenvolvida, de como essa história vai ser contada. Acho que hoje em dia a gente passa por uma crise grave na gestão de informação pela imprensa, a grande mídia”.

Uma outra percepção é que a busca por celeridade na divulgação das informações impõe aos veículos tradicionais de mídia outros desafios no ofício de oferecer conteúdo noticioso à sociedade. Lacombe relembra que “antigamente quem dava furo normalmente era rádio, porque tem uma operação muito mais simples do que uma televisão, por exemplo. Um jornal vai publicar no dia seguinte. Hoje temos a internet e essa pressa é muito perigosa, muito perigosa. Há uma preguiça já reinante, por conta da internet na minha opinião. Os jornalistas querem se alimentar de informações só digitais, não querem pegar o telefone, não querem entrevistar, não querem ir a campo e aí tem essa história de querer ser o primeiro a chegar com as últimas, então a primeira informação que eu tenho eu passo, sem contrapor, sem ouvir o outro lado da história, sem ouvir um especialista confiável”.

Para Aline existe uma emergência na busca de relevância por parte da mídia. “Todos os veículos querem ser ouvidos, observados. Existe essa ideia – que é real – você coloca a notícia primeiro, você tende a ser o primeiro a ser ouvido, a audiência tende a ser sua. Então isso acompanha a imprensa, o tal do furo jornalístico – que hoje ganhou um outro verniz – todo mundo quer dar primeiro ou não quer deixar de dar uma informação que está sendo dada. Ninguém quer chegar atrasado. A relação disso, equilibrar isso com a responsabilidade da informação nesses tempos, eu acho que nos exige num lugar inédito. Muitas vezes chega uma aspas para você, uma fala do presidente lá de Brasília, uma fala de qualquer pessoa de relevância no cenário político nacional. A emergência que você tem para dar aquela informação, que é notícia, e o tempo que você tem de depurar aquilo e de entender que aquilo é grave e que você não pode dar aquilo como se fosse algo normal, que você não pode normatizar, mas que ao mesmo tempo você também não pode contaminar aquela informação num primeiro momento, até entender realmente o que aconteceu, em que contexto foi, porque muitas vezes também

chega muito rápido e você precisa colocar em contexto, respirar. Então esse é um exercício diário que eu acho incrível, que faz a gente se aprimorar, e que faz a gente rever, pedir desculpas, fazer uma correção”.

Aliada a essa necessidade atemporal de apuração para não perder o *timing* noticioso, na visão de Aline um outro fator que interfere é a maneira como a gestão da informação é proposta pelas autoridades, como no caso do governo atual²⁴. “Às vezes a gente não tem o tempo de depuração que aquela informação exige, mas acho que o governo Bolsonaro, na forma como comunica e se posiciona, e a maneira do presidente se declarar em assuntos bastante caros ao país do ponto de vista democrático, nos coloca num teste inédito. Hoje o jornalismo brasileiro, os jornalistas de um modo geral da grande imprensa, estão sendo testados, e as grandes corporações. Todos nós estamos sendo testados em diferentes níveis. Quem está lá ancorando, quem está como executivo, quem está fechando o jornal, quem está decidindo a foto que vai pra home, pela emergência dos temas tratados, pela gravidade de determinadas declarações e também pela responsabilidade que a gente tem na maneira de depurar e transmitir isso para o público”.

Todo esse contexto tem feito com que a credibilidade jornalística dos veículos tradicionais de mídia seja impactada, na visão dela. “Não é um impacto num nível de descreditar ou de derrubar veículos. Não acho que uma cobertura assim vai fazer com que a TV Globo, a GloboNews, a Folha de S.Paulo, os grandes veículos, deixem de ter a credibilidade que têm. Mas eles passam a ser questionados num outro nível. Isso vai acontecer. É um caminho sem volta. Já está acontecendo. Porque temos hoje veículos digitais, nascendo já na área digital, projetos editoriais como o Nexo Jornal, por exemplo, que é um projeto de extremo sucesso, já nasceu nesse ambiente digital e que tem uma linguagem muito direcionada para quem consome digitalmente, que é uma tendência mundial – que a gente ainda está se adaptando na televisão e no impresso. A TV com um pouquinho mais de dificuldade, obviamente – mas eu acho que isso nos coloca numa missão de questionar isso diariamente, como eu falei, da gente realmente fazer um exercício de auto observação com relação a como a gente entende, como a gente noticia, como a gente mancheta, como a gente transmite, como a gente elege a forma como vai contar uma história”.

²⁴ Na época dessas entrevistas o Brasil é presidido por Jair Messias Bolsonaro, eleito em 2018 para o maior cargo do Poder Executivo brasileiro (Nota do Autor).

Logo, sob a dinâmica que a sociedade em rede impõe aos jornalistas – em vista do objetivo de reportar os fatos através da imprensa – esses profissionais tateiam alternativas para superar três desafios contemporâneos. O primeiro deles reside na percepção do tempo em oposição à necessidade de apuração do fato. Segundo CASTELLS (2015)

O tempo intemporal, o tempo da sociedade em rede, não tem passado nem futuro. Nem mesmo o passado recente. É o cancelamento da sequência e, assim, do tempo, pela compreensão ou pelo escurecimento da sequência. Portanto as relações de poder são construídas em torno da oposição entre o tempo intemporal e todas as outras formas de tempo. O tempo intemporal, que é o tempo do breve 'agora', sem sequência ou ciclo.

Esse tempo intemporal exerce influência direta sobre o lócus jornalístico contemporâneo. Ante essa nova dinâmica de percepção temporal da realidade no contexto da sociedade em rede, a prática jornalística – na busca pela condição de relevância – acaba por propor um novo fluxo de produção noticiosa que, em alguns momentos, renuncia a preceitos básicos do exercício apurativo para economizar em tempo e chegar primeiro ao consumidor da informação ou à condição de programador da rede, dentro da perspectiva de CASTELLS (2015). Esse traço compromete em uma das essências da reportagem que reside no aprofundamento dos fatos para que o público possa formar sua opinião.

Nesse processo de construção de opinião reside o segundo paradigma da prática jornalística no contexto da sociedade em rede, haja vista que o enviesamento ideológico dos profissionais, suplantada e incentivada pela realidade das conexões sociais a partir do ambiente tecnológico, parece dar a ideia de que o profissional da notícia deve incutir conceitos a partir de suas impressões pessoais, e não da proposição factual, para que o consumidor faça suas aplicações através da livre análise da notícia. A situação tende a ser mais delicada quando o profissional em questão é refém da Heurística da Tendência da Confirmação – apresentado na teoria de JOHNSON (2012) nesse trabalho – e passa a isolar o contraditório para se apegar apenas a fontes e sectários que confirmem aquilo em que já acredita.

Esse cenário se torna ainda mais complexo no trato dos dados que são oferecidos à imprensa através de assessorias, terceiro desafio contemporâneo, numa rotina que ser influenciada (nas redações) pela combinação do enviesamento

ideológico dos profissionais ao senso de urgência na publicação para ganhar vantagem sobre os concorrentes. Tal panorama exige que os núcleos de comunicação de governos, órgãos públicos e mesmo de empresas privadas recondicionem suas ações no sentido de minimizar os efeitos de atemporalidade e da parcimônia ideológica vigente de forma mais notória no jornalismo contemporâneo.

Para tal, a prática da gestão da informação por parte das assessorias ou núcleos de comunicação se apresenta como ferramenta de defesa para minimizar as consequências dessa realidade e promover maior ganho de credibilidade e confiança social. Na visão de Ana Paula a gestão da informação por parte das assessorias “é necessária e estratégica, porque se alguma coisa acontece – uma emergência na nossa área, que é a nuclear, por exemplo – a informação precisa sair de forma correta e organizada” a fim de que as possíveis inferências ideológicas possam ser minimizadas, atuando-se assim pela preservação da imagem da entidade que estiver em foco durante o período de crise.

Vale ressaltar que com o estabelecimento das redes de tráfego da informação por parte da sociedade, bem como por sua natureza multidirecional, não deve ser objetivo da gestão da informação conter a dispersão heterogênea de informações. “A gente não pode ter a mínima pretensão de controlar o que estão divulgando e de tentar consertar tudo que dizem”, alerta Cassia. No entanto, “a gente pode controlar o que a gente transmite” lembra Ana Paula, e esse deve ser o foco principal de uma gestão da informação estruturada e pautada na preservação dos ativos institucionais da entidade.

4.7.2 Disseminação seletiva da informação

O princípio de transparência no trato das informações públicas ganhou novo vislumbre a partir de 2011, com a aprovação da Lei número 12.527, que normatizou os modos e o alcance do acesso à informação de documentos oficiais de governos e entidades públicas. MICHENER *et al.* (2018), ao analisar esse contexto, recordam que

Informação é poder, e as leis de acesso à informação (AI) têm sido chamadas de “revolucionárias” e “subversivas” ao fornecer um amplo direito fundacional para acessar informações governamentais (Darch e Underwood, 2010:9). Ao ameaçar derrubar o “muro de papel” que divide

cidadãos do Estado, as leis de AI se tornaram objeto de considerável resistência por parte do setor público

Se mesmo a implementação de uma lei não foi capaz de trazer ponto pacífico entre as instituições que detêm tais informações, tão pouco se espera que esse consenso exista na relação entre jornalistas (que buscam esses dados) e assessores, que com acesso aos mesmos, estudam e decidem qual a melhor maneira de gerir essas informações a fim de blindar suas entidades, buscando não ferir o princípio da transparência e do interesse público.

Tal processo, chamado de Disseminação Seletiva da Informação, e que pressupõe um método para definir dados que devem ou não ser publicados, também ocupa posição de paradigma dentro das perspectivas práticas dos profissionais entrevistados. Para Tania, “informação é para ser divulgada. Ela não é minha e nem sua, é de uma sociedade. Informação pertence a todos então eu sou contra (a disseminação seletiva). É diferente de segredo industrial ou tecnológico, uma outra discussão. Fora disso, acho que nenhuma informação deve ser protegida”.

Já Lacombe relembra que o enviesamento ideológico que emana nas redações jornalísticas também pode afetar os núcleos organizacionais de comunicação. Para ele, “quem tem as informações é a assessoria de imprensa e ela sempre tem um objetivo, uma imagem a construir ou de um profissional liberal, de uma empresa privada, de uma empresa pública, de um órgão público. Ela tem sempre o interesse de construir uma imagem, de manter essa imagem, eventualmente de modificar uma imagem. Então a gente tem de estar sempre com um pé atrás, sempre com um pé atrás. Quanto a isso não há a menor dúvida”.

Aihara corrobora essa visão e assinala que “cada *player*, cada ator dentro desse processo tem um interesse muito claro e vai ser natural que a empresa, por exemplo, que o órgão queira realmente se proteger, se blindar nesse processo. Cabe à imprensa tentar furar esse tipo de bloqueio e fazer o papel dela que é um papel de informar, de promover determinadas reflexões, de visibilizar às vezes coisas que não estão sendo visibilizadas, acho que isso faz parte do jogo. A questão do grande dilema ético da imprensa é justamente também achar esse ponto. Até onde aquela visibilidade que está sendo dada, aquela repercussão que está sendo dada tem um condão de denúncia, o condão de uma cobrança social e até que ponto aquilo vira uma espetacularização da tragédia, que vira aquela

questão da exploração realmente daquilo que não é para ser explorado, daquilo que não é para ser visibilizado”.

Relatório da Comissão Europeia do Meio Ambiente, publicado em 2014, aprofunda esse posicionamento ao lembrar a existência de um debate profundo “sobre se a mídia realmente altera as percepções do público, ou se apenas reflete as opiniões já defendidas por ele”.

Argumentou-se que a mídia pode influenciar a percepção de risco, influenciando nossos preconceitos inerentes. Por exemplo, lembretes constantes na forma de notícias de primeira página sobre um risco específico podem significar que o risco vem à mente facilmente, aumentando assim a sensação de risco por meio do 'viés de disponibilidade' (Wahlberg & Sjoberg, 2000).

Tendo isso em vista, RODRIGUEZ (2017) argumenta que a atuação de uma Comissão de Gestão de Crise não pode se deter na disseminação seletiva das informações, mas que o braço de comunicação dessa comissão também precisa acompanhar as repercussões da estratégia estabelecida e inclusive intervir, se necessário.

A imprensa deve ser bem atendida e abastecida. O porta-voz deve, na medida do possível e dependendo do tamanho da crise, atender às solicitações de entrevistas dos veículos. Os profissionais do departamento de comunicação devem atualizar os boletins e divulgá-lo diariamente. É importante monitorar a mídia e corrigir eventuais erros para que não haja novas crises.

Sob essa lógica, justifica-se a necessidade de realizar o monitoramento e a intervenção de publicações equivocadas por parte dos profissionais que atuam no contexto das assessorias, mas também do processo de manuseio classificatório de dados, bem como de sua possibilidade ou não de divulgação à imprensa – e por consequência à sociedade – como forma de combater o “viés de disponibilidade”.

Pode-se ainda justificar o fracionamento de dados não apenas para a construção e/ou manutenção de uma imagem, mas também no interesse e na segurança pública. Tanto que para os entrevistados não há uma linha rígida que defina o que pode ou não ser divulgado em momentos de crise, mas que cada situação requer uma análise própria e que leve em consideração suas particularidades.

“A gente tem uma questão toda de transparência, de ter que divulgar e estar abertas a uma série de coisas, mas eu acho que tem que ter um cuidado caso a caso para saber o que você pode divulgar para o benefício daquela situação ou o que você deve divulgar e que vai causar um problema ainda maior, ou servir de base para armações futuras”, pondera Cassia.

Ela exemplifica sua posição com dois casos de crise semelhantes. Em 2013 um veículo ligado à CNEN foi roubado no Rio de Janeiro. O carro pertencia a uma empresa e estava carregando uma fonte de gamagrafia²⁵. A empresa dona do carro notificou a CNEN em um sábado. A CNEN identificou – e a empresa também passou – a foto da fonte, a foto do carro, os dados da empresa e a polícia começou a fazer as buscas. Por não conseguiu encontrar o carro no domingo, a CNEN iniciou na segunda um trabalho de comunicação, no sentido de informar a mídia. “Fizemos ao longo do dia uma série de entrevistas coletivas, enfim, divulgando, passando o quê que era, mostrando o potencial de risco daquilo e à noite fomos para o Jornal Nacional. O diretor da CNEN e a coordenadora geral entraram no Jornal Nacional dizendo o que estava acontecendo. Às 23h do mesmo dia receberam uma denúncia anônima dizendo aonde estava o carro”. Cassia explica que a CNEN trabalhou com esse fato e gerou uma norma: todos os carros teriam que ter GPS a partir de então.

Em fevereiro de 2019 foi roubado um outro veículo e o carro tinha uma fonte radioativa em seu interior. Por volta das 8h00 a CNEN formou um Gabinete de Crise para lidar com a situação e em pouco tempo eles já estavam com as fotos do carro, da fonte e a empresa já tinha a localização do automóvel a partir do GPS – estava numa comunidade em São Gonçalo. Pouco mais de uma hora depois o Comitê já estava decidindo se mandava uma equipe para resgatar ou não o carro, porque ele estava em um local de altíssimo risco. A polícia já estava envolvida e enviou uma foto que mostrava a fonte intacta, apesar de o automóvel ter sido desconfigurado. Em consenso com os demais órgãos de segurança envolvidos no caso, foi decidido que a equipe da CNEN não iria fazer a retirada por questão de segurança e que o problema seria resolvido de uma outra forma.

²⁵ SANCHEZ e PENTEADO FILHO (1967) explicam que a gamagrafia se trata de um método de ensaio não destrutivo que usa a propriedade de penetração da radiação para examinar o interior de materiais e conjuntos lacrados quando não é possível uma inspeção visual. Os dois tipos principais de radiação usados nesses processos são os raios-X e os raios gama.

Cassia se vale desses dois exemplos para justificar como a seleção de informações para divulgação é válida e positiva. “No primeiro caso a imprensa foi um fator chave para receber a denúncia anônima dizendo aonde estava o carro. No segundo caso a coisa foi encaminhada tão rapidamente que a nossa avaliação nesse gabinete de crise foi: se a gente divulga isso para a imprensa e isso vai para a mídia, o fato de o carro estar num local delicado pode gerar um problema ainda maior. Porque na hora que você tiver gente entrando ali naquela comunidade, os nossos próprios técnicos, isso poderia gerar um incidente de outra natureza, colocando em risco a vida de pessoas ou um sensacionalismo desnecessário. Você imagina um helicóptero sobrevoando, um helicóptero da imprensa, sobrevoando para achar o carro. Não ia ser bom. Então, naquele momento, a gente avaliou: não! Não vamos fazer um contato proativo com a imprensa, vamos esperar. Se nos procurarem, a gente vai dar a informação. ‘Ah, por que vocês queriam esconder?’ Não. A gente não queria esconder. A gente entendeu que como a situação ali estava quase resolvida, que a fonte foi identificada e estava intacta, o problema maior era onde ela estava e aquilo podia complicar a situação. Então houve um consenso de não divulgar”.

Ana Paula compartilha de visão semelhante, apesar de reconhecer que é um impasse para o jornalista a ideia de represar uma informação. “Essa pergunta, para um jornalista é difícil. Porque eu sou da instituição, mas sou jornalista antes de ser da instituição. Fico num dilema entre o que pode e o que deve ser divulgado. Hoje, a minha visão – com mais tempo de profissão e dentro de uma casa na área nuclear – é que sim (existem informações que não devem ser divulgadas). Não porque tem que manter em sigilo, mas é que talvez elas atrapalhem mais do que ajudem. Quando não atrapalhar mais do que ajudar, quando não tumultuar mais do que esclarecer, aí eu acho que vale a pena divulgar”.

VILLELA (2016) argumenta que a escolha e comunicação desses fragmentos de informação – preparados mediante o processo de disseminação seletiva – geralmente se apresentam de forma desconexa com a realidade da população e por isso a tentativa de persuasão em prol dos objetivos estabelecidos podem não ser alcançados.

Nem sempre se obtém êxito. (...) as notícias podem tanto levar ao esclarecimento popular quanto à confusão e alarmismo, ou seja, a informação pode ser usada para beneficiar a sociedade e permitir seu

desenvolvimento pessoal ou para manipulá-la por meio da distorção do conteúdo abordado.

E o que define o critério de escolha para esse processo de fragmentação? Qual a fronteira do que é ou não publicável? Para Aihara, o sopesamento da situação em relação ao objetivo da organização. “Juridicamente quando a gente fala de princípios, quando a gente tem um conflito, usamos muito o critério de sopesamento. Conforme o contexto que a gente vai tratar determinada informação, para todos ali existem justificativas plausíveis. Por exemplo, a possibilidade de um novo rompimento de barragem num cenário de desastre. É uma informação importante? É uma informação importante. Existe um argumento razoável para que esta informação seja levada ao público? Existe, porque o cidadão tem o direito de saber aquilo sendo que ele está dentro de uma comunidade de risco, por uma ideia até de publicidade dos atos oficiais. Então existe um argumento pertinente para que você dê essa informação. Existe um argumento pertinente também para que você não dê essa informação, já que aquela informação pode gerar um caos desnecessário. Às vezes a pessoa que vai receber a informação não consegue mensurar realmente qual o nível de risco a que ela está exposta, então existem justificativas razoáveis tanto para justificar a divulgação quanto para justificar a não divulgação das informações. Só que eu acho que não é uma questão de avaliar se aquilo ali está certo ou errado, não é uma ideia maniqueísta, mas sim sopesar para o objetivo. Por exemplo, de proteção da população, que é a nossa razão de ser, a competência do nosso órgão. Qual dessas duas posturas vai conseguir atingir com um nível maior de plenitude aquilo que eu quero? Porque não vai ter, não vai existir resposta certa. A gente já teve uma barragem que se rompeu, esse nível de risco existe, o risco de um novo rompimento de barragem, só que é um risco pequeno. O caos que vai se instaurar aqui nesse caso é maior do que o benefício das pessoas terem acesso a essa informação, então numa análise sistêmica, numa análise também contextual, numa análise semântica em relação ao efeito que aquilo vai gerar, você consegue tomar essa decisão. Mas a grande dificuldade é porque em determinado ponto, por mais que você tente fazer triangulações metodológicas e que elas consigam te levar à decisão mais técnica possível, sempre vai existir um ponto que é um ponto de perspectiva mesmo”.

4.7.3 Desafios à Gestão da Informação

A prática da Gestão da Informação, no entanto, não se limita a uma análise conjuntural para classificar dados entre sensíveis e publicáveis na relação com os veículos de mídia. Antes de percorrer nesse campo, o processo de gestão de dados incrementa possibilidades de ganho e avanço à própria instituição em caráter interno. Para Aihara, na perspectiva das instituições públicas, a ferramenta “está muito relacionada à maneira como a gente gerencia as informações, os dados que são atinentes à nossa atuação e como que a gente transforma esse dado em informação. Como que a gente significa aquilo e utiliza aquela informação, depois de trabalhada, de uma forma inteligente dentro do nosso processo decisório”.

Ainda de acordo com ele, o Corpo de Bombeiros em Minas Gerais implementa esse processo através de algumas doutrinas, como o Sistema de Comando de Operações, que busca normatizar o fluxo de dados e o papel a ser desempenhado pelos valores humanos ligados à entidade em diferentes tipos de ocorrências. “Não é que os nossos militares são especialistas no gerenciamento de informações, mas através dessa doutrina a gente começa a entender como que os fluxos irão acontecer. Por exemplo, se eu estou dentro de um Sistema de Comando de Operações e sou responsável como oficial de informações ao público, eu sei que tipo de informação eu tenho de ir atrás, sei a quem me reportar, sei quais vão ser as outras funções das quais eu vou demandar dados que são importantes para a minha função. Então, por exemplo, numa situação de um desastre, que a gente lida com problemas relacionados às *fake news*, conseguimos ter uma gestão melhor em relação a isso porque as pessoas já são treinadas para saber a quem que elas devem se reportar, além de onde e em que tipo de relatório que vão encontrar determinados dados”.

Esse tipo de preparação por parte das entidades favorece não apenas a sua capacidade de resposta aos momentos críticos que porventura possam ocorrer, mas também sua capilaridade em operacionalizar interfaces com outros órgãos de poder durante contextos que envolvam mais de uma entidade. Esse, a propósito, é um dos desafios a serem superados para um melhor processo de gestão da informação em situações de crise na visão de Aihara.

“Quando você atua em um grande desastre – Brumadinho, por exemplo, a gente tem a atuação de 50 órgãos, de níveis federal, estadual e municipal – você

tem órgãos que, ainda que eles adotem protocolos diferentes, são aptos a trabalhar num contexto mais globalizado e conseguir fazer a interlocução com os outros órgãos, estabelecer um gabinete de crise harmônico nesse sentido. Mas você pode ir atuar em um município, como a gente atuou em Janaúbra, naquela tragédia da creche onde as crianças foram queimadas, em que às vezes é um município extremamente pequeno, onde não há uma estrutura, às vezes até em termos de qualificação técnica adequada para isso. E aí a maior dificuldade para que você tenha uma organização harmônica é conseguir fazer todas as pessoas entenderem que aquilo é necessário. Não só em termos de gestão da informação, mas em termos de processo decisório”.

Ainda na perspectiva de Aihara um outro desafio para processos de gestão da informação exitosos – e que incide diretamente no anterior – é a necessidade de nivelamento do conhecimento. “Esse é um problema que é enfrentado em nível mundial. Quando a gente fala de contextos globalizados e de grandes tragédias, a gente tem realmente uma realidade de operação interagências, como se chama esse tipo de doutrina. Nos Estados Unidos, por exemplo. Um dos principais problemas do 11 de setembro²⁶ foi porque não existia essa integração interagências. Então você tinha ali que tomar medidas, por exemplo, de informações para fechar o espaço aéreo, você tinha que tomar decisões relacionadas ao FBI, às agências de inteligência norte-americanas e houve muito choque. Depois disso houve uma determinação presidencial para que todas as agências trabalhassem com operação integrada e isso melhorou muito. Aqui, principalmente em nível estadual e federal, a gente já melhorou nessa questão de estabelecimento de centros integrados de comando e controle, gestões únicas de informação. Hoje os gabinetes de crise, em grandes tragédias, eles são gabinetes de crise unificados. Antigamente tinham o comando da Polícia, dos Bombeiros, do governo, daquela secretaria... hoje em dia todo mundo se junta na mesma sala. Mas sem dúvida o grande desafio é justamente fazer com que todos os níveis de atuação, especialmente nos níveis de atuação públicos, todos tenham o conhecimento mínimo para poder operar nessa interlocução”.

²⁶ Referência ao atentado terrorista promovido pela organização islâmica Al-Qaeda que coordenou um ataque com dois aviões comerciais contra os Estados Unidos, atingindo as torres do World Trade Center em Nova York (Nota do Autor).

Paradoxalmente um fator que pode travar esse processo de nivelamento do conhecimento é justamente a Disseminação Seletiva da Informação aplicada agora não àquilo que será divulgado à imprensa e sim no relacionamento interagências. Para Santiago, se trata de feudos informacionais. “Aqui a gente tem quebrado o tempo inteiro essas arestas, o governo fazendo com que haja abertura dos ‘portos e das nações amigas’, porque é inconcebível uma quadrilha atuar, a Polícia Militar ser surpreendida e a Polícia Civil ou a Polícia Federal ter essa informação. Em nível de inteligência isso tinha que ser tratado de forma cruzada, mas como sobrevive quem tem informação, as pessoas represam as informações. Não sei se isso é cultural, mas eu percebo que o jogo de vaidades e a garantia de ter informação represada como sobrevivência institucional ainda é um grande problema”.

A necessidade de lidar com as vaidades, a propósito, é outro gargalo que interfere em uma gestão da informação mais eficiente na visão dos entrevistados. Ana Paula frisa que em uma situação de crise “todo mundo está sob pressão, mas está todo mundo do mesmo lado. Não adianta ter fogo interno. O coletivo é mais importante. Um trabalho coletivo, coeso, ele é muito mais importante do que fulano aparecer”. Para Cassia, esse comportamento mais inclinado à individualidade pode se dar pela incapacidade de perceber os benefícios da gestão da informação ou por um sentimento de insegurança.

“Às vezes pessoas que não percebem o benefício se sentem inseguras ou ameaçadas pela gestão da informação, pela transmissão de conhecimento. Elas acreditam, entendem, percebem que isso pode tirar o espaço delas de trabalho, o valor da pessoa, do profissional e aí são barreiras para que você consiga fazer isso. Não é que seja uma desvantagem, mas o olhar que pode haver de algumas pessoas é o de acharem que é uma desvantagem por tirar a unicidade delas e não é isso. Eu particularmente não entendo que seja isso. Esse compartilhamento de conhecimento é melhor e o que vai te diferenciar como profissional é o que você vai fazer com aquilo que você está vendo”.

Tania enfatiza que essa predisposição à vaidade pode, inclusive, potencializar os efeitos da crise e tornar mais complexos os desafios. “Falando de forma geral, a vaidade, o autoritarismo revelam uma falta de método para gerenciar. Às vezes a pessoa acha – a pessoa que eu digo, a empresa, que é sempre um grupo – que sabe, mas não sabe. Falta de humildade. E gera tudo isso, gera esse

conflito. Tenho uma conhecida que trabalhou numa área e ela sempre dizia: olha, vamos divulgar tudo, mesmo que seja uma coisa muito pequena ou uma coisa com extensão de gravidade muito maior. Porém, a chefia achava que não. Às vezes a liderança, o comando da instituição não obedece; ela tem pessoas altamente qualificadas para orientar e simplesmente não obedece. Sai falando. Vamos embora, vamos falar. Depois a gente vê como é que fica”.

Além de ser um comportamento reprovável do ponto de vista do controle da crise sob o prisma da comunicação, ele também costuma evidenciar um outro desafio à implementação da gestão da informação pelas organizações públicas: a sobreposição dos critérios políticos às questões técnicas. “Esse é um problema nevrálgico, na minha visão. O político se sobrepõe ao técnico. Isso pode se dar através da movimentação de pessoas ou pelo descontínuismo político-partidário. Sempre que há uma troca de governo, existe um receio em saber se o novo governo vai acabar com aquilo que o anterior implementou. E aí você tem que caminhar novamente, sobretudo na gestão da informação. Uma coisa é aprimoramento do modelo, derivação do modelo. A outra coisa é mudanças de modelo em que você elimina tudo aquilo que você tinha, inclusive com investimentos pesados, por questões político-partidárias. Isso é nefasto para a gestão da informação”, analisa Santiago.

Aihara lembra que essa interferência política também pode ser recorrente durante a gestão das crises, quando os processos e doutrinas estão sendo executados. “Acho que isso é inerente ao modo como a política brasileira foi estabelecida dentro de uma tradição portuguesa, que é uma tradição muito personalista, mas quando a gente fala de uma atuação tão específica quanto do Corpo de Bombeiros, uma atuação tão técnica, a gente acaba conseguindo restringir bastante disso. Mas é lógico que em alguma maneira a gente sempre vai estar exposto a algum tipo de interferência. Agora eu acho que o mais importante é pensar não em tentar impedir essa interferência, porque ela sempre vai existir de alguma forma, mas acho que a inteligência da instituição ela está muito relacionada a como reagir às tentativas de interferência em relação a gente tentar fazer com que isso sempre seja no menor índice, no menor nível possível”.

Ainda é percepção que essa valorização técnica precisa ocorrer não somente em detrimento de contextos políticos partidários, mas também em situações internas de gestão da informação, na relação entre as diferentes áreas

do tecnicismo, dos quais a comunicação faz parte. “A área técnica tende a achar que a gente (comunicadores) vai falar demais ou que a gente não entende da técnica então vai falar besteira. Só que não é assim. A comunicação se posiciona e tem de se posicionar como parceira da área técnica – e da imprensa também. Nós somos parceiros, nós queremos o bem comum. Tem que estar todo mundo pelo mesmo objetivo e atuando em sincronia. A gente esbarra muito no desconhecimento por parte da área técnica de que a comunicação ela é estratégica”, defende Ana Paula.

Ela exemplifica esse ponto com o relato de uma experiência simulada de crise realizada pela CNEN na Usina Nuclear de Angra dos Reis e da qual ela participou. “No primeiro boletim que a gente fez, um profissional da Abin foi contra e saiu riscando tudo. ‘Isso aqui não interessa, isso aqui não importa, isso aqui não importa’ e aí eu fui pra cima dele. ‘Como é que não importa?’ ‘Não importa, porque o público não precisa saber disso’. Eu disse, ‘escuta, a gente está passando isso para a imprensa, não para o público. A imprensa ela é uma mediadora. Ela tem que ter a informação, básico, o mínimo de informação até para ela entender, senão ela mesma vai especular’. E aí ele falou não, não, não, vai ser como eu estou falando e então eu falei: pra que tem jornalista aqui? Da próxima vez você chama digitador para digitar o que você quer. E aí todo mundo, Ana Paula, você é louca? Sim, mas ele está errado. A partir desse meu questionamento, chamamos o coronel que coordenava e ele entendeu qual era o nosso papel e partir do segundo boletim, até o último boletim, nós estávamos lá dentro discutindo o que ia ou não entrar. Não existia uma percepção por parte dos engenheiros, dos físicos, da importância do nosso papel e a gente está começando a mostrar que existe”.

Integração entre órgãos, nivelamento de conhecimentos, lidar com a vaidade de autoridades e/ou envolvidos no processo de gestão da informação, sobreposição de questões políticas em detrimento das técnicas e a necessidade de maior reconhecimento por outras áreas do tecnicismo em relação aos especialistas da comunicação. Se esses são desafios de ordem prática, existem outros condicionantes de ordem cultural que interferem na gestão da informação que presenciamos hoje no Brasil.

Para Ana Paula, se analisada de forma geral, a gestão da informação praticada pelas autoridades brasileiras hoje “é muito amadora. Até que as pessoas envolvidas percebam que está saindo muita coisa, às vezes desconhecida, e

então comecem a juntar os esforços para que concorde e saia, pelo menos adequadamente, isso leva um tempinho. No geral fica desencontrado. O governo fala uma coisa, a Defesa Civil fala outra, a empresa fala outra, a população atingida fala outra, a população não atingida fala outra, a mídia fala outra”.

Especialista em gestão de crises, Aihara entende que um dos fatores que condicionam esse tipo de comportamento por parte das autoridades se deve a uma cultura que reside na reatividade em detrimento do planejamento estrutural. “O Brasil tem algumas características culturais e naturais que acabam estabelecendo uma dificuldade de um pensamento preventivo e de resiliência no país. Em países onde você teve contexto de grandes guerras ou então de grandes problemas naturais como terremotos e tsunamis, as pessoas conseguem fazer com que a crise faça parte do cotidiano delas, a preparação para essa parte de crise. Agora aqui no Brasil a gente tem um pensamento praticamente só reativo. As pessoas deixam para pensar na crise depois que ela já aconteceu. E quando a gente fala de crise, não são crises só no sentido de tragédias. Você pode falar de crises políticas. Governo federal é um exemplo clássico disso, de como o pessoal não se prepara para a crise. Você vai enfrentar, por exemplo, uma transição de governo, de ministros e você não tem uma diretriz de comunicação alinhada e as próprias fontes oficiais elas não se batem”, exemplifica.

Para ele, outro fator que também influencia em uma gestão da informação ineficiente por parte das autoridades brasileiras está relacionado a um comportamento despretensioso no que diz respeito ao estabelecimento de normas preventivas para crises que apresentam caráter periódico. “Em termos gerais a gestão de crise e de risco, que são intimamente associadas, elas são executadas de uma maneira péssima no Brasil e isso está relacionado também ao nosso entendimento de ciclo de política pública. Então acontece uma chuva aqui. A gente sabe que vai inundar, todo ano inunda. Vai inundar ano que vem, vai matar mais gente no ano que vem” e ainda assim, em sua visão, não são tomadas medidas prévias para gerenciar essa crise com melhores resultados operacionais e sociais.

Ainda na concepção de Aihara, um dos grandes empecilhos culturais das autoridades brasileiras é que o pensamento em relação às crises é quase sempre destituído de razoabilidade. “O modo de construção do raciocínio aqui no Brasil que é meio complicado, é meio que um exercício de fé, entendeu? Não, a crise não vai chegar. Precisamos mudar o pressuposto. Pessoas vão morrer em

decorrência de barragem e é isso que a gente tem que entender. Pessoas vão morrer em decorrência de barragens, em decorrência de inundação, em decorrência de todo tipo de evento. A partir do momento que a gente toma isso como verdade, a gente consegue estabelecer ações para conseguir, a partir de identificar onde essas pessoas provavelmente irão morrer, quando elas irão morrer, de qual forma elas irão morrer, aí sim estabelecer alternativas que sejam mais eficazes no termo de reduzir as ocorrências para o menor número possível e para a maior distância possível. O problema é que quando vira um exercício de fé e você parte do pressuposto que aquilo não vai acontecer, as suas medidas elas não são tão enfáticas, não são tão incisivas”.

4.7.4 A esfera nuclear e a Gestão da Informação

Se os pontos a serem percorridos ainda são muitos para obter uma melhoria na qualidade da gestão da informação praticada no Brasil, os entrevistados também evidenciam que houve avanços significativos na concepção e no enfoque desses processos, ao menos num passado próximo. “Em termos gerais é uma coisa que até 10, 15 anos atrás, as pessoas nem falavam em contexto de empresas. Você tinha grandes multinacionais que têm empreendimentos de risco e elas nunca consideravam a possibilidade, por exemplo, de ter um acidente. Quando você fala dessa preparação, as pessoas com o tempo vão percebendo que aquilo, que você se preparar para esses momentos, isso em termos estratégicos na verdade é um investimento. Antigamente você preparava os executivos, seus gerentes, o seu alto comando para administrar a empresa. Hoje em dia você prepara o seu CEO, o seu corpo executivo para gerir empresa, especialmente nos momentos de crise, porque são nesses momentos onde o que é mais caro para uma empresa, que é a credibilidade, os ativos financeiros, a influência de mercado, essas coisas vão ser decididas ali”, constata Aihara.

Ele lembra que o mercado de aviação é um dos modelos no processo de gestão da informação para situações de crise no mundo, justamente pelo seu enfoque que combina previsibilidade da crise com planejamento estratégico. “Na doutrina de segurança da aviação, eles sabem que vai ter um acidente e que vai morrer gente e aí os instrumentos são estabelecidos no sentido de tentar tornar

esse número de ocorrências o menor possível e com maior tipo de previsibilidade possível”.

A área nuclear brasileira também tem avançado com modelos de gestão consistentes e de pressupostos internacionais para progredir no estabelecimento de uma cultura organizacional que propicie melhor capacidade de resposta às situações de crise que possam se apresentar no futuro. Além disso, como citado no exemplo da CNEN sobre o roubo de veículos, a observação de situações anteriores e a criação de normas a partir das experiências passadas, também tem promovido aperfeiçoamentos nos processos de gestão da informação.

“A área nuclear se modernizou, felizmente. Se modernizou não só na parte técnica – isso a gente tem que reconhecer – vamos colocar aqui, já que estamos no Rio. Angra 1, Angra 2, a performance de funcionamento, as usinas têm funcionado. Por quê? Porque eu acho que se aprendeu com o erro. Se aprendeu com o erro, se modernizou tecnicamente... os equipamentos são mais modernos. Os próprios funcionários hoje, os técnicos, são muito mais capacitados porque também aprenderam com o erro, porque também foram fazer cursos no mundo todo. Então houve uma capacitação, sem dúvida. Isso a gente não pode negar. Eles não ficaram parados no tempo. Em termos de informação também. Hoje se utiliza mais a internet para informação e tem pessoas que falam, me respeitam muito e me passam coisas – às vezes nem tão boas – mas que estão acontecendo, porque eu tenho esse canal e eu acho que isso foi uma coisa muito positiva que aconteceu. Eu acho que houve uma melhora em relação ao tratamento com a imprensa, em termos de informação e gestão da informação, como também na própria área técnica. Mas isso não elimina que existam problemas”, opina Tania, que é referência em cobertura do setor nuclear no jornalismo brasileiro.

Para Cassia, um dos motores propulsores desse avanço é a existência de um suporte internacional, que exige certos padrões de qualidade ao mesmo tempo em que oferta balizadores para se alcançar esse nível de profissionalização, seja no campo da gestão da informação seja em outros aspectos das questões nucleares.

“A área nuclear, em particular, ela tem um relacionamento internacional muito grande, por causa da Agência Internacional de Energia Atômica (IAEA). Dois setores no mundo que eu tenha conhecimento – pode haver outros – têm um órgão internacional de orientação para segurança e qualidade. Um deles é o nuclear o

outro é o setor aeronáutico, aviação civil, a aviação de forma geral tem um órgão correspondente à IAEA, que faz mais ou menos as mesmas coisas. O fato de a gente ter esse órgão que acompanha o desenvolvimento nuclear no mundo inteiro obriga que o setor se estruture, que o setor tenha suas práticas muito bem registradas, para que possa fazer parte desses estados membros. E por outro lado a própria agência fornece uma quantidade de informações enorme para poder validar o trabalho dos países. Então aqui a gente precisa ter um gerenciamento um pouco melhor, para atender, porque senão a gente não consegue sobreviver. A área nuclear tem essa peculiaridade que eu não vejo em outros setores”.

Estudo conduzido por CUNHA (2017) e que avalia a comunicação dos riscos na preparação para emergências nucleares, descreve os mecanismos empregados pela Eletronuclear para divulgação de seu plano de emergência à população. Segundo ela

A população de Angra dos Reis tem diversos mecanismos para receber informações sobre o Plano de Emergência Externo. No dia 10 de cada mês, às 10h da manhã, as oito sirenes da ELETRONUCLEAR (ETN) espalhadas pelos bairros que fazem partes das Zonas de Planejamento de Emergência 3 e 5 são acionadas. Esse procedimento serve para familiarizar a população com o som do alarme e para testar o equipamento.

Os visitantes do Centro de Informação de Itaorna, espaço da ETN ao lado da central nuclear, recebem cartilhas educativas que falam sobre energia nuclear e o plano de emergência. O Centro está aberto aos moradores e turistas, com apresentação de vídeos explicativos, maquetes e fotografias. Todo ano, a ELETRONUCLEAR imprime e distribui quatro versões de calendários com informações específicas para os moradores da Praia Brava, área sob responsabilidade da ETN; para os moradores da ZPE 3 e ZPE 5; para os moradores da ZPE 10 e ZPE 15; e para distribuição entre a população geral e aos visitantes do Convento do Carmo, prédio histórico restaurado e mantido pela empresa.

Medidas como essas vêm na esteira das práticas recomendadas pela Agência Internacional e funcionam como mecanismos proativos e capazes de, do ponto de vista da teoria da sociedade em rede, reprogramar os nós da informação e gerar uma incorporação do discurso por parte da sociedade. Em pesquisa, CUNHA (2017) aferiu que “a distribuição de calendários com informações sobre os procedimentos corretos para uma situação de emergência atingiu a maioria dos entrevistados e a maioria tem conhecimento sobre os procedimentos a serem adotados”.

Um outro processo estabelecido em acordo com as normas internacionais e visando um melhor desempenho da gestão de crise – incluindo o campo da comunicação e procedimentos relacionados à informação – são os simulados de resposta à emergência, como o realizado na Central Nuclear Almirante Álvaro Alberto, em Angra dos Reis. Segundo a Eletronuclear²⁷, esse tipo de atividade ocorre desde 1996.

“Em anos ímpares, ocorrem os simulados gerais, que treinam a estrutura de forma completa. Em anos pares, ocorrem os exercícios parciais, focados nos pontos onde são identificadas maiores necessidades de treinamento e aperfeiçoamento. Estas atividades contam com a participação de peritos e observadores nacionais. Essa troca de experiências resulta na constante revisão da legislação afeta às atividades nucleares no país e tem permitido um aperfeiçoamento contínuo dos respectivos planos de emergência, evidenciando o alto grau de comprometimento do setor nuclear com a segurança nuclear do Programa Nuclear Brasileiro”.

Em 2019, a atividade reuniu representantes do Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República, além de representantes do Ministério da Defesa; Ministério da Saúde; Ministério do Desenvolvimento Regional, por meio da Secretaria Nacional de Proteção e Defesa Civil; Superintendência Estadual do Rio de Janeiro da Agência Brasileira de Inteligência do Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República; Comissão Nacional de Energia Nuclear; Eletronuclear; Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis; Governo do Estado do Rio de Janeiro, por meio do Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Rio de Janeiro, da Secretaria de Estado de Defesa Civil do Estado do Rio de Janeiro e do Instituto Estadual do Ambiente do Governo do Estado do Rio de Janeiro; Secretaria Especial de Proteção e Defesa Civil da Prefeitura Municipal de Angra dos Reis; e Coordenadoria Municipal de Defesa Civil da Prefeitura Municipal de Paraty.

O exercício simulado de 2019 foi o primeiro que Ana Paula participou, como jornalista representante do IPEN e ela destaca o caráter realístico da

²⁷ A Eletrobras Eletronuclear foi criada em 1997 com a finalidade de operar e construir usinas termoeletrônicas no Brasil. Subsidiária da Eletrobras, é uma empresa de economia mista e responde pela geração de aproximadamente 3% da energia elétrica consumida no Brasil (www.eletronuclear.gov.br).

atividade. “É feito com a população, como se fosse... é real mesmo, é um exercício real. A população é levada. ‘Olha gente, vai ter que fazer isso, vai ter que evacuar, tem um hospital de campanha’. Se monta toda uma estrutura, uma estrutura real para simular uma situação de emergência”, ela relata.

A presença de Ana Paula e de outros profissionais de comunicação se deve ao fato de que o processo de gestão da informação também é focado dentro desse exercício, como explica Cassia. “Dentro disso a gente exercita a comunicação em caso de uma emergência nuclear. Existe um centro, o CIEN, dentro das estruturas montadas, que é responsável por emitir boletins oficiais do que seria o acidente, mas como um exercício. É uma fonte de informação oficial que vai sendo dada simultaneamente aos fatos para a população. Vai distribuindo para a mídia e tudo mais, vem para nós aqui e numa situação hipotética, a gente colocaria no site. Então quer dizer, a gente exercita esse tipo de coisa e eu acho que é essa fonte de informação oficial, mais ampla possível, mais divulgada possível, mais precisa possível que pode ajudar, como referência para que as pessoas também tenham um pouco de discernimento de procurar a informação na fonte correta num momento como esse”.

Atividades simuladas também ocorrem no IPEN, conduzida pelo Comitê de Radioproteção. Segundo Ana Paula, é promovida uma situação de acidente hipotética com o objetivo de antever todas as possibilidades e a reação necessária as variáveis dessa possível crise. Na visão da jornalista, no entanto, falta a integração desse processo técnico com a equipe de comunicação. “Aqui no IPEN se amanhã acontece alguma coisa no reator, um vazamento, a gente tem um setor de radioproteção que vai atuar e que vai fazer tudo certo, mas a gente não tem um comitê de gestão da informação. Então como essa informação vai circular, até a gente tomar pé das coisas, vai ser complicado. Eu temo isso e eu venho falando isso, eu venho falando isso aqui dentro, da necessidade da inclusão da comunicação nesse processo”.

4.8 POSSIBILIDADES DE APERFEIÇOAMENTO

Não há mais espaço para improvisos. Se há uma coisa que o estabelecimento da sociedade em rede deixa claro é que o processo de gestão da informação precisa ser profissionalizado pelas autoridades, órgãos e entidades que precisam estar preparadas para proteger seus ativos, seu poder e sua capacidade de influência para com os seus parceiros e para com a sociedade.

Se a cultura antes era reativa, de uma ação posterior ao estabelecimento do fato crítico e de suas consequências, o panorama atual de uma imprensa que percorre os trilhos do enviesamento ideológico e de uma sociedade que é rapidamente permeada pela velocidade de fluxo da informação, exige que esses atores (autoridades, empresas e entidades públicas) estejam previamente preparados para condicionar seus processos e estabelecer doutrinas que sejam capazes de pragmatizar os métodos a serem utilizados para blindar sua imagem e reputação.

4.8.1 Proatividade

Aihara exemplifica isso no caso das enchentes em Belo Horizonte, esclarecendo que os momentos em que não há situações críticas em curso são utilizados para estreitar as relações e normatizar os protocolos. “Antes de acontecer o período chuvoso eu vou me sentar numa reunião com a Prefeitura de Belo Horizonte e pensar: como que a gente pode alinhar as nossas ações para o período chuvoso, inclusive em relação à informação?”.

Essa iniciativa retira o órgão da condição reativa para colocá-lo em um contexto proativo, em que o posicionamento institucional abandona a condição de passividade. Na visão de Ana Paula, essa proatividade não deve se restringir ao relacionamento com instituições parceiras, mas deve se estender também ao relacionamento com a sociedade – especialmente no campo nuclear – como uma maneira de gerar ganho institucional.

“A área nuclear é permeada por uma comunicação muito mais reativa do que proativa. A gente pode ser proativo levando os benefícios da energia nuclear,

por exemplo, para a sala de aula, em cursos para professores, aproveitando as redes sociais e todos os meios que a gente possa ter. Por que isso não acontece? Porque existe uma visão de que se a gente divulgar muito, vai assustar a população. Eu discordo. Acho que isso depende da maneira como a gente mostra. Se a gente mostrar: estamos fazendo isso exatamente como ação preventiva para proteger vocês, acho que a gente ganha a população. Existe uma defensiva muito grande em relação a área nuclear e eu acho que até em relação a ciência, de uma forma geral”.

Uma gestão da informação que pretende garantir efetividade em momentos críticos não ignora a necessidade de aproximação do público. O estudo de CUNHA (2017) indica que mesmo com a produção de material, exercícios simulados e a capacitação de professores e outros funcionários municipais num curso de Energia Nuclear a Proteção à Comunidade em Angra dos Reis, uma lacuna de confiança persiste entre a organização nuclear e a população. Ela conclui que isso se dá pela ausência de diálogo com o público.

A grande maioria declarou conhecer os procedimentos a serem tomados em uma situação de emergência. No entanto, mais informação não significou maior sensação de segurança. Grande parte do público gostaria de receber mais informações sobre o funcionamento das usinas nucleares e sobre o plano de emergência. Esse interesse deve ser aproveitado pela empresa e pelas instituições responsáveis pelo plano para iniciar um canal de diálogo. Para aprimorar o plano de emergência externo é preciso também trabalhar as percepções de risco e os medos da população, explicitando o que é real, e mostrar, de maneira crível, o que não é verdadeiro. Os medos e as crenças da população precisam ser debatidos e esclarecidos para que as pessoas se sintam confiantes para seguir as orientações das instituições envolvidas nas ações do plano de emergência.

Confiança, de acordo com SATO (2015), é elemento fundamental para que uma comunicação em situação de crise seja bem-sucedida. “Sem confiança, a comunicação de risco não alcança outros objetivos, como aprimoramento do conhecimento, tomada de decisão informada, mudança comportamental e construção de consenso”. Em outras palavras, não basta povoar os canais de informações se o público tem dificuldade em aceitá-las.

SATO *apud* COVELLO e ALLEN (2015) enumera Sete Regras Cardeais, que segundo os autores são fundamentos para construção de uma doutrina eficaz de comunicação em situações de crise estabelecida.

1 - Aceitar e envolver o público como um parceiro legítimo: o objetivo da comunicação de riscos é aumentar a conscientização do público afetado. Preocupações e comportamentos públicos devem ser respeitados.

2 - Planeje com cuidado e avalie os esforços de comunicação de riscos: diferentes estratégias de comunicação de riscos devem ser formadas com base nos diferentes objetivos e audiências.

3 - Ouça as preocupações específicas do público: o público tende a se preocupar mais com confiança, credibilidade, controle de competência, voluntariedade, justiça, compaixão e empatia do que estatísticas detalhadas e outros dados quantitativos.

4 - Seja honesto, franco e aberto: confiança e credibilidade são extremamente difíceis de reconstruir uma vez perdidas.

5 - Coordenar e colaborar com outras fontes credíveis: intermediários credíveis e confiáveis são uma ótima fonte para facilitar a comunicação de riscos. Conflitos e desacordos públicos com outras organizações dificultam a comunicação de riscos.

6 - Atenda às necessidades da mídia: seja aberto e acessível aos repórteres e forneça informações de risco em consideração às necessidades e interesses da mídia.

7 - Fale claramente e com compaixão: as pessoas podem não estar satisfeitas nem concordar. Não se deve ter medo de reconhecer as tragédias de doenças, ferimentos e morte.

Ainda que a gestão da informação seja feita a partir dos interesses organizacionais, seguindo normas e diretrizes alinhadas às melhores linhas teóricas, a relação com o público nunca deve ser perdida de vista. Isso porque a sociedade, em última instância, é o motivo de ser e de existir de qualquer entidade e a comunicação, em primeiro plano, tem por finalidade aproximar esses atores. Para a Comissão Europeia do Meio Ambiente

Uma vez reconhecidas as contribuições dos especialistas, partes interessadas e membros do público afetado, um processo de entendimento mútuo e tomada de decisão construtiva pode se desenvolver. Esse processo nem sempre resulta em um alinhamento exato das avaliações técnicas de risco e das percepções do público pelo risco, mas as experiências até o momento sugerem que o conhecimento científico, as preocupações das partes interessadas e as percepções do público podem ser reconciliadas se for feita uma tentativa séria de integrá-los (Rauschmayer & Wittmer, 2006, Conselho Nacional de Pesquisa das Academias Nacionais dos EUA, 2008). Avaliação, gerenciamento, comunicação e participação são componentes vitais de uma metodologia de governança de risco que combina a melhor experiência com uma abordagem inclusiva para abordar as percepções de risco e as preocupações das partes interessadas.

Aihara acrescenta que a estratégia de proatividade evidencia um benefício futuro para a instituição em um possível momento de crise, como uma espécie de poupança de reputação. “Enquanto gestores de comunicação e de informação, acho que cabe a nós conseguir maximizar os momentos de ganho de

credibilidade e de confiança, através da construção dessas narrativas que realmente coloquem esse ideário simbólico para que nos momentos de crise a gente consiga minimizar o dano que é causado”, avalia.

4.8.2 Presença digital

COOL *et al.* (2015) analisaram o proveito dessa proatividade atrelada às redes sociais após a passagem do Tufão Haiyan pelas Filipinas. Quando se estabeleceu a crise proveniente desse fenômeno, “o escritório de representação da Organização Mundial da Saúde (OMS) no país não tinha presença de mídias sociais para compartilhar informações oportunas e relevantes sobre saúde pública”.

A necessidade de se comunicar dentro da realidade estabelecida pelas relações da sociedade em rede fez com a representação da OMS nas Filipinas criasse perfis nas redes sociais para disseminar as mensagens de saúde necessárias ao enfrentamento das consequências à saúde públicas em fenômenos dessa natureza.

Sites de mídia social, como o Facebook, são populares nas Filipinas, e foram adotados para comunicação de risco durante a resposta ao Haiyan. O Escritório de Representação da OMS nas Filipinas estabeleceu contas no Facebook, Twitter e Instagram. Trinta dias após o estabelecimento desses canais, foi observado um aumento gradual de seguidores. O Facebook viu o maior aumento de seguidores, à medida que o conteúdo postado evoluiu gradualmente de informações gerais de saúde pública para mensagens de intervenção e preparação mais proativas. Isso incluía informações sobre as principais intervenções de saúde, incentivando os seguidores a adotar comportamentos de proteção para mitigar as ameaças à saúde pública que ocorrem frequentemente após um desastre. Durante a resposta à Haiyan, foi possível criar uma presença na mídia social, aumentar a base de seguidores e desenvolver mensagens e conteúdos significativos. Este evento enfatizou a importância de construir uma estratégia de mídia social em horários não emergenciais e apoiou o valor do desenvolvimento de mensagens e conteúdos de saúde pública que educam e interessam ao público em geral.

O proveito das redes sociais para o fomento da proatividade é essencial no contexto da sociedade em rede. A ocupação de espaços digitais dentro dos ambientes de comunicação estabelecidos nos nós da sociedade em rede é uma maneira de reprogramar o fluxo de informações e aferir vantagens na construção da credibilidade.

Para Ana, não há mais justificativas que expliquem a ausência de uma instituição nas redes sociais. “É fundamental. Tem que ocupar. Sabe por quê?

Porque se a gente não ocupar, outros ocupam. Você vê que em algumas grandes empresas o *twitter* tem sido até mais eficiente do que a ouvidoria. A resposta é muito rápida porque multiplica muito rápido, então antes que percam o controle e a credibilidade, eles já vão se antecipando e respondendo”. Ela ressalva, no entanto, que essa ocupação não pode ser feita de forma amadora e que também precede uma profissionalização que traga benefícios institucionais ao invés de posicionamentos que arranhem a imagem da instituição junto ao público.

O relatório *Public Risk Perception and Environmental Policy*, publicado pela Comissão Europeia do Meio Ambiente em 2014, frisa que dentro do avanço das mídias digitais

há a possibilidade de uma oportunidade incomparável em melhorar a comunicação de riscos, fornecendo informações instantâneas e atualizadas, aproveitando as vastas redes públicas e oferecendo aos indivíduos a oportunidade de fazer perguntas (Rutsaert et al., 2013).

Ainda no contexto da comunicação de risco em situações de crise, *COOL et al. (2015)* argumentam que o proveito adequado das mídias sociais pode trazer maior empoderamento às organizações.

O poder contido nas mídias sociais é que as organizações podem aproveitar as redes sociais existentes para gerar discussões ou fornecer informações sobre questões importantes, e isso representa uma ferramenta de custo efetivo para a comunicação de risco em situações de emergência. A capacidade de se comunicar em tempo real aprimora a comunicação de risco tradicional, pois permite uma rápida disseminação. O uso da mídia social em uma resposta de emergência deve fazer parte de todas as estratégias de comunicação de risco em situações de emergência.

LORETO e SCHEID (2015) apontam que “as mídias ainda possuem outra vantagem na comunicação de crise: possibilidade de divulgar informações conforme a empresa elaborou sem interferência dos meios de comunicação”. Esse cenário tende a fortalecer a comunicação organizacional, desde que a presença digital se faça de maneira planejada e estratégica.

Cassia relembra que a manutenção e alimentação desses espaços nos momentos acríticos criam uma espécie de relação de confiança com os usuários da rede de informações digital, que podem voltar ao espaço como uma espécie de porto seguro no momento crítico e em que as informações possam ser afetadas por

algum tipo de ruído em seu fluxo. “O que a gente pode fazer para minimizar os impactos é deixar disponível, de alguma forma, a informação do ponto de vista técnico, o mais correta possível. Dentro dos canais oficiais da instituição disponibilizar o máximo de informações possíveis para que seja uma referência”.

4.8.3 Comunicar também é técnica

O manual *Communication and Stakeholder Involvement in Environmental Remediation Projects*, publicado pela IAEA em 2014, complementa o destaque feito por Cassia ao frisar que

o significado de 'comunicação' não deve ser visto apenas como a atividade de fornecer às pessoas informações 'corretas' através de vários canais ou de coletar informações de partes interessadas no contexto de um projeto de remediação, embora esses aspectos sejam importantes. A comunicação deve ser um componente integrante de uma estratégia mais ampla de criação de um diálogo com o objetivo de levar em consideração as diferentes contribuições dos vários participantes de um projeto de remediação no processo de tomada de decisão. Portanto, a comunicação ajuda a estabelecer o envolvimento das partes interessadas e é parte integrante dela.

Logo, uma política de comunicação alinhada com as características da sociedade em rede é um passo importante, mas que deve ser combinado com outras estratégias internas. O preparo necessário à reação contra os efeitos de uma possível crise passa pelo estabelecimento de um Comitê Permanente de Gestão da Informação, que inclua necessariamente os profissionais de comunicação da organização. Esse núcleo deve não só preparar as bases interiores de resposta, como também preparar a organização para promover a integração a outras organizações, quando necessário reagir de forma colegiada.

A formatação das doutrinas necessárias ao fortalecimento dessa capacidade de reação, as portas de acesso para o possível intercâmbio com outras instituições na busca por um nivelamento do conhecimento e a participação de exercícios simulados que porventura sejam realizados, mesmo que por outros setores, precisam ter a contribuição dos técnicos da comunicação.

Na visão de Ana Paula, essa inclusão é fator chave para que as impressões sobre esses profissionais e sua importância dentro do processo técnico de gestão da informação sejam notadas pelos demais componentes de órgãos como o IPEN, por exemplo. “Existe um desconhecimento que, a meu ver, passa

por dois fatores. Um está na concepção de que (a comunicação) é um meio, mas em uma instituição de pesquisa ela também deve atuar como um fim. Ela é um meio no sentido de ser mediadora, mas ela é uma atividade fim na medida em que a ponta, o receptor, tem que saber o que está acontecendo, da melhor forma possível. E nisso nós somos o meio e o fim, porque a informação vai através de nós com qualidade técnica. Isso é uma coisa, o desconhecimento. O outro ponto, além do desconhecimento, eu não sei se é por medo, eu não sei exatamente o que, mas é uma falta de confiança que a gente está junto, entendeu? Que a gente está no mesmo time, que a gente não vai jogar contra”.

A qualidade técnica a que ela se refere tem influência direta sobre os resultados em eficiência da comunicação, já que um processo de produção informacional de linguagem predominantemente técnica pode não cumprir o objetivo de reprograma a rede e se incorporar ao discurso social. Relembrando um episódio do treinamento na usina de Angra, ela defende que o ideal é um processo combinado entre os técnicos do tema em questão e os técnicos da comunicação. “Com o apoio da área técnica a gente pode passar a informação que deve ser passada e a área técnica também nos ajuda com algumas expressões que para nós são corriqueiras, mas que podem ter uma repercussão negativa. Ao mesmo tempo a gente também pode ajudar a área técnica quando ela vem dizer: não, porque um reator de fissão nuclear... calma. Isso o povo não vai entender, não adianta. Então um ajuda o outro”. ARAÚJO apud VILLELA (2016) defende a mesma linha de raciocínio ao argumentar que

As pessoas nem sempre conseguem se apropriar das informações para o seu uso cotidiano, por estarem em uma linguagem inacessível ou por simplesmente não ser uma informação útil para a população aprimorar comportamentos e hábitos em relação à prevenção. (...) Essa informação pouco fundamentada acaba por reduzir a credibilidade das instituições governamentais.

A inclusão dos comunicadores dentro dos processos de treinamento para possíveis situações de crise, ainda que em eventos simulados, permite o estabelecimento de um *know how* próprio da equipe sob um viés institucional e tende a combater esses hiatos de construção textual. Gera maior capacidade de resposta, melhor capilaridade na busca e no trato das informações junto aos técnicos de outras áreas do conhecimento e o desenvolvimento da habilidade de

criar mecanismos de integração com outras instituições, quando for necessário o estabelecimento de comitês colegiados para a gestão de crises.

4.8.4 Um rosto para a organização

É fator diferencial a nomeação de um porta-voz oficial da instituição, que ocupe essa função de forma permanente, e que possa desenvolver habilidades que permitam uma maior fluidez e capacidade de resposta quando necessárias declarações oficiais por parte da organização. Tal iniciativa tende a minimizar os possíveis danos de outro gargalo, como evidencia Ana Paula.

“A gente tem que ter muito cuidado de colocar a pessoa certa para fazer essa interlocução com a sociedade, porque as vezes quem tem muito conhecimento não necessariamente tem a capacidade de articular com o leigo, com a sociedade. A gente tem que pensar nessas duas coisas. Quem tem o conhecimento, mas também tem essa facilidade, essa eloquência, essa capacidade de ser conciso, de ser direto”.

Aihara explica que em sua visão um porta-voz tem de ser uma pessoa bem preparada e que conhece daquilo que está falando. Essa preparação vem através de cursos, estudos e especializações, mas também pelo contato de caráter amplo com a instituição e sua atuação. Ele exemplifica com o carnaval de 2020 em Belo Horizonte. “Embora eu não esteja designado para responder questionamentos de imprensa nessa época, eu sempre vou procurando me inteirar de tudo para caso seja necessário algum tipo de atuação, eu estar em condições. E isso gera a naturalidade em relação ao trato com a imprensa, algo que vem naturalmente disso, porque acho que você se sente seguro, uma vez que você domina, que você conhece minimamente aquele assunto do qual você está falando”.

A adoção de um porta-voz que seja estrategicamente utilizado desde os processos proativos da instituição tende a fortalecer o vínculo de confiança com a sociedade, o que também poderá representar vantagem no momento de gestão da crise. LIU *et al.* (2016) definem confiança, nesse contexto, como

Uma interação entre duas partes, em que a parte que confia acredita que a parte confiável pode fazer seu trabalho e agirá no melhor interesse da parte que confia (Hosking, 2009, Shore, 2003). (...) Ao analisar o impacto da confiança na aceitação da incerteza através de uma revisão da pesquisa, a ideia central era que quanto mais os públicos confiam em seu governo ou no funcionário que se comunica, melhor eles são capazes de

lidar com o medo em situações incertas. (...) Sem confiança, comunicar a incerteza em uma situação de crise torna-se quase impossível.

A adoção de um porta-voz oficial da instituição também pode representar um ganho de referencial interno da organização. Durante a entrevista com o Major Santiago, que ocupa essa função na Polícia Militar de Minas Gerais, a conversa teve de ser interrompida por duas vezes para que ele prestasse uma assessoria em comunicação a dois comandantes de patente superior dentro da hierarquia militar, e que solicitaram instruções de como agir em situações que exigiam um posicionamento público diante de um fato crítico.

Cassia frisa, no entanto, que a busca por um profissional de perfil técnico para essa finalidade pode ser um desafio dentro da realidade imposta ao serviço público. “Hoje no setor público você tem uma questão. Primeiro que esse profissional de gestão da informação do conhecimento é um recurso humano muito específico e mais recente. Aliado a isso, você tem poucos concursos. Note. Você já não tem o recurso humano específico e você tem que contratar. Há no setor público uma restrição de verbas, uma restrição de contratação. Logo, não é tão fácil assim você colocar pessoas. Vamos pegar a CNEN como exemplo. Hoje nós temos 1700 servidores. Eu tenho dúvidas se a gente tem algum com esse tipo de formação, um gestor da informação, um gestor do conhecimento, formado nisso. Alguns foram aprendendo porque fizeram cursos, aprenderam e estão atuando”.

Além disso, ainda na visão de Cassia, esse panorama de concursos públicos escassos para contratação faz com que as instituições deem prioridade às vagas de atividades fim, postergando a contratação de técnicos para atividades meio, como a comunicação. “Numa restrição de verba absurda e de possibilidade de concurso, na hora de você fazer um concurso, por exemplo, você tem lá 100 cargos. Você sabe que para licenciar uma usina a gente precisa de “X” pessoas. Dessas 100 vagas você vai ter que direcionar, vai ter que priorizar, direcionar para aquela atividade fim e você não consegue completar os quadros das atividades meio. Na hora que faz o concurso, você tem prioridades e a nossa escola brasileira, de forma geral, da administração pública, ela não consegue às vezes reconhecer a importância dessas atividades meio no planejamento”.

Esse profissional também deve consumir de forma diversificada o conteúdo ofertado pela grande mídia, já que essa será o principal flanco de ataque e, paradoxalmente, um dos principais canais de mediação entre a informação que

o órgão deseja e a sociedade. Logo, esse profissional deve fugir da Heurística da Tendência da Confirmação, teorizada por JOHNSON (2012). Ainda que em uma função diferente dentro da prática jornalística, Aline diz que essa fuga deve ser “um exercício diário. Tento evitar leituras que já faço e estou no esforço diário de diversificar também os veículos nos quais busco informação. Tento ler publicações que já não lia há algum tempo, porque as considerava irresponsáveis, e hoje voltei a ler porque acho que é importante praticar esse exercício do pensamento divergente”.

Essa prática permite ao porta-voz não apenas a versatilidade e a exclusão de um processo de morbidez informacional, mas também de conhecimento amplo sobre os veículos, suas linhas editoriais e suas tendências ideológicas, promovendo um novo processo de ganho no processo da gestão da informação.

4.8.5 Suporte e normativa para acesso de dados

Se vencidos esses obstáculos, a criação de um comitê permanente com a inclusão dos profissionais de comunicação e a nomeação de um porta-voz oficial dão bases mais robustas para a capacidade de resposta em uma situação de crise. No entanto, os profissionais envolvidos nessas duas frentes também precisam ter um aporte de acesso e de extração de dados que permitam reações rápidas aos confrontamentos e questionamentos que porventura terão de enfrentar no processo da comunicação. Esse subsídio pode ser proveniente dos técnicos de outras áreas do conhecimento, mas também devem ser disponibilizados através de ferramentas tecnológicas, ainda que resguardados os níveis de acesso e de classificação das informações.

Publicado em 2015 e editado pela IAEA, o manual *Security of Nuclear Information* frisa que esse processo deve preconizar o conceito de segurança das informações, resguardando não apenas o conceito de confidencialidade, mas também de assegurar a exatidão e a integridade das informações, bem como sua acessibilidade ou usabilidade quando elas estiverem sob demanda. Ainda de acordo com a entidade, essa não pode ser uma norma rígida, mas que precisa acompanhar o dinamismo das situações e das crises às quais as instituições possam ter de lidar.

A orientação (sobre a sensibilidade das informações) deve ser sujeita a alterações. Circunstâncias evoluem e informações que podem ser consideradas sensíveis e inadequadas para divulgação em determinado momento podem ser significativamente menos sensíveis e apropriadas para a divulgação em momento posterior (ou vice-versa). A orientação deve, portanto, ser revista e atualizada periodicamente em caso de mudanças significativas na política ou circunstâncias.

A falta de protocolos que estejam prévia e claramente definidos bem como que tenham sido anteriormente exercitados favorece a divulgação de informações contraditórias em situações de crise. Se executada de maneira improvisada, como tende a ocorrer sem um precedente de planejamento, a gestão da informação em situações de ameaças ou de acidentes gera um desencontro das versões transmitidas, aumentando a sensação de risco e a desconfiança da sociedade, colocando em risco inclusive as informações sensíveis, que podem ser acidentalmente divulgadas. Ainda em acordo com o manual da IAEA os órgãos e instituições também precisam ter orientações específicas sobre “quais ações devem ser tomadas em qualquer caso de divulgação não autorizada de informações confidenciais, seja violação intencional ou não intencional”.

Esse processo de classificação das informações no âmbito interno deve ser amplo, prevendo todos os passos da instituição em momentos críticos e com foco em uma melhor capacidade de resposta. ROSA (2001) enumera 12 pontos necessários às organizações que desejam estar mais bem condicionadas e aptas a evitar abalos em sua reputação diante dessas situações. São eles:

1. Saber como os outros enxergam a organização;
2. Auditoria de imagem;
3. Desenvolver uma versão sintética dos princípios da organização;
4. Elaborar um código de conduta para instituição;
5. Definir o conceito de crise para a organização;
6. Definir o campo de ação do plano de administração de crise;
7. Definir os tipos de crise que a organização poderá enfrentar;
8. Decidir os integrantes do grupo de administração de crises, sugerindo²⁸:

- a. Presidente;
- b. Coordenador;
- c. Diretor de comunicação ou relações públicas;
- d. Diretor de recursos humanos;
- e. Diretores das divisões corporativas;
- f. Representante da área de operações;
- g. Representante da área de segurança do trabalho (industrial ou médica);
- h. Representante da área de qualidade;

²⁸ Rosa cita o formato utilizado pelo executivo americano de Relações Públicas e Marketing, Jeffrey Caponigro, para formação do comitê (ROSA, 2001).

- i. Gerente industrial;
- j. Consultor externo.

- 9. Definir o porta-voz da organização;
- 10. Definir os produtos que farão parte do Kit de crise;
- 11. Definir os diferentes públicos-alvo a serem atingidos pela crise;
- 12. Definir as mídias para atingir cada público

4.8.6 Capacitação do material humano

A organização preliminar permite a execução de uma boa gestão para todo o processo, mas ela pode ser redundante se não houver procedimentos de capacitação com os integrantes do grupo de gestão de crises. Considerando esse objetivo é essencial que o núcleo esteja centralizado em profissionais treinados para situações emergenciais e com capacidade de colocar em uso as ferramentas necessárias para a manutenção da reputação e da sensação de segurança.

Isso porque uma situação de crise pode envolver diferentes organizações e/ou autoridades em seu processo de solução. Essa natureza colegiada exige do responsável pela comunicação a habilidade de administrar corretamente os “donos” da informação dentro do contexto de cada crise, distribuindo os atores competentes para cada núcleo de resposta exigido durante o processo.

FREITAS *et al.* (2020) lembram que as características de cada crise e o local do evento demandam uma quantidade e uma qualidade de informações diferentes.

Um terremoto ocorre em alguns segundos, mas as consequências podem durar muito mais, com resultados imprevisíveis em relação à vida. Geralmente há muitas mortes e lesões. A angústia e a necessidade de informações são grandes e imediatamente refletidas em uma avalanche de mensagens. Quando as operações de resgate começam, esse volume diminui (...) Incêndios, que ocorrem frequentemente na Califórnia, envolvem um certo nível de previsibilidade. É possível acompanhar a evolução produção de fogo, vento e, conseqüentemente, os danos em termos de vida humana são menores, há mais controle nas evacuações e um certo planejamento pode ser posto em prática. Mas a tensão dura mais porque o fogo está ativo e o risco é sempre alto, seja de uma mudança de direção ou da contaminação por fuligem ou fumaça, etc. O sistema deve ter uma visão ampla dessas características e operar de acordo com a competência das equipes que respondem aos tipos de emergências.

Essa sensibilidade para compreensão da natureza da crise e do tipo de reação que ela exige provém da capacitação em treinamentos simulados e da prospecção de situações de emergência que podem vir a ocorrer. A busca por esse

panorama contribui no sentido de formar pessoas aptas a conduzir uma gestão eficaz e capazes de distribuir as atribuições aos atores competentes, em cada caso, respeitando princípios técnicos, de transparência e de comunicação efetiva numa disseminação controlada e consonante com as necessidades da situação em curso.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Se houve um tempo em que as organizações podiam postergar o planejamento em relação às crises e suas implicações, ele certamente não é o agora. No contexto da sociedade em rede, onde emissores e receptores da informação são híbridos e ávidos pelo consumo de dados, as instituições não podem mais acreditar que a população ou mesmo a imprensa vai esperar que elas (organizações) se planejem para lidar com as consequências de uma crise depois que a mesma já se estabeleceu.

A análise crítica da gestão da informação e da comunicação com o público em situações de crise realizadas nesse trabalho apontam que empresas, entidades públicas e autoridades devem se antecipar às situações de crise e prever a maneira como irão reagir antes que o conflito esteja estabelecido. Para isso é essencial analisar o contexto social no qual os desdobramentos de uma crise se instalam, mas também lançar mão de ferramentas que permitam uma melhor execução de processos em contextos críticos.

A percepção da realidade e o panorama aqui apresentados indicam que “o exercício de fé” não pode mais ser a tônica desse processo. Se é impossível verticalizar a comunicação no atual contexto de disseminação das informações, é vital que exista uma intencionalidade clara e estratégica naquilo que está sendo dito, na maneira como será expressa e de que forma será verbalizada. É através desse exercício, metucioso e pragmático, que a potencialidade do discurso escolhido terá melhores condições de ser incorporado no fluxo da sociedade em rede e incorporado por seus usuários.

Além disso é essencial compreender que a comunicação é, no contexto contemporâneo, um ativo estratégico, com técnicas próprias e que não produz resultados promissores se administrada de forma intuitiva ou amadora. Ainda que o ato de comunicar seja inerente do ser humano e de suas relações, em caráter pessoal, a necessidade de comunicação em momentos de crise excede e muito as questões da personalidade.

Em termos práticos é essencial que as organizações determinem Comitês de Gestão da Informação que sejam permanentes e que possam, nos momentos em que não há situações adversas, condicionar doutrinas, manuais e outros instrumentos que confirmem uma aptidão de resposta à crise mais robusta e eficaz. O estudo de manuais da aviação ou da área nuclear, ainda que em áreas de finalidade diferentes a essa, podem potencializar a qualidade desses produtos, haja vista que a *expertise* internacional desses dois mercados garantem vantagens sistêmicas que podem encurtar caminhos e trazer soluções a problemas comuns a qualquer situação de crise.

As indicações e políticas desses manuais e doutrinas, no entanto, têm de ser colocadas em prática pela instituição, como ativo estratégico e que valora o investimento realizado no processo de gestão da informação. Considerando que uma situação de crise é inevitável e que fatalmente ocorrerá em determinado momento é essencial realizar situações simuladas que exijam mobilização da entidade e de seus recursos humanos na resposta a esses casos, ainda que hipotéticos.

Esse processo permite não apenas a revisão das normas e o aperfeiçoamento nas doutrinas estabelecidas, como também confere maior harmonia entre os diferentes setores técnicos e maior consciência de responsabilidade dos ativos humanos do órgão. Não se espera que todos os integrantes se tornem especialistas na gestão da informação, mas que tenham capacidade de compreender a gravidade de um momento de crise e de como seu comportamento pode colaborar para uma melhor capacidade de resposta. É essencial que os colaboradores recebam educação em gestão da informação proporcional às suas responsabilidades e necessidades individuais.

Não existe hipótese aceitável de se realizar um exercício simulado de crise sem incluir o setor de comunicação da organização. Os especialistas desse campo do conhecimento são essenciais no processo de relacionamento com a mídia – que será mediadora com a sociedade – e de formatação de uma mensagem adequada a cada natureza de veículo e público que será alcançado através das diferentes tecnologias digitais de informação e comunicação que contextualizam a sociedade em rede.

O estabelecimento de atividades simuladas também auxilia as autoridades de entidades públicas na percepção de que a gestão da informação

em situações de crise exige resposta coesa e uníssona, que defenda os interesses e a reputação do órgão em questão, valorizando o institucional acima do pessoal. Majorar o suporte técnico e proceder de forma profissional nestes casos é uma garantia de manutenção do poder para com a sociedade, mas também no âmbito da gestão interna perante os recursos humanos da instituição.

A nomeação de um porta-voz oficial da entidade também é recurso essencial ao planejamento prévio de gestão da informação para situações de crise. Sendo preferencialmente um técnico da comunicação, mas podendo incorporar profissionais de outras áreas do conhecimento, é imperativo que essa pessoa reúna características de inteligência interpessoal e de expressão que facilitem a interlocução com a imprensa, com os colegas, com as autoridades e com o público, sendo um elo de ligação com os diferentes atores de um processo de gestão da informação. Tais ferramentas surgem como elementos fundamentais a um modelo de gestão da informação que considere os interesses das organizações mediante as necessidades do relacionamento com a sociedade em rede e de suas necessidades de consumo informacional.

No campo nuclear é indispensável a criação de uma política de comunicação que torne o tema mais presente e mais palatável ao público, longe da histeria e do temor que povoam o imaginário popular. Pensar estratégias proativas, que permitam as pessoas conhecer os benefícios da tecnologia nuclear pacífica no campo da produção de energia, no combate de doenças ou nas análises forenses e elucidação de crimes (para ficar em poucos exemplos) precisam ser apresentados e incorporados aos discursos consumidos pela sociedade. O acesso a essas informações é vital para a construção de uma imagem positiva e que terá potencial de mitigar os efeitos de uma crise, no futuro.

Certamente há outros pontos para se avançar no contexto da gestão da informação em situações de crise no Brasil, mesmo porque a própria dinâmica das mídias de comunicação e da forma de interação da sociedade com essas plataformas pressupõe constantes aperfeiçoamentos de estratégias. Dessa pesquisa, por exemplo, surgem novas possibilidades de análise como o processo de formação dos profissionais de comunicação no tocante a um possível viés ideológico incorporado desde os bancos da universidade ou à ausência de disciplinas nas diferentes áreas do conhecimento que ignorem a realidade de que crises farão parte do processo e de que essas terão de ser administradas. A título

de exemplo. Quantas disciplinas de Engenharia Civil tratam da construção de um edifício e quantas analisam o que fazer quando esse edifício ruir?

A passagem da sociedade para um estado de interligação digital fez com que a comunicação se tornasse mais do que a seção de um organograma institucional. Ela é hoje um ativo estratégico e fundamental nas pretensões de crescimento e valorização das instituições. Nesse contexto, quem planeja, normatiza e antevê seus modelos de gestão da informação e de seu relacionamento com a sociedade, especialmente à luz das crises que virão a partir de sua esfera de atuação, tem maiores chances de deixar essas mesmas situações com o menor dano e com possibilidade real de ganhos em sua imagem e reputação junto ao público.

Ao que tudo indica as autoridades brasileiras têm avançado em compreender que precisam se atentar e incorporar processos de gestão da comunicação em suas rotinas, ainda que em alguns casos esse movimento ocorra de forma tímida. Num panorama tão dinâmico e desafiador quanto o da sociedade em rede, não há perspectiva de manutenção do poder sem um processo coeso de gestão da informação, que perpassa os diferentes níveis organizacionais da instituição. A tríade entre a criação de uma cultura de treinamento com foco na agilidade da resposta, o investimento em análise e desenvolvimento de protocolos de comunicação e a aproximação com o público, despontam como os pilares fundamentais de uma gestão eficiente e promissora em casos de crise.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMBIOS ENGENHARIA E PROCESSOS. Estudo de avaliação de risco à saúde humana em localidades atingidas pelo rompimento da Barragem do Fundão - MG. **Relatório**, São Paulo, 17 abr. de 2019. Disponível em: < https://download.uol.com.br/files/2019/11/2391215611_ambios_arsh-mariana-e-barra-linga_final-20190417.pdf > Acesso em 5 fevereiro 2019.

ALBERNAZ, Bruno; ARRAES, Julia. Incêndio no Museu Nacional completa uma semana e segue sem respostas. **G1**, Rio de Janeiro, 9 de set. 2018. Rio de Janeiro. Disponível em: < <https://g1.globo.com/rj/rio-de-janeiro/noticia/2018/09/09/incendio-no-museu-nacional-completa-uma-semana-e-segue-sem-respostas.ghtml> > Acesso em: 11 setembro 2018.

AMARAL, Luciana. Após incêndio, governo Temer e UFRJ trocam acusações sobre falta de dinheiro em museu. **UOL**, São Paulo, 4 de set. 2018. Cotidiano. Disponível em: < <https://noticias.uol.com.br/cotidiano/ultimas-noticias/2018/09/04/apos-incendio-uniao-e-ufrj-trocam-acusacoes-por-falta-de-recursos-de-museu.htm> > Acesso em: 11 setembro 2018.

AMARAL, Luciana. Responsabilidade por museu "não é exclusiva" do governo Temer, diz ministro da Educação. **UOL**, São Paulo, 3 de set. 2018. Cotidiano. Disponível em: < <https://noticias.uol.com.br/cotidiano/ultimas-noticias/2018/09/03/responsabilidade-por-museu-nao-e-exclusiva-do-governo-temer-diz-ministro-da-educacao.htm> > Acesso em: 03 setembro 2018.

AMATO, Fabio. Ministro do Meio Ambiente e embaixadores admitem hipótese de extinção do Fundo Amazônia. **G1**, Brasília, 3 de jul. 2019. Natureza. Disponível em: < <https://g1.globo.com/natureza/noticia/2019/07/03/ministro-do-meio-ambiente-e-embaixadores-admitem-hipotese-de-extincao-do-fundo-amazonia.ghtml> > Acesso em: 19 maio 2020.

ANSA. Confira a linha do tempo sobre a polêmica da Amazônia. **IstoÉ**, São Paulo, 24 de ago 2019. Disponível em: < <https://istoe.com.br/confira-a-linha-do-tempo-sobre-a-polemica-da-amazonia/> > Acesso em 15 setembro 2019.

ARARIPE, R. D. A manipulação do discurso na legitimação das relações de poder na perspectiva da obra de George Orwell "a revolução dos bichos". In: Congresso Nacional do CONPEDI, 21., Out. 31 a Nov. 3, 2012, Rio de Janeiro, Brasil. **Artigos...**

Assessoria. Operação Carne Fraca – tudo que você precisa saber. **BeefPoint**, 18 de mar. 2017. Disponível em: < <https://www.beefpoint.com.br/operacao-carne-fraca-tudo-que-voce-precisa-saber/> > Acesso em 20 abril 2018.

Assessoria. Simulado de resposta à emergência nuclear acontece no fim do mês em Angra. **Eletrobras/Eletronuclear**, 24 de out. 2019. Disponível em: < <http://www.eletronuclear.gov.br/Imprensa-e-Midias/Paginas/Simulado-de-resposta-%C3%A0-emerg%C3%Aancia-nuclear-acontece-no-fim-do-m%C3%AAs-em-Angra.aspx> > Acesso em 30 abril 2020.

BALIEIRO, Silvia. Mensagem no *twitter* causa demissão de executivo da Locaweb. **Época Negócios**, São Paulo, 30 de mar. 2010. Carreira. Disponível em: < <http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,,EMI130181-16349,00-MENSAGEM+NO+TWITTER+CAUSA+DEMISSAO+DE+EXECUTIVO+DA+LOCAWEB.html> < Acesso em 05 fevereiro 2020.

BARBOSA, Vanessa. Inferno na floresta: o que sabemos sobre os incêndios na Amazônia. **Época**, São Paulo, 25 de ago. 2019. Brasil. Disponível em: < <https://exame.abril.com.br/brasil/inferno-na-floresta-o-que-sabemos-sobre-os-incendios-na-amazonia/> > Acesso em: 15 setembro 2019.

BARRET, S. R. H.; SPETH, R. L.; EASTHAM, S. D.; DEDOUSSI, I. C.; ASHOK, A.; MALINA, R.; KEITH, D. W. Impact of the Volkswagen emissions control defeat device on US public health. **Environmental Research Letters**, Volume 10, número 11, 2015. Disponível em: < <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1748-9326/10/11/114005> > Acesso em: 20 maio 2020.

BARROS FILHO, Clóvis de; POMPEU, Júlio. **A filosofia explica grandes questões da humanidade**. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Casa da Palavra; São Paulo: Casa do Saber, 2014.

BAYÇU, S.; KILINÇ, Ö. Analysis of Volkswagen Emission Crisis in the Context of Crisis Response Strategies and Newspapers Framing. **İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi**, Número 45, 2017. Disponível em: < <http://www.idealonline.com.tr/IdealOnline/lookAtPublications/paperDetail.xhtml?uld=63967&> > Acesso em: 19 maio 2020.

BERGER, C. R; CALABRESE, R. J. Some explorations in initial interaction and beyond: toward a developmental theory of interpersonal communication. **Human Communication Research**, v. 1, p. 99-112.

BOECKEL, Cristina. Rio recebeu 1,17 milhão de turistas na Olimpíada; 410 mil do exterior. **G1**, Rio de Janeiro, 23 de ago. 2016. Olimpíada Rio 2016. Disponível em:

< <http://g1.globo.com/rio-de-janeiro/olimpiadas/rio2016/noticia/2016/08/prefeitura-faz-balanco-da-olimpiada-e-paes-diz-que-o-rio-calou-criticos.html> > Acesso em 10 novembro 2019.

BONIS, Gabriel. Bolsonaro é 'infantil' e política ambiental brasileira ameaça acordo EU-Mercosul, dizem deputados alemães. **BBC News Brasil**, Berlim, 23 de ago. 2019. Brasil. Disponível em: < <https://www.bbc.com/portuguese/brasil-49411975> > Acesso em: 19 maio 2020.

BRAGON, Rayder. Solo atingido por lama em Mariana está morto para agricultura, diz EMBRAPA. **UOL**, Belo Horizonte, 17 de dez. 2015. Cotidiano. Disponível em: , <https://noticias.uol.com.br/cotidiano/ultimas-noticias/2015/12/17/solo-atingido-por-lama-em-mariana-esta-morto-para-agricultura-diz-EMBRAPA.htm> > Acesso em 16 abril 2018.

BRANCO, A. M. V. A ética e a informação: o jornalista como profissional e o jornalista como pessoa. **Forum Media**, Volume 6, p. 66-90, 2004. Disponível em: < <http://www.ipv.pt/forumedia/6/> > Acesso em: 7 fevereiro 2017.

CALEIRO, João Pedro. Brasil não se destaca em turismo após Copa e Olimpíada, diz Euromonitor. **Exame**, São Paulo, 9 de abr. 2018. Economia. Disponível em: < <https://exame.abril.com.br/economia/copa-e-olimpiadas-nao-impulsionaram-turismo-no-brasil-diz-euromonitor/> > Acesso em 10 novembro 2019.

CASTELLS, Manuel. **O poder da comunicação**. 1ª Ed. São Paulo/Rio de Janeiro: Editora Paz e Terra, 2015.

CASTILHO, C.A.V. e COELHO, C.C.S.R. Curadoria de notícias e jornalismo na produção de conhecimento. **Estudos em jornalismo e mídia**, Volume 11, p. 305-313, 2014. Disponível em: < <https://periodicos.ufsc.br/index.php/jornalismo/article/view/1984-6924.2014v11n1p305> > Acesso em: 10 março 2020.

CHOSSIERÈ, G. P.; MALINA, R. ASHOK, A.; DEDOUSSI, I.C.; EASTHAM, S. D.; SPETH, R. L.; BARRET, S. R. Public health impacts of excess NO x emissions from Volkswagen diesel passenger vehicles in Germany. **Environmental Research Letters**, Volume 12, número 3, 2017. Disponível em: < https://www.researchgate.net/publication/314223182_Public_health_impacts_of_excess_NO_x_emissions_from_Volkswagen_diesel_passenger_vehicles_in_Germany > Acesso em 20 maio 2020.

COOL, C. T.; CLARAVALL, M. C.; HALL, J. L.; TAKETANI, K.; ZEPEDA, J. P.; GEHNER, M.; LAWE-DAVIES, O. Social media as a risk communication tool

following Typhoon Haiyan. **Western Pacific Surveillance and Response**, Volume 6, número 1, p. 86-90, 2015. Disponível em: < <https://ojs.wpro.who.int/ojs/index.php/wpsar/article/view/365/586> > Acesso em: 19 maio 2020.

CORTELLA, Mario Sergio. **Não nascemos prontos!: provocações filosóficas**. 19ª Ed. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 2015.

CORTELLA, Mario Sergio. **Por que fazemos o que fazemos?: aflições vitais sobre trabalho, carreira e realização**. 1ª Ed. São Paulo: Editora Planeta, 2016.

CRISCUOLO, Isaque. Qual o papel dos algoritmos em digital? **Meio&Mensagem**, São Paulo, 2 de set. 2016. Mídia. Disponível em: < <https://www.meioemensagem.com.br/home/midia/2016/09/02/qual-o-papel-de-algoritmos-em-plataformas-digitais.html> > Acesso em 13 agosto 2019.

CRUZ, Carolina. Brumadinho: governo federal e estadual empurram responsabilização. **Destak**, São Paulo, 28 de jan. 2019. Pelo País. Disponível em: < <https://www.destakjornal.com.br/brasil/pelo-pais/detalhe/brumadinho-governo-federal-e-estadual-empurram-responsabilizacao> > Acesso em: 10 outubro 2019.

CRUZ, Felipe Branco. Diretor do Museu Nacional evita estimar perdas após incêndio. **UOL**, São Paulo, 3 de set. 2018. Ciência e Saúde. Disponível em: < <https://noticias.uol.com.br/ciencia/ultimas-noticias/redacao/2018/09/03/diretor-do-museu-nacional-evita-estimar-perdas-apos-incendio.htm> > Acesso em: 03 setembro 2018.

CUNHA, R. D. S. **A comunicação dos riscos na preparação para emergências nucleares: um estudo de caso em Angra dos Reis, Rio de Janeiro**. 2017. 135 p. Tese (Doutorado em Tecnologia Nuclear) – Instituto de Pesquisas Energéticas Nucleares – IPEN/CNEN/SP, São Paulo. Disponível em: < <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/85/85133/tde-06092017-085924/publico/2017CunhaAComunicacao.pdf> > Acesso em: 30 abril 2020.

D'AGOSTINO, Rosanne. Rompimento de barragem em Mariana: perguntas e respostas. **G1**, São Paulo, 17 de nov. 2015. Ciência e Saúde. Disponível em: < <http://g1.globo.com/ciencia-e-saude/noticia/2015/11/rompimento-de-barragens-em-mariana-perguntas-e-respostas.html> > Acesso em 9 de abril de 2018.

DEVERELL, Edward; OLSSON, Eva-Karin; WAGNSSON, Charlotte; HELLMAN, Maria; JOHNSSON, Magnus. Understanding public agency communication: the case of the Swedish armed forces. **Journal of Public Affairs**, Volume 15, Número 4, p. 387-396, 2015. Disponível em: <

<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/pa.1552/full> > Acesso em: 17 janeiro 2018 .

DIAS, Carlos. O que aprender com a gestão de crise da carne. **IstoÉ Dinheiro**, São Paulo, 24 de mar. 2017. Economia. Disponível em: < <http://www.istoedinheiro.com.br/o-que-aprender-com-gestao-da-crise-da-carne/> > Acesso em 29 março 2017.

DIEGUEZ, Consuelo. A onda. **Revista Piauí**, São Paulo, jul. 2016. Ed. 118. Disponível em < <https://piaui.folha.uol.com.br/materia/a-onda-de-mariana/> > Acesso em 15 abril 2018.

DINIZ, Maiana. Rompimento liberou 62 milhões de metros cúbicos de rejeitos, diz mineradora. **Agência Brasil**, Brasília, 6 de nov. 2015. Geral. Disponível em: < <http://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2015-11/rompimento-liberou-62-milhoes-de-metros-cubicos-de-rejeitos-diz-mineradora> > Acesso em 15 abril 2018.

FABRINI, Fábio. Brasil é “virgem que todo tarado de fora quer”, diz Bolsonaro sobre Amazônia. **GaúchaZH**, Porto Alegre, 7 de jul. 2019. Ambiente. Disponível em: < <https://gauchazh.clicrbs.com.br/ambiente/noticia/2019/07/brasil-e-virgem-que-todo-tarado-de-fora-quer-diz-bolsonaro-sobre-amazonia-cjxtbxgc700g301s6c5xqk3cc.html>> Acesso em: 19 maio 2020.

FELTRIN, Ricardo. TV aberta passa "vergonha" em cobertura do incêndio do Museu Nacional. **Coluna Ricardo Feltrin**, São Paulo, 2 de set. 2018. TV e famosos. Disponível em: < <https://tvefamosos.uol.com.br/noticias/ooops/2018/09/02/tv-aberta-passa-vergonha-em-cobertura-do-incendio-do-museu-nacional> > Acesso em 3 setembro 2018.

FREITAS, D. P.; BORGES, M. R. S.; CARVALHO, P. V. R. A conceptual framework for developing solutions that organise social media information for emergency response teams. **Behaviour & Information Technology**, Volume 39, Número 3. p. 360-378. 2020. Disponível em: < <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/0144929X.2019.1621933> > Acesso em 30 abril 2020.

FUNDAÇÃO RENOVA. Retomada das atividades agropecuárias. **Lista de programas socioeconômicos**, Minas Gerais, set. de 2019. Disponível em: < <https://www.fundacaorenova.org/programa/retomada-das-atividades-agropecuarias/> > Acesso em 5 novembro 2019.

GRAELL, Fernanda. PF prende 10 suspeitos de planejar ataques terroristas durante Olimpíada. **G1**, Rio de Janeiro, 22 de jul 2016. Hora 1. Disponível em: < <http://g1.globo.com/hora1/noticia/2016/07/pf-prende-10-suspeitos-de-planejar-ataques-terroristas-durante-olimpiada.html> > Acesso em 5 novembro 2019.

HARARI, Y. N. Reboot for the AI revolution. **Nature**, Volume 550, Número 7676. p. 324-327. 2017. Disponível em: < https://www-nature.ez134.periodicos.capes.gov.br/news/polopoly_fs/1.22826!/menu/main/topColumns/topLeftColumn/pdf/550324a.pdf > Acesso em: 18 maio 2019.

IBAMA. **IBAMA monitora avanço dos rejeitos de mineração e auxilia resgates em Mariana (MG)**. 9 de nov. 2015. Disponível em: < <https://www.IBAMA.gov.br/noticias/66-2015/215-IBAMA-monitora-avanco-dos-rejeitos-de-mineracao-e-auxilia-resgates-em-mariana-mg> > Acesso em 10 julho 2019.

IBAMA. **IBAMA reforça ações para conter danos ambientais em Brumadinho (MG)**. 29 de jan. 2019. Disponível em: < <https://www.IBAMA.gov.br/noticias/730-2019/1880-IBAMA-reforca-acoes-para-conter-danos-ambientais-em-brumadinho-mg> > Acesso em 10 julho 2019.

INTERNACIONAL ATOMIC ENERGY AGENCY. **Communication and Stakeholder Involvement in Environmental Remediation Projects**. Vienna, 2014.

INTERNACIONAL ATOMIC ENERGY AGENCY. **Security of nuclear Information**. Vienna, 2015.

JARDIM, Lauro; MENASCE, Marcio; HERDY, Thiago. Polícia Federal prende dez suspeitos de prepararem atos terroristas durante Olimpíada do Rio. **O Globo**, Rio de Janeiro, 21 de jul. 2016. Rio. Disponível em < <https://oglobo.globo.com/rio/policia-federal-prende-dez-suspeitos-de-prepararem-atos-terroristas-durante-olimpiada-do-rio-19757769> > Acesso em 19 setembro 2016.

JOHNSON, Clay A. **A dieta da informação**. 1ª Ed. São Paulo: Novatec Editora, 2012.

JORDÃO, R. PACHECO. A controversa história das primeiras condenações por terrorismo no Brasil. **El País**, Rio de Janeiro, 7 de mai. 2017. Brasil. Disponível em: < https://brasil.elpais.com/brasil/2017/05/06/politica/1494076153_663185.html > Acesso em 15 outubro 2018.

JORNAL NACIONAL. **PF investiga suposta propina para liberar carne imprópria ao consumo**. Rio de Janeiro, 17 de mar. 2017. Disponível em: < <https://globoplay.globo.com/v/5733801/programa/> > Acesso em 15 abril 2018.

KAWAGUTI, Luis; SABÓIA, Gabriel. Vice-diretora do Museu Nacional afirma que “menos de 10% do acervo escapou”. **UOL**, São Paulo, 3 de set. 2018. Cotidiano. Disponível em: < <https://noticias.uol.com.br/ciencia/ultimas-noticias/redacao/2018/09/03/vice-diretora-do-museu-nacional-afirma-que-menos-de-10-do-acervo-escapou.htm> > Acesso em: 04 setembro 2018.

KIIPPER, F. M. **Percepção pública de instalações nucleares**. 2011. 68 p. Dissertação (Mestrado em Tecnologia Nuclear) – Instituto de Pesquisas Energéticas Nucleares – IPEN/CNEN/SP, São Paulo. Disponível em: < <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/85/85133/tde-03042012-101727/> > Acesso em: 6 junho 2017.

LASTRES, H. M. M.; ALBAGLI, S. **Informação e globalização na era do conhecimento**. 1ª Ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

LIU, B. F.; BARTZ, L.; DUKE, N. Communicating crisis uncertainty; a review of the knowledge gaps. **Public Relations Review**, Volume 42, Número 3. p. 479-487. 2016. Disponível em: < <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0363811116300327> > Acesso em: 15 novembro 2017.

LORDELLO, V. **Entrevista concedida pelo especialista em imagem e gestão de crises**. São Paulo, 07 jul. 2019.

LORETO, T.; SCHEID, D. As mídias sociais como instrumentos de Relações Públicas no gerenciamento de crise. In: Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul, 16., 04-06 de jun. 2015, Joinville, SC. **Resumos...**

MACIEL, Alice; PINA, Rute. Poeira em casas na região de Mariana tem metal pesado 4 anos após tragédia. **Pública Agência de Jornalismo Investigativo**. 5 de nov. 2019. Meio Ambiente. Disponível em: < <https://noticias.uol.com.br/ultimas-noticias/agencia-publica/2019/11/05/mariana-barragem-fundao-metal-pesado-publica.htm> > Acesso em: 05 fevereiro 2020.

MANETTI, C. T. **A imprensa e a percepção dos riscos nucleares**. 2009. 90 p. Dissertação (Mestrado em Tecnologia Nuclear) – Instituto de Pesquisas Energéticas Nucleares – IPEN/CNEN/SP, São Paulo. Disponível em: < <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/85/85131/tde-06072009-133032/pt-br.php> > Acesso em: 6 junho 2017.

MAQUIAVEL, Nicolau. **O Príncipe**. São Paulo: Ed. Martin Claret, 2007.

MARIN, D. C. Bolsonaro cancela de última hora encontro com ministro francês. **Veja**, São Paulo, 30 de jul. 2019. Mundo. Disponível em: < <https://veja.abril.com.br/mundo/bolsonaro-cancela-de-ultima-hora-encontro-com-ministro-frances/>> Acesso em: 19 maio 2020.

MARTÍN, Maria. Brasil dorme de olhos abertos ante ameaça de ataques de “lobos solitários”. **El País**, Rio de Janeiro, 1º de jul. 2016. Brasil. Disponível em < https://brasil.elpais.com/brasil/2016/07/01/politica/1467394591_396468.html > Acesso em: 19 ago. 2016.

MARTÍN, Maria. Com drones ou veneno, os conselhos do Estado Islâmico para atacar o Rio. **El País**, Rio de Janeiro, 22 de jul. 2016. Rio 2016. Disponível em < https://brasil.elpais.com/brasil/2016/07/21/deportes/1469111956_366047.html > Acesso em: 19 ago. 2016.

MICHENER, G.; CONTRERAS, E.; NISKIER, I. Da opacidade à transparência? Avaliando a Lei de Acesso à Informação no Brasil cinco anos depois. **Revista de Administração Pública**, Volume 52, Número 4, p. 610-629. Disponível em < http://www.scielo.br/pdf/rap/v52n4/pt_1982-3134-rap-52-04-610.pdf > Acesso em 29 abril 2020.

MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL. **Denúncia Operação Hashtag**. Curitiba, 15 de set. 2016. Disponível em: < <http://www.mpf.mp.br/pr/sala-de-imprensa/docs/DenunciaOperacaoHashtag.pdf> > Acesso em 30 janeiro 2019.

MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL. **Entenda o caso**. Brasília. Disponível em: < <http://www.mpf.mp.br/grandes-casos/caso-lava-jato/entenda-o-caso> > Acesso em 30 janeiro 2019.

MINIUCI, Geraldo. O terrorismo do lobo solitário. **Estadão**, São Paulo, 26 de jul. 2016. Direito e sociedade. Disponível em < <https://brasil.estadao.com.br/blogs/direito-e-sociedade/o-terrorismo-do-lobo-solitario/> > Acesso em: 5 novembro 2019.

MORAES, Arthur Bobsin de. Entenda o que é *compliance* e como colocar em prática. **Blog da Aurum**, São Paulo, 28 de jun. 2019. Colunistas. Disponível em: < <https://www.aurum.com.br/blog/o-que-e-compliance/#1> >. Acesso em: 26 ago. 2019.

MORAES, Dênis de. **Mídia, poder e contrapoder**. 1ª Ed. São Paulo: Boitempo; Rio de Janeiro: FAPERJ, 2013.

MORENO, Ana Carolina. Desmatamento na Amazônia em junho é 88% maior do que no mesmo período de 2018. **G1**, Rio de Janeiro, 3 de jul. 2019. Natureza. Disponível em: < <https://g1.globo.com/natureza/noticia/2019/07/03/desmatamento-na-amazonia-em-junho-e-88percent-maior-do-que-no-mesmo-periodo-de-2018.ghtml> > Acesso em: 19 maio 2020.

MORENO, Ana Carolina; FIGUEIREDO, Patrícia. Ministro admite altas do desmatamento, mas diz que sistema de alerta não serve para comparações mensais. **G1**, Rio de Janeiro, 31 de jul 2019. Natureza. Disponível em: < <https://g1.globo.com/natureza/noticia/2019/07/31/ministro-admite-alta-do-desmatamento-mas-diz-que-sistema-de-alerta-nao-serve-para-comparacoes-mensais.ghtml> > Acesso em: 19 maio 2020.

MUARREK, Ubiratan. O limbo da mídia: o gerenciamento da comunicação em tempos de crise. **Comunicação, Mídia e Consumo**, Volume 2, Número 3, p. 45-67, 2005. Disponível em: < <http://revistacmc.espm.br/index.php/revistacmc/article/view/25> > Acesso em 18 janeiro 2018.

MUÑOZ, Rafael. *O que podemos aprender com a catástrofe de Brumadinho*. **Folha de S. Paulo**, São Paulo, 12 de fev. 2019. Disponível em: < <https://nacoesunidas.org/artigo-o-que-podemos-aprender-com-a-catastrofe-de-brumadinho/> > Acesso em 15 setembro 2019.

MUSEU NACIONAL. O Museu. Disponível em: < <http://www.museunacional.ufrj.br/dir/omuseu/omuseu.html> > Acesso em: 05 setembro 2018.

NASCIMENTO, Nadine. “Mariana corre risco de se tornar uma cidade com solo infértil”, diz pesquisador. **Brasil de Fato**, São Paulo, 9 de nov 2015. Disponível em: < <https://www.brasildefato.com.br/node/33397/> > Acesso em 15 abril 2018.

NATASHA, Karen. Nos vestígios da lama: a repercussão. **Jornal da Unicamp**, Campinas, 24 de out. 2018. Especial. Disponível em: < <https://www.unicamp.br/unicamp/ju/noticias/2018/10/24/nos-vestigios-da-lama-repercussao> > Acesso em 15 jan 2019.

NEVES, L.; COLETTA, R. D.; FERNANDES, T. Macron diz que discutir status internacional da Amazônia é ‘questão que se impõe’. **Folha de São Paulo**, Brasília e Paris, 27 de ago. 2019. Disponível em: <

<https://www1.folha.uol.com.br/ambiente/2019/08/macron-diz-que-discutir-estatuto-internacional-da-amazonia-e-questao-que-se-impoe.shtml> > Acesso em: 19 maio 2020.

NIEDERAUER, Ana Paula; BRASIL, Ubiratan. Balão ou curto-circuito pode ser causa de incêndio no Museu Nacional; PF entra na investigação. **Estado de São Paulo**, São Paulo, 3 de set. 2018. Brasil. Disponível em: < <https://brasil.estadao.com.br/noticias/geral,destruicao-do-museu-nacional-e-uma-tragedia-incomensuravel-afirma-ministro-da-cultura,70002485588> > Acesso em: 04 setembro 2018.

OLIVEIRA, J.; ALESSI, G.; BEDINELLI, T. Política ambiental de Bolsonaro ameaça acordo com UE e alarma até agronegócio exportador. **El País**, São Paulo, 17 de ago. 2019. Meio Ambiente. Disponível em: < https://brasil.elpais.com/brasil/2019/08/16/politica/1565909766_177145.html > Acesso em: 19 maio 2020.

QUEROL, Ricardo de. Zygmunt Bauman: “As redes sociais são uma armadilha”. **El País**, Madrid, 9 de jan. 2016. Cultura. Disponível em: < https://brasil.elpais.com/brasil/2015/12/30/cultura/1451504427_675885.html?rel=mas > Acesso em: 10 janeiro 2019.

RABASSA, A. M.; MICHEL, M. Comunicação de crise em episódio de propaganda institucional – o caso da Caixa Econômica Federal. In: INTERCOM – SOCIEDADE BRASILEIRA DE ESTUDOS INTERDISCIPLINARES DA COMUNICAÇÃO/ CONGRESSO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO NA REGIÃO SUL, 16., 04-06 de jun. 2015, Joinville, SC. **Resumos...**

RANGEL, Rodrigo. O El agora tem um recrutador de brasileiros: Ismail al-Brazili. **Veja**, São Paulo, 17 de jun. 2016. Brasil. Disponível em < <https://veja.abril.com.br/brasil/o-ei-agora-tem-um-recrutador-de-brasileiros-ismail-al-brazili/> > Acesso em 19 agosto 2016.

Redação. Abin eleva riscos de ataque do Estado Islâmico durante as Olimpíadas. **SporTV.com**, Rio de Janeiro, 14 de abr. 2016. Rio 2016. Disponível em < <http://sportv.globo.com/site/programas/rio-2016/noticia/2016/04/agencia-brasileira-de-inteligencia-confirma-alerta-de-ameaca-terrorista.html> > Acesso em 5 novembro 2019.

Redação. Amazonas tem redução de 6% no número de focos de calor no primeiro semestre de 2019, aponta INPE. **G1**, Manaus, 10 de jul. 2019. Amazonas. Disponível em: < <https://g1.globo.com/am/amazonas/noticia/2019/07/10/amazonas-tem-reducao->

[de-6percent-no-numero-de-focos-de-calor-no-primeiro-semester-de-2019-aponta-inpe.ghtml](#) > Acesso em: 19 maio 2020.

Redação. Anvisa libera consumo de peixes e crustáceos do Rio Doce, mas estipula limites diários e pede novas análises. **G1**, Belo Horizonte, 6 de jun. 2019. Vales de Minas Gerais. Disponível em: < <https://g1.globo.com/mg/vales-mg/noticia/2019/06/06/anvisa-libera-consumo-de-peixes-e-crustaceos-do-rio-doce-mas-estipula-limites-diarios-e-pede-novas-analises.ghtml> > Acesso em 10 novembro 2019.

Redação. A Operação Carne Fraca levantou muitas dúvidas. Nós checamos. **É isso mesmo? O Globo**, Rio de Janeiro, 20 de mar. 2017. Blogs. Disponível em < <https://blogs.oglobo.globo.com/eissomesmo/post/operacao-carne-fraca-levantou-muitas-duvidas-nos-checamos.html> > Acesso em 30 janeiro 2019.

Redação. Após contestar INPE, governo muda método para monitorar desmatamento. **Exame**, São Paulo, 1 de ago. 2019. Brasil. Disponível em: < <https://exame.com/brasil/governo-adotara-novo-modelo-por-imagens-para-monitorar-desmatamento/> > Acesso em 19 maio 2020.

Redação. As dúvidas sobre Brumadinho: veja perguntas, respostas e o que ainda falta esclarecer. **G1**, Belo Horizonte, 26 de jan. 2019. Minas Gerais. Disponível em: < <https://g1.globo.com/mg/minas-gerais/noticia/2019/01/26/perguntas-e-respostas-sobre-o-rompimento-de-barragem-da-vale-em-brumadinho.ghtml> > Acesso em 10 maio 2019.

Redação. Bolsonaro questiona dados do próprio governo sobre desmatamento na Amazônia. **O Globo**, Rio de Janeiro, 19 de jul. 2019. Sociedade. Disponível em: < <https://oglobo.globo.com/sociedade/bolsonaro-questiona-dados-do-proprio-governo-sobre-desmatamento-na-amazonia-23818978> > Acesso em 19 maio 2020.

Redação. Brumadinho: estudo de ONG afirma que lama de barragem já chegou ao Rio São Francisco. **G1**, Belo Horizonte, 22 de mar. 2019. Minas Gerais. Disponível em: < <https://g1.globo.com/mg/minas-gerais/noticia/2019/03/22/brumadinho-estudo-do-ong-afirma-que-lama-de-barragem-ja-chegou-ao-rio-sao-francisco.ghtml> > Acesso em 10 novembro 2019.

Redação. Com recorde em número de focos de calor, período proibitivo em MT começa nessa segunda-feira (15). **G1**, Cuiabá, 15 jul. 2019. Mato Grosso. Disponível em: < <https://g1.globo.com/mt/mato-grosso/noticia/2019/07/15/com-recorde-em-numero-de-focos-de-calor-periodo-proibitivo-em-mt-comeca-nesta-segunda-feira-15.ghtml> > Acesso em: 19 maio 2020.

Redação. Consumo de peixes no Rio Doce continua proibido, apesar de anúncio de liberação da Renova a partir de estudo da Anvisa. **G1**, Belo Horizonte, 19 de jun. 2019. Vales de Minas Gerais. Disponível em: < <https://g1.globo.com/mg/vales-mg/noticia/2019/06/19/consumo-de-peixes-no-rio-doce-continua-proibido-apesar-de-anuncio-de-liberacao-da-renova-a-partir-de-estudo-da-anvisa.ghtml> > Acesso em: 10 novembro 2019.

Redação. Desmatamento não ameaça pacto com Mercosul, diz embaixador da UE no Brasil. **Exame**, São Paulo, 23 de ago. 2019. Economia. Disponível em: < <https://exame.com/economia/desmatamento-nao-ameaca-pacto-com-mercosul-diz-embaixador-da-ue-no-brasil/> > Acesso em: 19 maio 2020.

Redação. Diretor da Locaweb que insultou o São Paulo deixa cargo. **Exame**, São Paulo, 30 de mar. 2010. Tecnologia. Disponível em: < <https://exame.com/tecnologia/diretor-locaweb-insultou-sao-paulo-deixa-cargo-544792/> > Acesso em: 20 maio 2020.

Redação. Diretor do INPE caiu por 'perda de confiança', diz Marcos Pontes. **Agência Senado**, Brasília, 17 de set. 2019. Tecnologia e Meio Ambiente. Disponível em: < <https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2019/09/17/diretor-do-inpe-caiu-por-perda-de-confianca-diz-marcos-pontes> > Acesso em: 19 maio 2020.

Redação. Escândalo da Volkswagen completa 2 anos; estudo atribui 5 mil mortes ao ano na Europa. **Auto Esporte**, 18 de set. 2017. Disponível em: < <https://g1.globo.com/carros/noticia/escandalo-da-volkswagen-completa-2-anos-estudo-atribui-5-mil-mortes-ao-ano-na-europa.ghtml> > Acesso em: 20 maio 2020.

Redação. Estado Islâmico planejou ataques no Brasil, afirma agência francesa. **Último Segundo**, São Paulo, 13 de jul. 2016. Brasil. Disponível em: < <https://ultimosegundo.ig.com.br/brasil/2016-07-13/estado-islamico-ataques-brasil.html> > Acesso em: 19 agosto 2016.

Redação. Merkel e Macron não têm autoridade na questão ambiental, diz Bolsonaro. **Veja**, São Paulo, 4 de jul 2019. Mundo. Disponível em: < <https://veja.abril.com.br/mundo/franca-e-alemanha-nao-tem-autoridade-para-questao-ambiental-diz-bolsonaro/> > Acesso em 19 maio 2020.

Redação. Ministro da Defesa reafirma que não há ameaça de terrorismo nos Jogos. **G1**, Rio de Janeiro, 08 de jul. 2016. Olimpíada Rio 2016. Disponível em: < <http://g1.globo.com/rio-de-janeiro/olimpiadas/rio2016/noticia/2016/07/ministro-da-defesa-reafirma-que-nao-ha-ameaca-de-terrorismo-na-olimpiada.html> > Acesso em: 19 agosto 2016.

Redação. Morro Agudo, SP lidera ranking de cidades com maior número de incêndios no estado, diz INPE. **G1**, Ribeirão Preto e Franca, 14 de jul. 2020. Disponível em: < <https://g1.globo.com/sp/ribeirao-preto-franca/noticia/2019/07/14/morro-agudo-sp-lidera-ranking-de-cidades-com-maior-numero-de-incendios-no-estado-diz-inpe.ghtml> > Acesso em: 19 maio 2020.

Redação. No Japão, Bolsonaro rebate Merkel: 'Alemães têm a aprender com o Brasil'. **Veja**, São Paulo, 27 de jun. 2019. Política. Disponível em: < <https://veja.abril.com.br/politica/no-japao-bolsonaro-rebate-merkel-alemaes-tem-a-aprender-com-brasil/> > Acesso em 19 maio 2020.

Redação. Número de focos de queimadas aumenta em mais de 53% em Minas Gerais, diz INPE. **G1**, Belo Horizonte, 15 jul. 2019. Minas Gerais. Disponível em: < <https://g1.globo.com/mg/minas-gerais/noticia/2019/07/15/numero-de-focos-de-queimadas-aumenta-em-mais-de-53percent-em-minas-gerais-diz-inpe.ghtml> > Acesso em: 19 maio 2020.

Redação. O que é fact-checking?. **Observatório da Imprensa**, São Paulo, 11 de jul. 2017. Disponível em: < <http://observatoriodaimprensa.com.br/chechagem-de-informacoes/o-que-e-fact-checking/> >. Acesso em: 30 janeiro 2019.

Redação. O que se sabe sobre o incêndio no Museu Nacional, no Rio. **G1**, Rio de Janeiro, 4 de set. 2018. Rio de Janeiro. Disponível em: < <https://g1.globo.com/rj/rio-de-janeiro/noticia/2018/09/04/o-que-se-sabe-sobre-o-incendio-no-museu-nacional-no-rio.ghtml> > Acesso em: 04 setembro 2018.

Redação. Para diretor do INPE, críticas de Bolsonaro a dados são inaceitáveis. **Exame**, São Paulo, 21 de jul. 2019. Brasil. Disponível em: <https://exame.com/brasil/diretor-do-inpe-diz-que-criticas-de-bolsonaro-a-dados-sao-inaceitaveis/> > Acesso em: 19 maio 2020.

Redação. Perguntas e respostas sobre rompimento da barragem em Brumadinho. **Gazeta Online**, Curitiba, 31 de jan. 2019. Brasil. Disponível em: < <https://www.gazetaonline.com.br/noticias/brasil/2019/01/perguntas-e-respostas-sobre-rompimento-da-barragem-em-brumadinho-1014166118.html> > Acesso em 10 outubro 2019.

Redação. Pesca segue restrita no Rio Doce após 3 anos. Reflorestamento avança. **Estado de Minas Gerais**, Belo Horizonte, 9 de nov. 2018. Disponível em: < https://www.em.com.br/app/noticia/gerais/2018/11/09/interna_gerais,1004551/pesca-segue-restrita-no-rio-doce-apos-3-anos-reflorestamento-avanca.shtml > Acesso em 10 novembro 2019.

Redação. Rompimento da barragem é a maior catástrofe ambiental do Brasil, diz ministra. **Agência Brasil**, Brasília, 19 de nov. 2015. Geral. Disponível em: < <http://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2015-11/rompimento-da-barragem-e-maior-catastrofe-ambiental-do-brasil-diz-ministra> > Acesso em: 15 abril 2018.

Redação. Solo e poeira atingidas pela lama da Samarco estão contaminados com metais pesados, diz estudo. **Bom Dia Brasil**, Belo Horizonte, 07 de nov. 2019. Minas Gerais. Disponível em: < <https://g1.globo.com/mg/minas-gerais/noticia/2019/11/07/estudo-feito-em-mariana-e-barragem-longa-atingidas-pela-lama-da-samarco-aponta-perigo-urgente-para-a-saude-publica.ghtml> > Acesso em: 10 fevereiro 2020.

Redação. Tragédia em Brumadinho completa um mês com 131 desaparecidos. **Veja**, 25 de fev. 2019. Brasil. Disponível em: < <https://veja.abril.com.br/brasil/tragedia-em-brumadinho-completa-um-mes-com-134-desaparecidos/> > Acesso em: 10 outubro 2019.

Redação. Tragédia em Brumadinho: o caminho da lama. **G1**, 27 de jan. 2019. Disponível em: < <https://g1.globo.com/mg/minas-gerais/noticia/2019/01/27/tragedia-em-brumadinho-o-caminho-da-lama.ghtml> > Acesso em: 10 outubro 2019.

Redação. Volkswagen destrona a Toyota e é líder mundial de vendas em 2016. **O Globo**, 30 de jan. 2017. Economia. Disponível em: < <https://oglobo.globo.com/economia/volkswagen-destrona-toyota-e-lider-mundial-de-vendas-em-2016-20845553> > Acesso em: 20 maio 2020.

RIBEIRO, M. C.P.; DINIZ, P. D. F. *Compliance e lei anticorrupção nas empresas*. **Revista de Informação Legislativa**, Ano 52, Número 205, 2015. Disponível em: < https://www12.senado.leg.br/ril/edicoes/52/205/ril_v52_n205_p87.pdf > Acesso em: 05 fevereiro 2020.

RIBEIRO JUNIOR, J. A. **Um estudo simplificado da percepção pública dos benefícios e riscos centrais termonucleares sugestões para a comunicação de valor com o público**. 2007. 74 p. Dissertação (Mestrado em Tecnologia Nuclear) – Instituto de Pesquisas Energéticas Nucleares – IPEN/CNEN/SP, São Paulo. Disponível em: < <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/85/85133/tde-18052012-135612/en.php> > Acesso em: 6 junho 2017.

ROCKCONTENT. **Social Media Trends 2019**. Minas Gerais, 2019. (Relatório de pesquisa)

RODRIGUEZ, C. Administração de crises: a importância da comunicação. In: CONVICOM – CONGRESSO VIRTUAL DE COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL. 2, 2017. Disponível em: < <http://www.comtexto.com.br/2convicomcomcomunicaCarolRodriguez.htm> >

Resumos...

ROMENTI, S.; VALENTINI, C. Alitalia's crisis in the media – a situational analysis. **Corporate Communications: An International Journal**, Volume 15, Número 4, 2010. Disponível em: < https://www.researchgate.net/publication/235310905_Alitalia's_crisis_in_the_media_-_a_situational_analysis > Acesso em: 19 maio 2020.

ROSA, Mário. **A era do escândalo: lições, relatos e bastidores de quem viveu as grandes crises de imagem**. 6ª Ed. São Paulo: Geração Editorial, 2003.

ROSA, Mário. A reputação sob a lógica do tempo real. **Organicom**, Ano 4, Número 7, p. 58-69, 2007. Disponível em < http://www.eca.usp.br/departam/crp/cursos/posgrad/gestcorp/organicom/re_vista7/58a69.pdf > Acesso em 29 ago. 2019.

ROSA, Mario. **A síndrome de Aquiles: como lidar com as crises de imagem**. 3ª Ed. São Paulo: Editora Gente, 2001.

SALOMÃO, Karin. Entenda o que é a Operação Carne Fraca e os impactos para a BRF. **Exame**, São Paulo, 5 de mar. 2018. Negócios. Disponível em: < <https://exame.abril.com.br/negocios/entenda-o-que-e-a-operacao-carne-fracas-e-os-impactos-para-a-brf/> > Acesso em: 17 setembro 2018.

SANCHEZ, W.; PENTEADO FILHO, A.C. Gamagrafia. **Instituto de Energia Atômica**. Divisão de operação e manutenção de reatores. Informações número 8. São Paulo, 1967. Disponível em < https://www.ipen.br/biblioteca/iea/IEA_INF_8.pdf > Acesso em: 29 abril 2020.

SATO, Akiko. Understanding Effective Risk Communication in the Context of a Radiological Accident. **Fukushima Global Communication (FGC) Programme**, Número 7, 2015. Disponível em: < <https://collections.unu.edu/view/UNU:3298> > Acesso em 15 setembro 2018.

European Commission Environment. Public risk perception and environmental policy. Science for Environment Policy. Bristol, 2014. Disponível em: < <http://ec.europa.eu/science-environment-policy> > Acesso em 15 setembro 2018.

Relatórios...

SHANNON C.; WEAVER W. (1949). **The Mathematical Theory of Communication**. Urbana, IL: University of Illinois Press.

SOMMA NETO, J. A Morte do Jornalismo. **OBSERVATÓRIO DA IMPRENSA**, São Paulo, v. 19, p. 1, 2019.

SUBTIL, Mayara. Número de focos de calor quase triplica em RO em menos de 3 meses, aponta INPE. **G1**, Porto Velho, 18 jul 2019. Rondônia. Disponível em: < <https://g1.globo.com/ro/rondonia/noticia/2019/07/18/numero-de-focos-de-calor-quase-triplica-em-ro-em-menos-de-3-meses-aponta-inpe.ghtml> > Acesso em: 19 maio 2020.

VETORAZZO, Lucas. 'Acabou tudo', diz museólogo após visitar destruído Museu Nacional, no Rio. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 3 de set. 2018. Cotidiano. Disponível em: < <https://www1.folha.uol.com.br/cotidiano/2018/09/acabou-tudo-diz-museologo-apos-visitar-destruido-museu-nacional-no-rio.shtml> > Acesso em: 04 setembro 2018.

VIAL, B. A. M. Legitimidade do discurso ou discurso da legitimidade. **ARCOS**, 2009. Disponível em < <http://www.arcos.org.br/artigos/filosofia-no-seculo-xx-a-questao-da-legitimidade/legitimidade-ciencia-e-discurso/legitimidade-do-discurso-ou-discurso-da-legitimidade> > Acesso em: 18 setembro 2019.

VILLELA, E. F. M. Comunicação de risco versus comunicação de crise na saúde pública: o discurso das autoridades diante de uma epidemia de dengue. **Revista eletrônica de comunicação, informação e inovação em saúde**. Volume 10, Número IV, p. 1-11. 2016. Disponível em: < <https://www.reciis.icict.fiocruz.br/index.php/reciis/article/view/1178/pdf1178> > Acesso em 15 novembro 2017.

VOSOUGHI, Soroush; ROY, Deb; e ARAL, Sinan. The spread of true and false news online. **Science**, Volume 359, p. 1146-1151, 2018. Disponível em: < <https://science.sciencemag.org/content/359/6380/11466> > Acesso em 30 abril 2019.

XAVIER, R. C. M.; COSTA, R. O da. Relações mútuas entre informação e conhecimento: o mesmo conceito? **Ciência da Informação**, Volume 39, Número II, 2010. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19652010000200006 > Acesso em: 13 março 2016.

ZOGBI, Paula. Museu Nacional: queda de balão pode ter sido a causa do incêndio. **InfoMoney**, São Paulo, 3 de set. 2018. Minhas finanças/Turismo. Disponível em: <

<https://www.infomoney.com.br/minhas-financas/turismo/noticia/7599678/museu-nacional-queda-de-balao-pode-ter-sido-a-cao-do-incendio> > Acesso em: 04 setembro 2018.

APÊNDICES

APÊNDICE A – ENTREVISTA ALINE MIDLEJ

Aline Midlej se formou em Jornalismo pela Universidade Metodista de São Paulo e começou sua trajetória como estagiária na TV Globo. Recém-formada foi para a TV Record, onde atuou como pauteira, produtora de séries especiais e repórter. Venceu o Prêmio Vladimir Herzog na categoria melhor reportagem de TV por uma série sobre o Dia Internacional da Mulher.



Em 2009 aceitou convite da TV Brasil, onde foi repórter e apresentadora do programa “Revista Nova África”. Viajou por dezenas de países do continente africano cobrindo a Guerra Civil do Congo, os conflitos agrários no Zimbábue e os avanços tecnológicos no Quênia, onde entrevistou Wangari Maathai, primeira mulher africana a ganhar o Prêmio Nobel da Paz.

De volta ao Brasil em 2011, passou a integrar a equipe de repórteres da TV Bandeirantes e esteve na bancada do programa Café com Jornal. Em 2016 foi contratada pela GloboNews para ancorar o Jornal GloboNews – Edição das 10 horas, um dos noticiários com maior importância na grade do canal²⁹.

²⁹ Informações retiradas do site da TV Bandeirantes (<https://www.band.uol.com.br/tv/noticias/100000680654/aline-midlej.html>) e da coluna de Flávio Ricco para o UOL (<https://tvefamosos.uol.com.br/colunas/Flávio-ricco/2016/08/11/globonews-contrata-aline-midlej-ex-apresentadora-e-reporter-da-band.htm>).

A entrevista concedida por Aline aconteceu no dia 10 de setembro de 2019 em uma padaria localizada no bairro da Vila Madalena, em São Paulo.

ENTREVISTADOR

Você teve uma atuação em guerras na África. Você fez esse trabalho de forma independente? Como foi essa experiência?

ALINE

Meu trabalho na África, na verdade, eu falo que foi um divisor de águas na minha carreira. Foi ali que eu descobri a minha vocação para as coberturas mais humanitárias, envolvendo também a temática social. Aquele projeto foi da TV Brasil, da TV pública federal numa época em que a gestão do Lula, àquela altura, queria muito investir nessa ponte com o continente africano e de fato o fez, principalmente na área diplomática. Esse programa da TV Brasil foi nessa mesma direção. A ideia era fazer um programa chamado Nova África, com esse nome, e que desse uma perspectiva diferente do ponto de vista jornalístico para o continente partindo da pluralidade, da diversidade social, cultural, política do continente, tentando dar conta dessa complexidade que não é levada em consideração em boa parte da cobertura da grande imprensa aqui no Brasil em relação à África. E a ideia era fazer isso através do que? Legitimando os próprios africanos, dando voz para eles. Eu fui chamada, dei sorte, de ser chamada por uma produtora de São Paulo. Eu era muito nova, jornalisticamente falando. Tenho 15 anos de formada, mas naquela época eu tinha sei lá, quatro ou cinco anos de jornalismo de formação, trabalhando, e eu ainda não tinha tantos vícios como repórter, estava começando a trabalhar no vídeo. E eles queriam alguém com o meu perfil. Uma jovem repórter que tivesse um lugar de fala, mas que não tivesse esses vícios que a televisão impõe em boa parte – não todos – dos profissionais. Na maneira de falar, de perguntar, de induzir, de esperar e de criar ali uma situação para ir ao encontro do que a gente... enfim, o que a gente faz às vezes, nesse viés de confirmação que está o tempo todo nos circundando. E aí eu fui, tive a sorte. A produtora que me chamou acabou ganhando esse edital e eu fiquei um ano e meio viajando. Eu tinha 27 anos na época, fiquei viajando de 2009 até 2011, quase dois anos. Viajei para mais de 20 países da África Subsaariana e em um dos países em que estive, que foi a cobertura mais difícil para mim e mais importante também – foi cobrir a Guerra Civil do Congo, que está em andamento ainda – e eu estive lá durante duas semanas, acompanhando o trabalho humanitário de algumas organizações internacionais e também congoleesas, principalmente com relação às mulheres que são vítimas de estupro, que lá é uma arma de guerra. Mas também tentado entender qual era o papel da indústria e tecnologia nesse contexto, porque o que acontece lá na verdade é uma disputa por metais que abastecem a indústria de eletroeletrônicos, principalmente para smartphones, computadores. O principal deles é o minério chamado coltan e como é um país muito grande, muito corrupto, a gestão fica muito longe. Kinshasa que é a capital, fica muito longe desse extremo leste do país onde eu estive e onde a guerra, de fato, acontece. E é lá onde estão as maiores reservas desses minerais e ali não tem estado de direito. As milícias – seriam milícias aqui pra gente – são grupos paramilitares que se matam entre si e matam comunidades envolvidas ali pra legitimar a própria atuação e aí o estupro é uma arte de guerra. Então eu fui lá fazer essa cobertura e foi ali que a questão da mulher, de um modo geral, dessa questão de gênero da mulher ganhou um espaço maior no meu interesse, mas as

minorias de um modo geral. Acho que a motivação inicial de um jornalista sempre está conectada com um país mais justo e com uma sociedade mais justa, ou que a gente consiga levar a informação pra entender melhor porque que a gente vive dessa forma, mas ali foi que eu forjei um pouco esse meu envolvimento com as pautas humanitárias, seja aqui no Brasil, na África.

ENTREVISTADOR

Aproveitando o seu gancho, como você entende um jornalista?

ALINE

Para mim, acima de tudo, um jornalista é uma figura incomodada, insatisfeita com o *status quo*, incomodada com o que é errado, com o que não é transparente. Um jornalista é alguém curioso, que não aceita qualquer resposta e que entende a complexidade da nossa sociedade e o quanto é importante se envolver com ela para transformá-la.

ENTREVISTADOR

Dentro desse processo...

ALINE

Como comunicação... claro! Como a comunicação é importante, como noticiar e levar informação para as pessoas é um instrumento fundamental para transformação.

ENTREVISTADOR

Certo. Você falou de comunicar agora e de noticiar. Isso a gente faz basicamente através de informações. Para você o que é informação, como é que você entende esse conceito?

ALINE

A informação é aquilo que parte das pessoas e sobre as pessoas. Eu acho que a informação é isso. Porque eu acho que todo o conhecimento, mesmo não relacionado à sociedade, tem um impacto na sociedade. A informação que a gente lida no jornalismo é exatamente o que é gerado sobre o ser humano e a partir do ser humano e do ambiente onde ele habita.

ENTREVISTADOR

Esse é um conceito bastante amplo, se a gente for pensar, porque são milhões de seres humanos dando informações, gerando informações, recebendo informações. Dentro desse universo a gente consegue fazer um processo administrativo, digamos assim, que a gente chama de gestão da informação. Essa terminologia trás que ideia para você? O que é gestão da informação na sua concepção?

ALINE

Gestão da informação é você entender que o volume de informação ele é tão grande que a partir desse conhecimento, você tem que ter critérios, estabelecer diretrizes para poder filtrar o que de fato é mais relevante e deve ser colocado numa pirâmide de interesse público. Quais são as nuances do interesse público e como você hierarquiza essas notícias, essas informações, de maneira que o impacto

maior parta da informação que cause o maior impacto. Quer dizer, a vitrine maior tem que ser dada para a informação que vai impactar o maior número de pessoas ou transformar o maior número de cenários. Eu entendo a gestão da informação como esse trabalho de hierarquizar, de entender e de priorizar o que de fato deve ser considerado de maior interesse público.

ENTREVISTADOR

Você está colocando para mim um conceito de gestão da informação e já colocou uma vantagem que é essa classificação daquilo que é mais relevante. Você enxerga alguma outra vantagem dentro desse processo, alguma outra coisa que é benéfica ou positiva?

ALINE

Tem uma palavra que a gente tem falado muito, a empatia. Eu acho que é um exercício – muito difícil de ser praticado hoje em dia – que é você de fato entender essa gestão de informação a partir do que impacta o outro, muitas vezes distante da sua realidade. Acho que o jornalista deveria muito fazer esse exercício, porque na maioria das vezes o jornalista é um cara privilegiado na formação que teve, no acesso que tem e no lugar que alcança, porque é um gerador de informação então ele já está num lugar da hierarquia social, em tese, diferente – isso está mudando muito hoje. Com a internet, todo mundo pode gerar informação, ser jornalista de alguma forma – mas os grandes meios ainda são balizadores do conteúdo que é majoritariamente difundido de modo geral. Eu acho que a gente tem uma dificuldade hoje e acho que o jornalista passa por isso, de entender o nosso lugar de privilégio como gerador dos grandes meios e como a gente se distancia disso observando o outro e pensando o que é mais importante pro outro, não pra gente.

ENTREVISTADOR

A teu ver existe alguma forma dessa visão jornalística estar contaminada de algum jeito? Aparelhada talvez? Pergunto isso porque conversei recentemente com um outro colega, também dentro dessa mesma perspectiva e uma colocação que ele fez é de que enxerga uma espécie de aparelhamento ideológico das Academias. Ou seja, dentro da universidade eu já tenho um condicionamento para esse profissional que está sendo formado e isso contaminaria esse processo de hierarquizar as notícias e as informações. Você acredita que isso exista de alguma forma? Você acha que existe essa contaminação por esse motivo ou por algum outro?

ALINE

Eu acho que existe e sempre existiu, eu acho que isso é do humano. Somos geradores de informação, mas somos humanos acima de tudo. Então acho que esse risco da contaminação ideológica sempre existiu, em diferentes momentos do mundo. No Brasil, hoje, estamos vivendo – acho – um momento muito peculiar porque temos governos eleitos democraticamente, mas que tem um flerte com autoritarismo e com conservadorismo num nível mais arriscado no que diz respeito à independência de instituições como a universidade. Eu acho que à Direita, à Esquerda e ao Centro esses vieses sempre acabam sendo colocados através de professores, pesquisadores, alunos e numa relação horizontal, que é o que se espera dentro de uma Academia, ainda que o professor seja a figura que ensina, que têm de ensinar, eu acho que a Academia é um lugar interessante porque as

peças tendem a ter uma relação mais horizontal, o que a gente não tem no jornalismo. Porque no jornalismo eu estou lá, falando na GloboNews o que é notícia, eu defino ali o que é notícia e o espectador, de alguma forma, que se ligou na GloboNews, está aceitando o que eu estou defendendo para ele que é notícia. Acho que as Academias passam, nesse momento, por um cerceamento diferente, limitador e que a imprensa também enfrenta isso desde que o mundo é mundo e em diferentes processos políticos. Diferentes governos de esquerda, direita e centro tentaram cercear a imprensa brasileira, isso não aconteceu só aqui e a imprensa sempre vai ser instrumento de cerceamento. Por quê? Pelo poder que tem. Tenho dúvida se a imprensa é o quarto poder, como se coloca, mas eu acho que temos um poder de influência, conseguimos derrubar governos inclusive e conseguimos transformar também pensamentos. Então eu acho que assim como está acontecendo na Academia, o jornalismo está hoje sendo cerceado num nível diferente quando você tem, por exemplo, um presidente que diz quem pode ou não pode ser credenciado para uma determinada cobertura. Quando uma liderança que foi eleita democraticamente por um país inteiro, ou por um estado inteiro, define o que é bom a partir de uma visão pessoal dele e então decide censurar ou definir um caminho diferente para uma lei ou para um espaço, porque ele acha aquilo e não pensando no que é importante para o coletivo, desrespeitando às vezes a própria lei em nome de um valor próprio. Acho que isso sempre aconteceu, porque somos humanos. Acontece na política, no judiciário, no jornalismo. Acho que erramos também no jornalismo, às vezes, pela nossa inflamação e paixão em alguns momentos e por questões ideológicas também, à direita, à esquerda e ao centro, mas acho que hoje a gente vive um momento mais grave porque sinto que as pessoas perderam na Academia, na política, no jornalismo, em todos os setores, a preocupação em se manter blindado, inclusive publicamente em relação a isso. A gente perdeu a noção do nosso papel republicano e como profissional de cada área de entender que a gente pode até pensar de determinada forma, mas isso não só não pode contaminar a nossa interpretação dos fatos a partir do que é justo e do que a lei diz e coloca, como a gente também não pode deixar isso influenciar o pensamento do outro e deixar que o outro possa exercer algum tipo de ação porque eu penso dessa forma. Então acho que hoje a gente está vivendo um cerceamento que tem um impacto real nas atividades jornalísticas e acadêmicas num nível muito mais profundo. Acho que isso está acontecendo na Academia, isso está acontecendo no jornalismo e acho que isso está nos desafiando num nível... eu tenho 36 anos, nasci pós-ditadura, nasci num Brasil democrático, mas do que eu já li, acho que recentemente nunca vivemos democraticamente, dos anos 1980 para cá, um momento que isso foi colocado de uma maneira tão preocupante como eu enxergo agora. Acho que existe esse enviesamento, já existiu durante o governo do PT sim, já existiu durante o governo da Dilma, sempre existiu. Mas na forma e na maneira como ele é feito hoje, está num nível de responsabilidade e de escancaramento muito maior. É juiz se posicionando nas redes sociais, jornalistas comprometendo informação, deixando de dar a informação. Eu acho que a gente vive tempos um pouco mais perigosos nesse desafio que é eterno. Como separar ideologia da prática? Como não deixar a ideologia comprometer um conteúdo que pode impactar a vida de tanta gente?

ENTREVISTADOR

Você tem uma ideia de como fazer isso? Como você lida com isso profissionalmente e pessoalmente, para fazer essa separação?

ALINE

É um exercício diário. É muito difícil resistir, porque a rede social coloca a gente numa vitrine também, os jornalistas de modo geral. É difícil controlar um pouco os ataques e a projeção que eles têm, e as vezes até a amplitude que eles ganham. Quando você consegue se distanciar disso e não deixar isso impactar você emocionalmente, eu faço isso diariamente, eu exercito isso diariamente, eu tento ler de tudo. Eu tento evitar leituras que eu já faço diariamente e estou no esforço diário de diversificar também os veículos nos quais eu busco informação. Tento ler publicações que já não lia a algum tempo, porque as considerava irresponsáveis, e hoje voltei a ler porque acho que é importante praticar esse exercício do pensamento divergente. Estou exercitando num nível um pouco mais profundo a minha capacidade de tolerar quem opina de maneira diferente, ainda que me pareça acintoso, sabe?! Então estou exercitando meu nível de tolerância com mais profundidade, lendo coisas diferentes, tentando ouvir pessoas que pensam diferente de mim e me observando nesse processo. Porque eu também tenho o receio de como tantos colegas, me perder numa preocupação com o curso político do país e com os males sociais, principalmente, que ele tem gerado.

ENTREVISTADOR

Você falou sobre o contexto político que a gente está vivendo e sobre autoridades. Quer queira quer não, como jornalistas a gente recebe – já falamos – uma série de informações e algumas que vem das autoridades constituídas, sejam elas políticos, organizações, autarquias, enfim. A gente sempre é alimentado com uma série de coisas. Na tua percepção e pela tua experiência, você acredita que existe um processo efetivo de gestão da informação por parte dessas autoridades ao transmitir isso?

ALINE

Com certeza.

ENTREVISTADOR

Você vê que ele é bem feito ou mal feito?

ALINE

Nesse momento eu acho que ele está sendo mal feito, mas acho que ele já foi muito bem feito. E veja bem. Quando a gente fala de bem feito, a gente está falando de uma sofisticação para o controle. Quando eu falo de gestão, nesse caso, a minha crítica se dá na gestão do controle da informação que chega e como ela chega. Como ela é interpretada e passada, como é que você gerencia aquele conteúdo como autoridade do poder público, como é que você embala aquilo e como é que aquilo é vendido ou passado numa manchete, numa coletiva de imprensa, seja como for. Eu acho que a sofisticação ela está menor hoje, eu acho que esse controle está mais tacanho, ele está mais superficial e portanto, mais perigoso. Porque é quando você perde ali o cuidado de pelo menos, mesmo diante da consciência de que nenhum conteúdo é 100% imparcial ou transmitido de maneira 100% imparcial porque já é uma embalagem a partir do que a gente pensa de valores pessoais e ideologicamente também, eu acho que agora a gente vive hoje

um momento em que a gente não tem mais – a gente eu falo autoridades, né?! – não tem mais uma preocupação tão grande em disfarçar isso. Seja por soberba, por prepotência ou por autoritarismo mesmo.

ENTREVISTADOR

Talvez isso mude um pouquinho, não sei se você pensa assim, quando a gente tem uma situação de crise, ou seja, algo que era inesperado. Vou usar um exemplo recente. A gente está acabando de acompanhar uma cobertura massiva na maioria dos veículos sobre as queimadas na Amazônia, que é a meu ver – não sei se você concorda comigo – uma situação de crise. Uma situação inesperada com a qual as autoridades, governos e ministérios tiveram de lidar. Quando você olha uma situação de crise como essa, você entende que a gestão da informação por parte das autoridades tem sido efetiva? Efetiva no sentido de manter uma ordem, uma estabilidade e uma sensação de que, apesar do que está acontecendo, está tudo bem ou na tua visão a forma como as autoridades têm lidado com isso tem contribuído para tornar o cenário ainda mais caótico?

ALINE

A cobertura da Amazônia colocou a gente, o jornalismo inclusive, num contexto muito curioso e eu acho que de muito aprendizado. Acho que até agora a gente está absorvendo o que aconteceu, porque a cobertura da Amazônia por conta da contaminação ideológica nas coberturas jornalísticas, à direita, à esquerda e ao centro, a gente quase desinformou a população. E quase fomos persecutórios em relação ao governo Bolsonaro, nesse caso, e fomos injustos eu acho em alguns momentos com o governo nesse sentido, mas uma injustiça da cobertura gerada por essa própria incapacidade do governo de gerenciar a informação passada. Quando você tem um governo que questiona um órgão importantíssimo como o INPE, de reconhecimento internacional, quando isso vem pra boca de um presidente da república dessa forma, seja ele de que viés ideológico for, isso gera uma informação, isso gera um barulho e um barulho que às vezes nos deixa surdos em relação às próprias maneiras de informar. Então a Amazônia, durante muito tempo desses dias de cobertura, a gente não percebeu o quanto a gente estava colocando tudo junto ali: desmatamento, queimada, incêndio florestal, dados do INPE... a gente colocou tudo numa mesma coisa, manchetes foram geradas de maneira errada, reproduzimos informações que já eram desconsideradas pela ciência como “Amazônia é o pulmão do mundo”, recorremos de maneira bastante responsável – eu acho – à retórica, que é exatamente o que o governo também faz, o governo neste caso. Então a gente acabou, eu nem sei que trocadilho usar, mas é como se a gente tivesse caído na mesma armadilha que o governo, por essa dificuldade de gerenciar a informação de maneira responsável, priorizando acima de tudo o interesse público. Não importa se aquilo vai contra ou vai de encontro ao que a gente acredita. Estou falando de um modo muito geral. E aí com a rede social e todo esse efeito manda que vem, a gente acabou demorando a entender o quanto estava tendo dificuldade em separar as coisas. Na própria GloboNews, lembro muito bem disso, em um momento eu parei e disse: mas espera aí gente. O que é queimada, o que é incêndio, o que é desmatamento? Porque parecia que tudo de ruim com a Amazônia estava acontecendo nesse momento. Quando a gente olha para o desmatamento, a gente vê que não é bem assim. Mérito do governo? Também não é mérito do governo que não esteja desmatando tanto. E a gente

começou a criar associações, eu acho, muito irresponsáveis e de colocar o governo federal numa vitrine injusta, nesse sentido, mas numa situação que também foi gerada por uma irresponsabilidade na maneira de gerenciar as informações sobre a Amazônia.

ENREVISTADOR

A gestão da informação então, por parte das autoridades, pelo que você está me falando, acaba influenciando e dificultando a gestão da informação por parte da imprensa também?

ALINE

Com o ingrediente do viés ideológico, que também está em todos os lugares.

ENTREVISTADOR

Você acredita que esse movimento e então essa dificuldade da imprensa em lidar com essas situações, especialmente nas situações de crise, impacta na credibilidade dos veículos diante da sociedade?

ALINE

Eu acho. Não é um impacto num nível de descreditar ou de derrubar veículos. Não acho que uma cobertura assim vai fazer com que a TV Globo, a GloboNews, a Folha de São Paulo, os grandes veículos, deixem de ter a credibilidade que têm. Mas eles passam a ser questionados num outro nível. Isso vai acontecer e é um caminho sem volta. Já está acontecendo. Porque temos hoje veículos digitais, nascendo já na área digital, projetos editoriais como o Nexo Jornal, por exemplo, que é um projeto de extremo sucesso, já nasceu nesse ambiente digital e que é uma alternativa, com uma linguagem muito direcionada para quem consome digitalmente, que é uma tendência mundial – que a gente ainda está se adaptando na televisão e no impresso. A TV com um pouquinho mais de dificuldade, obviamente, mas acho que isso nos coloca numa missão de questionar diariamente, como eu falei, de realmente fazer um exercício de auto observação com relação a como a gente entende, como a gente noticia, como a gente mancheta, como a gente transmite, como a gente elege a forma como vai contar uma história, seja uma passagem de bloco, quando a gente chama: “olha, no próximo bloco veja tal notícia”. Sempre penso isso... o que interessa aqui nessa notícia, o que vai ficar pra pessoa? Por que eu vou priorizar isso? Hoje mesmo fiz esse exercício numa matéria de segurança pública. A gente tinha dados mostrando que caíram 10% os homicídios no Brasil. Em contrapartida, os estupros aumentaram, os feminicídios aumentaram, o número de mortos em intervenções policiais aumentou e eu escolhi isso para a manchete que eu ia dar na GloboNews. Depois, lá no meio, eu ia falar que os homicídios caíram. Aí eu fui questionada no *twitter*, na rede social, por que eu escolhi isso quando os homicídios caíram? Eu falei: num país onde as mulheres morrem pelo machismo, num país onde o preconceito mata, num país que tem ainda assim recordes de mortes violentas no mundo, num país que está entre os que mais matam mulheres, eu não vou falar que os homicídios caíram na minha manchete. Eu vou falar que as mulheres estão morrendo, cada vez mais pelo machismo. Então é uma escolha que você faz e eu argumentei isso hoje, na rede social. Que é uma escolha mesmo que a gente faz. Ali teve a Aline que elegeu isso. A GloboNews me dá essa autonomia como âncora também de dar o meu olhar? Sim. Existe uma questão ideológica? Não. Mas hoje,

para muita gente, é só uma questão ideológica. Então isso pode de alguma maneira descreditar a GloboNews naquele momento. Aquela jornalista da GloboNews, aquela jornalista ou aquele jornalista da Folha, como o governo faz com alguns colegas meus, de descreditar aquela pessoa porque na avaliação daquela pessoa o interesse público, a gestão da informação tem que seguir naquela direção. Porque você coloca em contexto questões dramáticas do país que você avalia que se sobrepõe a reduções, ainda que sejam de homicídios que também é importante.

ENTREVISTADOR

Eu ia puxar nossa conversa pra um outro ponto, mas aproveitando o que você falou, a gente também está vivendo um momento de bastante exploração sobre a situação do Glenn e da chamada Vaza Jato³⁰. Existem críticas relacionadas a isso e uma das principais vai mais ou menos na linha do que você disse, ou seja, de como ele enquanto jornalista e detentor dessas informações, decide ou escolhe manchetar aquilo que parece para ele mais palatável, mais importante, aquilo que é notícia na visão que ele tem. Como que você avalia esse processo, principalmente considerando – eu vou colocar um fator ético que talvez seja o ingrediente que mais torna crítica essa situação – que é a forma como ele obteve esses dados, como ele obteve essas informações, a partir de uma atitude criminosa. Digamos então de um conluio...

ALINE

De um hackeamento.

ENTREVISTADOR

Na tua visão, isso invalida a informação como notícia?

ALINE

Acho que o critério para isso é a consequência dessa informação. O que ela provoca? Qual é o nível de impacto que ela tem na sociedade? Porque a gente falava sobre gestão da informação. Essa questão em relação a legitimidade de uma informação que é obtida por um meio, num primeiro momento, ilegal, ilícito, divide o próprio Supremo Tribunal Federal, que é o nosso nível máximo de balizador do que é respeitoso ou não em relação à Constituição. Metade dos ministros do Supremo acham que não, a outra metade acha que sim. Eu acho que sim, acho que é legítimo, ainda que ilegal, desde que essa informação não pudesse ter sido obtida ou conseguida nesse nível de qualidade ou de impacto de outra forma, naquele contexto em que ela aconteceu, em que ela se deu. E também se ela tem um impacto, como a Vaza Jato pode ter – a gente ainda tem que acompanhar os novos áudios, as novas mensagens, a investigação da Polícia Federal com relação a possíveis edições ou não. Eu tenho minha opinião pessoal, mas como jornalista da GloboNews ainda me detenho e acho que a Globo, compreendo o posicionamento da Globo sim, por mais revolta que isso cause em algumas pessoas. Acho lindo o trabalho que o *The Intercept* faz, acho importante, acho que

³⁰ Vaza Jato é o termo pelo qual ficou conhecido, na imprensa brasileira, o vazamento de mensagens trocadas pelo aplicativo Telegram entre o juiz Sérgio Moro e promotores do Ministério Público envolvidos na Operação Lava Jato. O conteúdo foi obtido através do hackeamento das contas dessas autoridades e divulgado pelo site The Intercept Brasil, sob a edição e direção de Glenn Greenwald (Nota do Autor).

encontrar parceiros como a Folha de São Paulo também é importante. Acho que o que tem ali, as suspeitas são gravíssimas, mas também compreendo a TV Globo se manter um pouco distante disso até que novas informações cheguem com relação a origem desse material. Mas acho que é legítimo sim. Eu, como jornalista, independente do veículo onde eu trabalhar, acho que é legítimo conseguir informações obtidas por meios, em tese, ilegais para você, por exemplo, derrubar uma estrutura viciada como o Ministério Público, por exemplo, ou uma parte dele. Porque o Ministério Público tem um trabalho que impacta muito a vida nacional. Tira as pessoas da cadeia, coloca as pessoas na cadeia, derruba governos – eventualmente – prende ex-presidente. Então pelo impacto que o judiciário tem hoje, na vida em sociedade, se o que vai ser mostrado coloca em xeque um dos pilares de uma sociedade democrática, no caso, o judiciário, eu acho que a gente tem que considerar sim essas informações. Ainda que sejam obtidas de maneira ilegal, elas podem se tornar legítimas uma vez que elas impactem nesse nível.

ENTREVISTADOR

Um dos motivos que te convidei para participar dessa pesquisa é o fato de que considero que você está na ponta da lança, ou seja, existe todo um processo de gestão da informação interno por parte do teu veículo hoje, da emissora em que você está, até que essa informação chegue a você, que transmite isso para a sociedade. A gente falou da Amazônia e você já deve também ter ao longo do tempo trabalhado com outras crises que tenham acontecido. Você se sente segura, quando está ancorando, para transmitir as informações que chegam para você num cenário como esse, onde tudo pode ser meio incerto? Como você mesma disse na questão da Amazônia, emitiram uma série de conceitos que depois tiveram que ser, quem sabe, reavaliados, reestudados, recolocados dentro de lugares corretos. Você se sente confortável ou você se sente segura para transmitir aquilo que você recebe?

ALINE

Olha, acho que confortável e segura sim. Mas eu me sinto intranquila.

ENTREVISTADOR

Por que essa intranquilidade?

ALINE

Porque acho que o nosso nível de responsabilidade também aumentou e na televisão, às vezes, não há um tempo hábil – no digital também, mas assim, você escreve e reescreve – a TV é ao vivo, né?! Foi, foi, já foi pro ar. Às vezes a gente não tem o tempo de depuração que aquela informação exige. Acho que hoje o governo Bolsonaro, na forma como comunica e se posiciona, e a maneira do presidente se declarar em assuntos bastante caros ao país do ponto de vista democrático, acho que isso nos coloca num teste inédito, como falei. Hoje o jornalismo brasileiro, os jornalistas de um modo geral da grande imprensa, estão sendo testados, e as grandes corporações – as direções eu acho, como da Globo, do Grupo Folha – acho que todos nós estamos sendo testados em diferentes níveis. Quem está lá ancorando, quem está como executivo, quem está fechando o jornal, quem está decidindo a foto que vai pra *home*... pela emergência dos temas tratados, pela gravidade de determinadas declarações e também pela responsabilidade que a gente tem na maneira de depurar e transmitir isso para o

público. Às vezes falta tempo, naturalmente, porque a gente tem que dar a notícia. Então a gente tem que o tempo todo estar repensando, eu voltando ao assunto durante o jornal, a Folha repensando a manchete, o Nexo Jornal repensando o entrevistado que ela chamou para a semana passada e de repente buscar uma outra voz. A gente está sendo muito mais exigido nessa busca que eu acho que existe sim, de todo o jornalista, de tentar ser o mais imparcial possível. Eu não acredito na imparcialidade pura, acho que nenhum tipo de purismo me interessa também, porque somos isso – somos o que somos, somos humanos, somos emoção – mas uma busca constante de reflexão sobre o que de fato a gente está fazendo, comunicando e se isso de fato está tendo como prioridade o interesse público e as pessoas.

ENTREVISTADOR

Essa brevidade do tempo, esse tempo quase que atemporal, você avalia que isso ocorre em função do que?

ALINE

Acho que existe uma emergência da gente querer ter relevância, todos os veículos querem ser ouvidos, observados. Existe essa ideia – que de fato é real – você coloca a notícia primeiro, você tende a ser o primeiro a ser ouvido, a audiência tende a ser sua. Então isso acompanha a imprensa, o tal do furo jornalístico – que hoje ganhou um outro verniz – todo mundo quer dar primeiro ou não quer deixar de dar uma informação que está sendo dada. Ninguém quer chegar atrasado. A relação disso, equilibrar isso com a responsabilidade da informação nesses tempos, nos exige num lugar inédito de tentar... muitas vezes chega uma aspas pra você, uma fala do presidente lá de Brasília, uma fala de qualquer pessoa de relevância no cenário político nacional – falando da política que sempre é mais delicada. A emergência que você tem para dar aquela informação, que é notícia, e o tempo que você tem de depurar aquilo e de entender que aquilo é grave e que você não pode dar aquilo como se fosse algo normal, que você não pode normatizar, mas que ao mesmo tempo você também não pode contaminar aquela informação num primeiro momento, até entender realmente o que aconteceu, em que contexto foi, porque muitas vezes também chega muito rápido e você precisa colocar em contexto, respirar. Então esse é um exercício diário que eu acho incrível, que eu acho que é o que faz a gente se aprimorar, é o que faz a gente rever, pedir desculpas, fazer uma correção, que é do jogo.

ENTREVISTADOR

Mas é uma briga injusta, se a gente pensar em rede social e em internet, com a televisão, por exemplo.

ALINE

Mais que injusta, eu acho que é ingrato, às vezes. Ingrato porque a gente representa o todo, a gente representa um veículo, mas ali há um esforço. Quem está interessado em saber desse esforço? As pessoas querem receber a informação e muitas vezes já indo ao encontro do que elas acham que é o certo. O pensamento divergente já não tem muito lugar de escuta. Em todos os lados e direções e eu acho que isso dificulta o nosso trabalho. O julgamento também é muito precoce no jornalista hoje, por parte do jornalismo e do jornalista. Acho que somos muito julgados hoje e sempre num viés muito ideologizado, sabe, e isso é

muito ruim pra todo mundo. E a gente também faz isso. Acho que essa reflexão é de todos os setores da sociedade, inclusive dos jornalistas mais bem intencionados, como eu acho que sou.

ENTREVISTADOR

Você acredita que numa situação de crise existem informações que possam ser não publicadas ou devam ser não publicadas? Você acha que pode haver algum tipo de crivo por parte do veículo, eu falo. Você como jornalista está fazendo a cobertura de uma crise, recebe uma série de informações. Você acha que dá para você fazer uma espécie de escalonamento e dizer assim: não, isso aqui não precisa ou não deve ser publicado.

ALINE

Eu acho que a gente precisa fazer isso, dependendo da situação a gente faz isso o tempo todo. No ataque da Escola Raul Brasil³¹, por exemplo, que foi durante o meu jornal. Um ataque a tiros em uma escola aqui na região metropolitana de São Paulo. A gente começou a receber, via fonte, o nome de algumas crianças, algumas crianças que já haviam sido identificadas pela escola, mas essa informação ainda não tinha sido passada oficialmente pela escola e portanto, muitos desses pais não sabiam que seus filhos tinham sido mortos naquele ataque. A gente segurou essa informação, por que como é que a gente dá essa informação? Quando o Boechat³² morreu, que foi meu colega, meu mestre na verdade. A gente já tinha essa informação, eu estava na redação, a gente esperou para dar porque a Bandeirantes pediu isso aos colegas dos outros veículos. O pedido foi porque a Veruska, mulher do Boechat, ainda não tinha sido informada. Então a própria Band segurou a informação. Eu estou falando de crises diferentes, mas que vão ao encontro do que? Da preservação, da privacidade, da dor do outro. Eu acho que isso por exemplo é um critério interessante e que vale para qualquer situação. Mesmo no ataque, naquele sequestro do ônibus do Rio de Janeiro³³, recentemente. Por mais que colocassem o dedo na cara daquele cara, que estava ali colocando em risco aquelas pessoas, ameaçando atear fogo... a gente não sabe que história é aquela, quem é aquele rapaz. O cuidado com a identidade das pessoas, com o contexto, com os adjetivos que a gente usa na hora de fazer uma cobertura muito tensa, onde as informações vão chegando de maneira muito escalonada e indo por caminhos diferentes, e não necessariamente no nível de urgência que elas representam, então acho que a gente tem que tomar sempre muito cuidado. Isso é até uma prática responsável do jornalismo hoje, você tomar cuidado com a informação, com a paixão na cobertura e sempre pensar em quem está assistindo. Quem está assistindo pode ser a mãe de alguém envolvido, uma pessoa que tem uma relação com aquilo que você não imagina. A forma como você adjetiva, esse pré-julgamento, esse pré-conceito que a gente tem, que é do ser humano também... então acho que escalonar a informação também passa por isso e na minha

³¹ Conhecido como o Massacre de Suzano, o atentado que envolveu a Escola Raul Brasil foi realizado por dois jovens que mataram oito pessoas e feriram onze, num ataque suicida que também incluiu uma investida contra uma locadora de veículos. O fato ocorreu em 2019 (Nota do Autor).

³² Ricardo Boechat foi um jornalista e morreu aos 66 anos em um acidente aéreo, com a queda do helicóptero que estava. A aeronave colidiu com um caminhão que transitava pela Rodovia Anhanguera em fevereiro de 2019 (Nota do Autor).

³³ Ocorrido em agosto de 2019, o "sequestro do 174" envolveu um ônibus que ficou retido na Ponte Rio-Niterói e que envolveu 39 reféns. Na ação policial, todos as pessoas que estavam no cativeiro foram libertas e o sequestrador foi morto (Nota do Autor).

avaliação o critério principal sempre tem que ser a preservação do outro, da identidade, da privacidade.

ENTREVISTADOR

Esse é um viés bastante humanista, deixa eu puxar para um outro lado. Vamos pensar numa informação sensível – como essas são também – mas dentro de um contexto, quem sabe, de segurança nacional. Vou te dar um exemplo. Um carro da CNEN que foi sequestrado no Rio de Janeiro – da Comissão Nacional de Energia Nuclear. Naturalmente houve uma cobertura desse fato porque dentro desse veículo havia um elemento radioativo que, se acessado de forma irregular, poderia causar um acidente nuclear na região. Houve então uma cobertura com, obviamente uma série de informações, inclusive na busca por esse carro. E aí começaram a ser dadas características ou informações sobre o veículo. Como ele era, que tipo de identificação ele tinha e tudo mais. Avalio eu que essas são informações sensíveis. Por quê? A partir do momento que eu traduzo para a sociedade como são esses veículos, suas características ou de que forma posso identificá-los, eu também permito a pessoas mal intencionadas que elas possam de alguma forma levar uma vantagem sobre isso. Dentro desse aspecto, você acha que cabe ao jornalista fazer esse tipo de análise, de sensibilidade da informação ou cabe ao órgão que gera essa informação?

ALINE

Eu acho que é algo conjunto. Porque muitas veze a gente chega primeiro que o órgão público até as pessoas. Então eu acho que é uma corresponsabilidade. Da gente entender o que é de fato importante para a notícia, naquele momento, entender aquele momento da crise – falando de uma cobertura que está acontecendo e que as informações estão chegando. É importante? Muda alguma coisa falarmos disso agora, para a informação? Temos o principal? Que, quando, por que, onde e como isso impacta a vida das pessoas, a segurança das pessoas eventualmente? Então vamos guardar isso, vamos entender melhor isso? De repente fazer uma matéria especial, mais responsável? Quem sabe até dando essa informação que pode comprometer ou dar ideia pra maluco, mas colocar isso de um jeito mais responsável e que traga isso com mais requinte, numa maneira que a gente consiga provocar uma reflexão ou proteger aquela informação de alguma forma, sem deixar de dá-la? Então eu acho que sim. A gente tem que fazer isso, sempre e acho que deveria estar entre as atribuições de qualquer jornalista. Eu acho que a gente tem que ter essa responsabilidade, ainda que a gente erre. Às vezes a gente não consegue ter esse critério pela luta, pela briga, disputa pela audiência, da relevância, mas a gente tem que pensar isso sempre.

APÊNDICE B – ENTREVISTA ANA PAULA ARTAXO

Graduada em Comunicação Social - Jornalismo pela Universidade Federal do Amazonas em 1994, Ana Paula Artaxo possui Mestrado em Comunicação pela Universidade Federal Fluminense (2004) e Doutorado em Linguística na Universidade Estadual de Campinas (2013).



Ingressou no serviço público como Analista em C&T, no Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia, em Manaus/AM, onde atuou entre 1999 a 2013 na Assessoria de Comunicação. Em 2007/2008, foi coordenadora do Departamento de Difusão do Conhecimento da Fundação de amparo a Pesquisa do Estado do Amazonas (Fapeam). Em 2014, transferiu-se para o Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares, onde é responsável por todo o material de divulgação científica no âmbito da Assessoria de Comunicação do Instituto.

Também especializou-se em Jornalismo Científico pelo Labjor-UNICAMP. Amazônia, mudanças climáticas, aquecimento global, tecnologia nuclear e suas aplicações são alguns dos temas de interesse, sobre os quais apresentou trabalhos em congressos e eventos internacionais e nacionais, além de ter ministrado oficinas e cursos afins. Atualmente, dedica-se à divulgação científica

nas áreas nuclear e correlatas. Foi contemplada em dois editais de divulgação científica do CNPq, em 2007 e 2018³⁴.

A entrevista aconteceu no dia 13 de novembro de 2019 no setor da Assessoria de Comunicação do IPEN, localizado na Cidade Universitária em São Paulo.

ENTREVISTADOR

Eu queria que você definisse para mim num primeiro momento como é que você enxerga ou o que você entende por um jornalista? O que é um jornalista para você?

ANA

Para mim a definição da nossa profissão ela é muito clara. É uma pessoa que tem uma capacidade técnica, que pode ser adquirida dentro da universidade, mas também pode ser adquirida fora no fazer, no dia a dia, e que envolve basicamente um sentimento que eu acho que as pessoas pouco falam nele, mas que é a inquietação. Para mim o jornalismo é sinônimo de inquietação, mais do que de curiosidade. Porque a curiosidade, se você satisfaz a sua curiosidade, você pode parar ali: ok! Me satisfiz, beleza. Mas a inquietação é algo maior. Então se a tua curiosidade te leva a uma inquietação de buscar mais, isso para mim é o jornalismo. Eu costumo definir dessa forma. Jornalismo é muito mais – para mim – sinônimo de inquietação do que de curiosidade. Agora, é claro. Essa inquietação ela precisa vir acompanhada de ética, de um conhecimento técnico, que volto a dizer pode ser adquirido na universidade ou não – e aí é uma outra conversa – mas que fundamentalmente são essas duas coisas que pautam: a inquietação e a ética.

ENTREVISTADOR

E quando a gente fala de informação? Quando eu falo o termo informação, ele remete o que a você? Para você o que é informação?

ANA

Informação é tudo que a gente consome, exterior. Agora, tem uma questão que eu gosto muito de falar, quando a gente pensa em jornalismo e quando a gente pensa em informação. Existe a notícia, a notícia falando epistemologicamente, aquela notícia tradicional. Aquela coisa que aí sim, o jornalista tem o lócus de produzir. Mas hoje, com o advento da internet e das redes sociais, qualquer pessoa pode gerar um conteúdo noticioso. Não a notícia nos moldes tradicionais, canônicos do jornalismo, mas um conteúdo noticioso. E isso tem deixado uma parte, tem uma corrente no jornalismo que se incomoda com isso, porque de certa forma é uma legitimidade que era exclusiva dos jornalistas e deixou de ser. Eu cito um exemplo muito clássico. Naquele caso do avião em Nova York, no Rio Hudson³⁵, que o passageiro da balsa que passava na hora fez a foto no celular e essa foto girou o

³⁴ Com informações disponibilizadas na Plataforma Lattes (<http://lattes.cnpq.br/6406297885833539>) e pela entrevistada, por e-mail.

³⁵ Em 15 de janeiro de 2009 um Airbus A320 com 155 passageiros a bordo realizou um pouso controlado no Rio Hudson, após perder os dois motores por colidir com pássaros minutos após a decolagem (Nota do Autor).

mundo como conteúdo noticioso. Ele não tinha ainda o quê, o como, o onde, o quando, o porquê e o quem. Isso a imprensa foi atrás. Mas ele gerou a foto e foto é um conteúdo noticioso, se for uma foto de interesse público. E ele não era um jornalista. Então assim, a imprensa abriu, abre e tem aberto cada vez mais para pessoas que geram conteúdos noticiosos de interesse público e que não são jornalistas. Se de um modo isso deslegitima a profissão, na opinião de alguns, de outro amplia muito mais o leque de possibilidades de informação, que é o que você me pergunta. A gente pode pensar informação num aspecto bem amplo, que aí eu acho que é tudo aquilo que você consome, mas a gente também pode pensar informação em termos de conteúdo noticioso e aí são coisas diferentes.

ENTREVISTADOR

Diante dessa amplitude de informações você acredita que é possível a gente fazer um processo de gestão de tudo isso, de gestão da informação?

ANA

Não só é possível, como é necessário e estratégico. Quando fui a Angra, eu conversei – não sei se você conheceu o Luís lá na CNEN, o Luís Machado – e eu falei justamente isso: olha, o Raphael vai te procurar e tal, porque eu achava que você ia conversar com ele também. Aí a gente começou a ter uma conversa sobre isso. Na percepção dele a gestão de informação ela não abrange, por exemplo, o conteúdo jornalístico de uma assessoria. Ele falando para mim: Ana Paula, na minha cabeça a gestão da informação está mais voltada, por exemplo, com o que faz as pessoas que trabalham com memória, com biblioteca, um conteúdo que é diferenciado. E aí eu falei: não, Luís, mas eu acho que se a gente, por exemplo... tem o que a gente está fazendo aqui, esse exercício. Se existe, hipoteticamente, um acidente na usina de Angra ou uma emergência e a gente vai estar lá dentro trabalhando a informação que vai circular, a gente vai ter que fazer uma gestão dessa informação. Pode não ser uma gestão no sentido estrito do termo gestão na área administrativa, mas é um tipo de gestão. E eu acho que ela é não só fundamental, mas é estratégica. Porque se acontece na nossa área nuclear uma emergência, alguma coisa que precisa concentrar e a informação sair de forma correta e organizada, isso é uma forma de gestão. Eu acho que é muito importante.

ENTREVISTADOR

Como você avalia esse processo que você está me falando de gestão da informação por parte das autoridades brasileiras ou dos órgãos, de forma geral?

ANA

Eu avalio como uma coisa que ainda é muito amadora, no geral. Eu acho muito amadorismo. Até que as pessoas envolvidas percebam que está saindo muita coisa, às vezes desconstruída, e então começam a juntar os esforços para que concentre e saia, pelo menos adequadamente, isso leva um tempinho. Eu colocaria como exceção o caso – eu sei que você está falando em termos gerais, mas agora eu vou citar o caso de um acidente – que foi aquele que aconteceu na Base de Alcântara. Aquilo foi uma exceção. Aquilo é um case que eu até recomendo, senão para a dissertação pelo menos para o seu conhecimento, de você ler como que funcionou o aparato de comunicação daquele acidente da Base de Alcântara. É um case para o mundo, todo mundo fala isso. É muito interessante, então aquilo foi

uma exceção. No geral fica desencontrado. O governo fala uma coisa, a Defesa Civil fala outra, a empresa fala outra, a população atingida fala outra, a população não atingida fala outra, a mídia fala outra... na minha cabeça o que deveria acontecer numa situação dessas? Primeiro eu acho que tem que ter um comitê permanente de gestão nessas horas em qualquer empresa, do governo ou não, que esteja vinculada a áreas de atuação ou áreas de conhecimento que tem essa sensibilidade. Vou particularizar agora. Aqui no IPEN se amanhã acontece alguma coisa no reator, um vazamento, a gente não tem um comitê. A gente tem um setor de radioproteção que vai atuar e que vai fazer tudo certinho, mas a gente não tem um comitê de gestão da informação. Então como ela vai circular, até a gente tomar pé das coisas, vai ser meio complicado. Eu temo isso e eu venho falando isso, eu venho falando isso aqui dentro. Vamos ver se a gente consegue fazer alguma coisa.

ENTREVISTADOR

Você falou uma coisa super interessante. Existe um comitê de radioproteção preparado para uma situação como essa, acredito eu que inclusive treinados e sabendo exatamente o que eles...

ANA

E que faz o que a gente fez em Angra. Faz exercícios de simulação exatamente prevendo tudo que pode acontecer e até o que não pode, mas que vai que aconteça, como é que se agiria. É muito bom.

ENTREVISTADOR

Na tua visão, por que esses exercícios não contemplam ou não incluem também profissionais da comunicação, que nesse momento terão que necessariamente ter um respaldo pelo menos para conduzir a situação ou para ajudar as pessoas a entenderem o que está acontecendo? Por que não existe essa inclusão?

ANA

Esse exercício de Angra ele foi um divisor de águas na minha vida, até para pleitear isso. Por que assim, o que acontece? Lá eles fazem uma simulação com a população, é como se fosse... é real mesmo. É um exercício real. A população é levada. "Olha gente, vai ter que fazer isso, vai ter que evacuar, tem um hospital de campanha", se monta toda uma estrutura, uma estrutura real para simular uma situação. Qual é o nosso papel lá? Tem o CCCEN que é a Coordenadoria e Controle de Situações de Emergência e tem o CIEN que é o Centro de Informação de Emergência Nuclear, esse é o que nós da comunicação fazemos parte. Só que a gente está vinculado a esse outro e aí a gente precisa emitir boletins, e tem que estar afinado com eles. Aconteceu um negócio muito engraçado porque o primeiro boletim que a gente fez, uma pessoa, um profissional da ABIN foi contra e saiu riscando tudo. "Isso aqui não interessa, isso aqui não importa, isso aqui não importa" e aí eu o contestei. "Como é que não importa?". E ele respondeu: "Não, porque o público não precisa saber disso". Eu disse, "escuta, a gente está passando isso para a imprensa, não para o público. A imprensa ela é uma mediadora. Ela tem que ter a informação, básico, o mínimo de informação até para ela entender, senão ela mesma vai especular". E aí ele falou não, não, não, vai ser como eu estou falando e então eu falei: para que tem jornalista aqui? Da próxima vez você chama digitador para digitar o que você quer. E aí todo mundo, "Ana Paula, você é louca,

você peitar o cara da ABIN e não sei o que”. Sim, mas ele está errado. Até fiquei muito conhecida, porque todo mundo ficou me chamando de brava depois. Mas enfim, o que aconteceu? A partir desse meu questionamento, nós chamamos o coronel que coordenava lá dentro o CCCEN e ele entendeu qual era o nosso papel e partir do segundo boletim, até o último boletim, nós estávamos lá dentro discutindo o que ia ou não entrar, entendeu? E depois eu conversei com o superintendente aqui e falei a gente precisa fazer isso no IPEN também. A gente tem que estar presente na simulação do reator porque nós somos fundamentais. E ele falou: eu também acho. Então assim, não existia uma percepção por parte dos engenheiros, dos físicos, da importância do nosso papel e a gente está começando a mostrar que existe, entendeu?! Eu até acho que em um próximo exercício, estou muito otimista de que no próximo vamos fazer parte.

ENTREVISTADOR

Você acha que essa percepção tem sido potencializada pela realidade de trânsito de comunicação que a gente tem na sociedade hoje, ou seja, se eu não estiver bem fundamentado daquilo que eu estou fazendo ou daquilo que estou transmitindo, a tendência é que a gente tenha uma situação ainda mais caótica naquilo que eu estou tentando administrar? Será que é isso que está potencializando essa percepção?

ANA

Eu penso assim. Participei de uma reunião de Chernobyl, na segunda-feira, e essa foi a minha pergunta na hora do debate para o palestrante, doutor Abel Gonzalez. Ele fez uma série de mea culpas de porque a opinião pública tem um olhar ou negativo ou de insegurança em relação a energia nuclear. Ele apontou duas coisas. Uma é eles – ele falando deles, técnicos – confundirem conjectura com realidade e a outra coisa é o próprio uso da linguagem. Por exemplo, fala-se “na hipótese de acidentes”, na hipótese não, ele falando, nós trabalhamos com sistemas e sistemas são passíveis de acidentes. Então assim, a gente tem que ter um mea culpa de perceber – a matéria da Tania fala isso – a nossa arrogância que vem dificultando a comunicação. E aí, na minha pergunta, eu falei para ele assim: você não acha que também precisa fazer um mea culpa de que toda a área nuclear ela é permeada por uma comunicação muito mais reativa do que proativa? E ele concordou. Então eu acho que a gente está sempre na reação, entendeu. Aconteceu alguma coisa, aí nós somos provocados e respondemos. Eu acho que nós temos que ser mais proativos. E como a gente pode ser mais proativo? E aí eu vou responder diretamente a tua pergunta. A gente pode ser proativo levando os benefícios da energia nuclear, por exemplo, para a sala de aula, em cursos para professores, aproveitando as redes sociais e todos os meios que a gente possa ter. Agora, respondendo objetivamente a tua pergunta. Por que isso não acontece? Porque o pessoal da segurança e radioproteção tem uma visão de que se a gente divulgar muito, vai assustar a população. Eu discordo. Eu acho que isso depende da maneira como a gente vai comunicar. Se a gente mostrar: olha pessoal, estamos fazendo isso exatamente como ação preventiva para proteger vocês, eu acho que a gente ganha a população, mas eles pensam que não. Então eles acham o seguinte – foi dito isso lá – que a população vai pensar: nossa, eles estão falando tanto nisso e eles estão fazendo tanta coisa é porque tem algum perigo. De novo, é a reação entendeu? Eles ficam muito na defensiva. Eu acho que a resposta para a tua pergunta é: existe uma defensiva muito grande em relação a área nuclear e

eu acho que até em relação a ciência, de uma forma geral, embora esteja mudando. Isso é um ponto. O outro ponto é que a gente precisa mudar isso e a comunicação é fundamental para conseguir essa mudança.

ENTREVISTADOR

O Castells trabalha bastante essa ideia de que se a gente não ocupar esses espaços para reprogramar os nós na sociedade, você acaba permitindo que outras pessoas o façam da maneira como quiserem e você acaba perdendo espaço...

ANA

E a gente perde o controle da qualidade, eu acho. Ele é fantástico.

ENTREVISTADOR

Você fez um comentário bastante interessante que na tua avaliação, de forma ampla, a gente tem geralmente um processo inicial onde há um desencontro e depois de um tempo, em alguns casos, acaba havendo essa sinergia para estancar as coisas e começar a fazer uma gestão eficiente. Na tua visão esse gap, esse delay acontece por quê?

ANA

Porque a gente esbarra, eu não diria nem falta de confiança, eu diria assim – existe também a falta de confiança de algumas pessoas – mas a gente esbarra muito no desconhecimento por parte da área técnica de que a comunicação é estratégica. Eu venho de um instituto, que é o Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia, onde a comunicação era vista como estratégica. Então nós tínhamos assento até no Conselho Diretor, que é o maior conselho, que inclui pessoas da sociedade civil, de meio ambiente, para debater o que estava se fazendo no INPA e se isso era importante para a sociedade. A gente até fazia parte desse conselho. A gente não tinha voto, mas tinha voz. Aqui a realidade está começando a mudar. Eu penso que há dois fatores. Um é o próprio desconhecimento de que a comunicação é um meio, mas em uma instituição de pesquisa ela deve atuar como um fim, também. Ela é um meio no sentido de ser mediador, mas ela é uma atividade fim na medida em que a ponta tem que saber o que está acontecendo, da melhor forma possível. E nisso nós somos o meio e o fim, porque vai através de nós. Isso é uma coisa, o desconhecimento. O outro ponto, além do desconhecimento, eu não sei se é por medo, eu não sei exatamente o que, mas é uma falta de confiança que a gente está junto, entendeu, que a gente está no mesmo time, que a gente não vai jogar contra. Eles olham para gente com desconfiança e isso é muito ruim.

ENTREVISTADOR

Certo. Trabalhando um pouquinho isso e aquilo que você falou da experiência em Angra com aquele profissional da ABIN, quando vocês fizeram o primeiro relatório...

ANA

Aproveitando que você está falando, se você quiser citar isso, cita um profissional da ABIN, que se indispôs. Porque assim, eu fui a porta voz, mas todos os jornalistas ficaram indignados com a postura dele. Inclusive quem levou o caso ao Coronel que comandava a operação foi a jornalista da Defesa Civil, não fui nem eu. Eu

enfrentei a pessoa, mas quem levou o caso para o Coronel e o Coronel entendeu e mudou toda a referência foi uma outra. Então assim, todos os jornalistas se indispuseram, mas enfim...

ENTREVISTADOR

O que é interessante, porque o treinamento propiciou isso. Talvez se fosse uma situação real, teria um...

ANA

Sim, imagina?! Aí o Coronel estava lá no evento de Chernobyl, o Coronel Scarani. E aí eu disse: oi, tudo bem? Tudo bem. E aí a gente começou a conversar e aí ele disse: olha, nunca mais vai ser a mesma coisa para a comunicação. Sempre vai ser melhor. Nossa, eu fiquei tão feliz de ouvir isso, porque assim, ele falou: nós precisamos de vocês. Eu falei, que bom. Que bom que vocês entenderam que nós somos parceiros. Porque a área técnica tende a achar que a gente vai falar demais, ou que a gente não entende da técnica então vai falar besteira. Só que não é assim. Tem um outro ponto também, que tu não me perguntas-te, mas eu acho que está dentro do escopo. A gente tem que ter muito cuidado nas instituições de colocar a pessoa certa para fazer essa interlocução com a sociedade, porque as vezes quem tem muito conhecimento não necessariamente tem essa capacidade de articular com o leigo, com a sociedade. A gente tem que pensar nessas duas coisas. Quem tem o conhecimento, mas também tem essa facilidade, essa eloquência, essa capacidade de ser conciso, de ser direto, de interagir com a sociedade e eu acho que durante muito tempo a gente não tinha essa preocupação. Agora a gente tem. Ainda há pouco recebi um convite de uma TV, sobre profissões, e ela queria que eu mandasse um engenheiro nuclear para falar da profissão de Engenharia Nuclear. E eu falei: olha, eu tenho pessoas muito boas, mas dentre essas pessoas muito boas eu vou ter que ver quem tem esse perfil de falar num programa ao vivo. Então essas coisas a gente tem que pensar. Tudo. A comunicação ela tem que ser muito estrategicamente pensada.

ENTREVISTADOR

Falando desses entraves que existem entre a comunicação e a área técnica, você até comentou que um dos temores possíveis é esse medo de que se entreguem informações não necessárias, ou talvez informações sensíveis. Numa situação de crise em que muita coisa está acontecendo, como é que você entende que a gente pode proteger essas informações?

ANA

Então, isso aconteceu em Angra e foi justamente a origem da divergência entre os jornalistas e o profissional da ABIN. Eu tentei explicar para ele que o jornalismo, basicamente, ele tem que responder as seis perguntas: o que, como, quem, quando, aonde e por quê. E quando ele veio com o texto todo cortado, porque ele entendia que ali haviam informações que não eram necessárias, ele não estava falando nem do lugar de técnico – porque quem nos passou aquela informação e quem nos ajudou a estruturar o boletim foi o engenheiro da Eletronuclear, então o que podia falar estava falado ali, o que não podia ele não passou para nós – e ele também não entendia de jornalismo. Ele acabou fazendo papel de uma pessoa autoritária que não estava disposta a ouvir. Ali tinham informações, por exemplo – acho que vale a pena depois eu te mostrar, para você entender melhor –

basicamente: a usina Angra 2 entrou em alerta às 6h da manhã de ontem devido ao reator e etc. Aí, coisas como: até o momento não há feridos. Isso nós colocamos por quê? A gente entendia que era preciso tranquilizar a população. O engenheiro disse assim: eu tiraria o até o momento, porque fica parecendo que a qualquer momento pode ter um acidente. Correto, perfeito. Então esse refinamento ele é necessário e a gente precisa do técnico para fazer esse refinamento. Mas ele não passou nenhuma informação sensível de que o jornalista não pudesse saber. Ele estava ali passando tudo que era importante que o jornalista soubesse. Alguma ou outra expressão é refinamento. E o que o profissional da ABIN não entendeu foi isso, ele achou que tudo ali era sensível, tinha que tirar e acabou. Então a gente precisa ter muito claro que a gente tem o mínimo de informações para responder, com o apoio da área técnica, com o aval da área técnica do que vai sair, e que o que eventualmente for mudar é refino, mas que a qualidade da informação ela tem que estar ali. Nesse sentido é que eu falo, que para tua pergunta, a gente tem que ter o apoio da área técnica. Não de um profissional da ABIN que estava ali como observador. Com o apoio da área técnica a gente pode passar a informação que deve ser passada e a área técnica também nos ajuda com algumas expressões que para nós são corriqueiras, mas que pode ter uma repercussão negativa como foi o caso desse “até o momento”. E ao mesmo tempo a gente também pode ajudar a área técnica quando ela vem dizer: não, porque um reator de fissão nuclear... não, isso o povo não vai entender, não adianta. Então um ajuda o outro.

ENTREVISTADOR

Você acha que em uma situação crítica e dentro desse processo de gestão, existem informações que não devam ser divulgadas? Como você avalia essa questão?

ANA

Essa pergunta, para um jornalista, ela é difícil. Porque assim, eu sou da instituição, mas eu sou jornalista antes de ser da instituição. Eu fico até num dilema entre o que pode e o que deve ser divulgado. Hoje, a minha visão, com mais tempo de profissão e dentro de uma casa na área nuclear, é que sim. Que agora a gente tem que pensar sim as informações, não porque tem que manter em sigilo, mas é que talvez elas atrapalhem mais do que ajudem. Quando não atrapalhar mais do que ajudar, quando não tumultuar mais do que esclarecer, aí eu acho que vale. Posso te dar um exemplo de onde eu trabalhava, do INPA. A gente trabalhava na Amazônia, você sabe que a Amazônia é muito visada pela questão da biopirataria e na época foram pegos quatro japoneses no Aeroporto Internacional de Manaus portanto ilegalmente várias espécies de besouros e borboletas – de lepidópteros e coleópteros – besouros e borboletas, mariposas. Eles eram para colecionadores, então tinham um valor, no mercado, altíssimo. Na época, para você ter uma ideia, tinha um besouro que o custo dele era o custo de um carro popular. E eles tinham mais de 300 animais, mais de 300 besouros. Então imagina o valor disso. E aí eles foram presos na Polícia Federal e o material foi para o INPA, como fiel depositário, porque o INPA tem umas coleções de invertebrados e ia analisar o material. Só que isso corria em sigilo. Um jornalista lá de Manaus e apenas ele – isso foi de manhã – a partir do momento que isso foi divulgado, que os japoneses foram presos, ele começou a me ligar lá no INPA. “E aí, quais espécies? Quais não sei o que” e era sigilo, eu falei: “meu amigo, está correndo sob sigilo, a gente é fiel depositário. Eu não posso”. E ele: “mas veja bem, a gente não vai falar qual foi a fonte... a gente

só quer saber quais são as espécies de besouros, quais são as espécies de borboletas... quantas eram, qual é o valor desse material” e eu era assessora de comunicação. O diretor estava numa reunião e aí chegou 18h, no fechamento do jornal, ele me liga. “Ana Paula, está fechando o jornal e eu quero essa informação. Tu vai me passar ou não?”. Sabe, eu pensei, eu tomei a decisão, entendeu. Eu falei: “olha só, obviamente tu não vai citar a fonte então vamos lá. Tinham tantos besouros, tantas borboletas, tantas mariposas, o besouro mais caro era o X – aí dei o nome para ele – vale tanto, a borboleta mais cara...” aí eu especifiquei tudo para ele, eu falei: todo esse material está no INPA. Agora a gente não pode deixar fotografar, corre em segredo de justiça, mas isso eu te passei. Aí eu fui falar com o diretor no começo da noite e disse: doutor Marcos, é o seguinte. Um jornalista me ligou o dia inteiro e eu passei para ele. “Fez você muito bem!” – e eu achava que ele ia me dar um sermão – “Fez você muito bem. Ele é um jornalista, ele ficou atrás dá informação e o que você passou não vai ter nenhum prejuízo para a instituição”, mas vai ter um ganho para um jornalista que ficou ali, fuçando, fuçando, fuçando. Então eu acho que você tem que ter a sensibilidade para perceber o que realmente pode prejudicar a instituição e o que não. E aí qual foi o enfoque que o jornalista deu? Foi muito bacana, porque assim, foi uma negociação. O enfoque que ele deu foi o seguinte: a respeitabilidade do INPA para numa hora dessas entrar como fiel depositário. Então a gente acabou tendo um ganho com isso. A gente tem que ter essa percepção. Agora é um risco. Eu arrisquei. O diretor podia dizer: ok. Amanhã você está exonerada da função, porque você não tinha a minha autorização para fazer isso. Aí existe uma outra questão que é confiança entre o assessor e o assessorando e isso a gente tinha. A gente tem também aqui, mas assim, lá era uma coisa muito mais cultural, consolidada. Aqui a gente está construindo essa relação.

ENTREVISTADOR

No início, quando a gente falou sobre a sua visão a respeito da informação, você comentou um pouco sobre a grande potencialidade que todos têm, hoje, de se tornar um informador em potencial. Aquela mudança que a gente teve na teoria do fluxo da informação, que antes era muito vertical...

ANA

E agora horizontalizou tudo... eu tenho um artigo sobre isso, se você quiser eu te mando.

ENTREVISTADOR

Maravilha, eu aceito.

ANA

Na verdade, eu usei esse referencial teórico para analisar um jornal popular em Manaus, mas acho que a parte teórica vale muito.

ENTREVISTADOR

Ótimo, eu agradeço. Agora se a gente falar de veículo de mídia tradicional. Inclusive, eu já entrevistei alguns jornalistas que trabalham como âncoras de jornal e uma inclusive me deu uma percepção muito legal, ela comentou comigo que acha que isso influencia diretamente o trabalho dela e às vezes faz ela cometer equívocos, porque o medo de tomar o furo da rede social faz

com que às vezes o jornalista coloque a carroça na frente dos bois e faça uma coisa que não devia e depois tenha que voltar atrás. Se a gente for pensar do ponto de vista: eu, profissional de gestão da informação que faço parte de um núcleo de gestão de crise, dentro de uma situação de emergência que está acontecendo. Qual na tua visão é a melhor maneira de lidar com essa realidade de uma sociedade em rede, conectada e do fato de que muitas informações, inclusive incorretas, inverídicas – e não necessariamente uma fake news – mas às vezes é alguém que não tem nada a ver com nada e fala alguma coisa. Como que a gente lida com isso?

ANA

Eu vou até abrir aqui, porque no exercício nós tivemos esse caso. Nós tivemos o caso de um suposto engenheiro, que estaria falando em nome da usina nuclear, e dando informações absurdas. E aí nós fizemos um boletim, que não foi um boletim daqueles seriados de *update*, mas foi um boletim de desmentido.

ENTREVISTADOR

Eu imagino a riqueza dessa atividade...

ANA

Foi muito legal e aí entra o que você falou. A gente não tem controle, então nesse exercício, a gente na cara e na coragem – nem estava previsto no exercício – a gente fez *twitter* e *facebook* também. Os mesmos boletins que a gente soltava para a imprensa, a gente adaptava a linguagem para *instagram*, *twitter* e *facebook*. Por que? Porque pelo menos tinha o oficial do CIEN. Então quando supostamente começasse a circular *fake news*, estava lá o CIEN no *twitter* dizendo: não, não é bem assim.

ENTREVISTADOR

Vou até aproveitar então esse gancho, enquanto você procura e aproveitando que você falou disso. Na tua visão qual a relevância de uma organização hoje povoar esses espaços virtuais, como instagram, twitter...

ANA

É fundamental. Tem que ocupar. Sabe por quê? Porque se a gente não ocupar, outros ocupam. Além disso, é o seguinte. Você vê que em algumas grandes empresas o *twitter* tem sido até mais eficiente do que a ouvidoria. A resposta é muito rápida porque multiplica muito rápido, então antes que eles percam o controle e a credibilidade, eles já vão se antecipando e respondendo. Eu acho que a gente tem que estar. Não por acaso, a gente fez aqui no IPEN – acabou de criar o *instagram* – porque assim, era um absurdo a gente não ter *instagram*. A gente não tem uma pessoa, porque a ideia é contratar alguém para fazer a gestão desse material que vai sair em rede, claro que com a nossa supervisão. Mas a gente quis abrir logo por duas razões. Primeiro porque tem grupos de piratas na internet que são especialistas em pegar os domínios para depois vender, então quem garantia que alguém não ia abrir “IPEN oficial” e quando a gente fosse querer, “ah não, comprem de mim”. E segundo porque não tem uma justificativa mesmo para não ter. Então as coisas estão acontecendo, lá no auditório hoje, as coisas acontecendo e eu colocando no *twitter*, porque o que a Katia fez de foto e o que o pessoal fez, o próprio release que eu vou fazer, isso vai ser depois, depois que aconteceu. Então

you are standing there in real time. For that you have to enter, you have to enter. It is fundamental, but you have to have training to enter. It is not any person who can write...

Returning to the bulletins, there was even one that was the following. The Congress – the one that is well known – said that it was going to close the plants in Angra. At the GSI, the presidency asked for us – supposedly – at the CIEN, that it would do a job to convince the congress members of the chaos that would be. And the people went to research. It is very serious even. So the people will research. I discovered, for example, that the hospitals attend hundreds of people inside the Angra/Eletronuclear agreement. A lot, it is very legal.

As for the case of the engineer. What happened? A supposed engineer went to *twitter*, recorded a video and started to talk that there was total chaos in Angra. And it was not. And here the people went to make a note of denial. It is here. "The Center for Coordination and Control of Nuclear Emergency clarifies that the conditions of the nuclear plant are under control. There was no release..." Ah! Because he said that they released radioactive material and that a lot of people were hurt. "... compromise to the environment or the local population. In this way we affirm that we do not proceed with the recommendation, given by a supposed specialist not identified on the local radio, for women pregnant in Angra dos Reis and Paraty to leave immediately their cities. The supposed specialist, heard on the radio, made reference to the television series Chernobyl, which is a well-known source of myths and disinformation about nuclear accidents". So the people were dismantling. Everything that could happen to the people was being prepared for.

ENTREVISTADOR

Então na tua visão a melhor maneira de lidar com essa realidade é ter presença nesses espaços para poder disseminar de uma forma mais rápida.

ANA

Sim. *Youtube*, tudo que é possível.

ENTREVISTADOR

Para você... não sei se talvez fuja um pouco do assunto que estamos tratando, mas uma curiosidade. Você entende que esse processo de gestão da informação, se bem feito ou se mal feito, incide ou influencia a credibilidade dos veículos jornalísticos?

ANA

Eu tenho certeza. Assim, mas você fala de que perspectiva? Da perspectiva nossa ou da perspectiva... assim, da credibilidade no sentido nosso como instituição ou do veículo?

ENTREVISTADOR

Como instituição nessa relação, porque quer queira ou quer não, numa situação crítica, você precisa – como você citou na situação com o servidor da ABIN – olha, a imprensa vai receber essa informação e ela vai transmitir pra gente. Ou seja, a imprensa ela é uma parceira nesse momento. Mas talvez por algum fator, por diferentes situações, pode haver uma distorção, uma

falta de confiança que às vezes existe entre o assessor e o assessorado, também pode existir entre o assessor e o veículo...

ANA

Sim. Numa situação como essa, de uma eventual emergência – vamos supor – é claro que isso apareceu, e eu tive que dar um *media training*, de última hora, para o pessoal da Defesa Civil da Eletronuclear e da própria ABIN. Tive que falar para eles o que poderia surgir numa possível coletiva de imprensa que eles fossem dar, como eles deveriam reagir e responder, e depois eu coordenei a suposta coletiva. E uma das coisas que eu disse foi o seguinte: gente, nós podemos controlar o que a gente transmite, mas não podemos controlar nem o uso do que a gente transmitiu e nem a interpretação. Porque as vezes a pessoa não está nem querendo usar de má fé, mas ela interpreta equivocadamente. Às vezes o profissional do veículo que está lá ou ele não compreende mesmo a informação que a gente passou e aí gera aquele ruído, ou ele age de má fé. Foi o que eu falei na coletiva. Por exemplo, se for um profissional no contexto de hoje, que é antibolsonaro ferrenho, o que ele puder fazer para usar qualquer falha que, de forma direta ou indireta, venha do Governo Federal ele vai fazer. Principalmente numa questão nuclear, agora com a retomada do programa nuclear brasileiro. Então isso eu falei para o pessoal da entrevista. Eu falei: olha só. Pode ter um repórter que diga assim: “está vendo! Uma usina dessa causa um acidente de grandes proporções e o governo agora quer retomar o programa nuclear, com mais usinas.” Então vocês têm que estar preparados para uma resposta dessas. Respondendo essa questão da credibilidade, o problema é que como quem está passando a informação, nós somos a fonte ali, naquele momento – nós que eu digo é a área técnica mais a assessoria de comunicação – quando a gente está nessa função, a gente não pode privilegiar veículo. Mesmo que tenha um que vá usar tua informação da forma que talvez você não usasse, se você estivesse lá. Mas assim, a gente tem a obrigação e o compromisso social de passar a informação correta ou a informação técnica, sabendo que o uso dela pode ser complicado ou não. Mas a gente não pode dizer assim: para esse eu não falo. A gente, como governo, não pode fazer isso. Como pessoa física pode, a gente como gestor individual pode, mas a gente não pode numa situação que envolve uma instituição – que é uma instituição pública – não dá. É muito complicado porque ao mesmo tempo que você sabe que determinado veículo pode usar tua informação de uma maneira negativa, você não pode se revelar ao direito de não passar para esse veículo.

ENTREVISTADOR

Você acabou de comentar sobre esse exercício que você preparou, algumas pessoas para uma coletiva. Nesses processos de gestão e mesmo dentro das estruturas dos órgãos de governo, a gente é muito ligado aos organogramas ou às classificações de autoridades e de funções. E inevitavelmente, inclusive nessa situação que você falou, podem ocorrer situações em que a pessoa compreenda o poder como algo que a pertence e por conta disso, às vezes, queria se impor em determinada situação ou ser autoritário, que foi um adjetivo que você usou inclusive. Como lidar com isso? Vou fazer duas perguntas na verdade. Você acha que nessa questão de gestão da informação em uma situação emergencial as autoridades têm facilidade em lidar com organogramas? Vou perguntar isso nesse primeiro momento.

ANA

Eu vou falar da experiência que a gente teve agora, nesse exercício, porque eu nunca vivi uma situação real dessas, para falar como foi. Mas nessa experiência, por exemplo, foi muito interessante porque eles mesmo perceberam. Nem ia ter o simulado de coletiva, mas eles se empolgaram tanto que eles pediram para a gente fazer. Então eles perceberam, a partir do episódio com o primeiro boletim, e depois com o que a gente conversou no quase *media training*, eles perceberam que é fundamental que a pessoa certa esteja ali na hora certa para falar. Então eles mesmo se dividiram, então vai ter alguém da CNEN, que é o órgão regulador; vai ter alguém da Defesa Civil, que é o que coordena tudo; vai ter alguém da Eletronuclear, que é responsável pela usina; e alguém da prefeitura de Angra, que fala em nome do município. Então foi assim que ficou dividida a coletiva. Eles mesmo se organizaram assim, mas eles se organizaram assim a partir do que a gente falou. Tanto é que tinha mais gente da Defesa Civil, mas ele escolheu esse aqui que falava bem. Tinha mais gente da CNEN, eles escolheram o que falava bem. Então eles tiveram a percepção, mas eu ainda te falo: acho que foi fundamental nós, jornalistas, termos marcado posição no começo. Se não tivesse havido aquele episódio em que a gente tivesse colocado a posição de: “nós somos jornalistas, nós sabemos o que nós estamos fazendo. Assim como vocês sabem a área técnica, nós sabemos a área de comunicação”. Se a gente não tivesse marcado essa posição, talvez nada disso tivesse acontecido. Então é fundamental a gente também dizer que não estamos aqui para vender beleza, para digitar, a gente está aqui para fazer um trabalho profissional tanto quanto vocês, cada um na sua área. A gente é importante como vocês são.

ENTREVISTADOR

Você entende então que está havendo um processo de profissionalização?

ANA

É curioso. Ao mesmo tempo que os canais se ampliaram, que as possibilidades de circulação da informação aumentaram, ou seja, que supostamente a gente perderia o controle disso, paradoxalmente, eu acho que isso levou os profissionais a se articularem para que houvesse uma retomada da profissionalização em vários segmentos, em várias áreas. Então respondendo objetivamente sim, eu acho que estamos nesse caminho

ENTREVISTADOR

Quero encaixar uma última questão, se você me permite. Você comentou que de forma prática e real você nunca vivenciou uma situação como essa, emergencial mais crítica ou de ameaça. Esse foi o primeiro exercício que você participou?

ANA

Que eu participei foi. A CNEN já participa há vários anos.

ENTREVISTADOR

Enquanto profissional, você falou para mim que essa experiência foi um divisor de águas. Quais são os maiores benefícios que você enxerga, pessoalmente para a tua carreira, por ter participado de um processo como esse? O que um processo como esse traz de ganho real ou de benefício, em

termos técnicos e profissionais para alguém que, eventualmente na tua posição, pode ter que lidar com uma situação como essa?

ANA

Nossa, assim foi talvez um dos maiores aprendizados que eu tive em vários sentidos. Primeiro no sentido de lidar com vaidades. Essa foi a primeira coisa, porque ali está todo mundo sob pressão, então está todo mundo do mesmo lado. Não adianta ter fogo interno. A gente tem que ser coeso. Eu sempre pensei assim, até mesmo no dia a dia, nas relações de trabalho, algumas pessoas me perguntam: poxa, você chamou fulana para trabalhar com você, mas ela nem gosta de você. Eu falo assim: mas ela é competente. Eu não vou convidá-la para um churrasco na minha casa, mas eu trabalho com ela porque ela é competente. Eu separo muito as coisas. E eu acho que isso vale para qualquer situação profissional. Então em uma situação de emergência como nesse exercício que fizemos, ficou muito claro para mim, cada vez mais, que eu estava na direção certa de entender que o coletivo é mais importante. Que um trabalho coletivo, coeso, ele é muito mais importante do que fulano aparecer. Senão ninguém anda. Isso para mim foi a confirmação de que eu estava no caminho certo. Que eu não preciso ter uma relação pessoal com as pessoas, mas eu acho que profissionalmente a gente tem que focar sempre no profissional, na qualidade profissional das pessoas, no comprometimento. Isso tem que ser fundamental. E aí, juntando isso numa coesão. Esse foi um dos pontos da experiência. Um outro ponto dessa experiência foi a experiência em si, sabe aquela pressão de ter que sair um boletim em cinco minutos, com tudo certinho que o engenheiro falou, sem nenhum lapso, sem nada assim e a pressão de ter que fazer, correr, levar lá pra dentro. Muda isso aqui, volta. Tem que soltar em 10 minutos. Então assim, a gente vive mais ou menos uma pressão em redação, mas nada parecido com isso. Nada. Mas tinha a população lá fora morrendo de medo de estar acontecendo alguma coisa, de ter radiação pela cidade inteira, então você tem um compromisso muito sério. Com as pessoas, com a informação, com a sociedade. Isso me despertou ainda mais – eu sempre pensei – mas ainda mais e muito mais para a nossa responsabilidade como jornalistas. É muita responsabilidade. Então não dá pra gente, nunca mais, repetir um caso como escola base, nunca mais. Isso não é mais admissível. Esse foi um outro ponto. Um terceiro ponto que aí é mais de caráter institucional mesmo, que é assim, você também se fazer presente como instituição. Acabou acontecendo que nós três éramos três jornalistas da CNEN, os três muito afinados, foi ótimo trabalhar com os três. Todos os louros foram para os três. Não foi para a Ana Paula, nem para o outro... foi para os três. Para a equipe da CNEN. E o mais curioso é que todas essas pessoas que participaram fizeram, por escrito, um elogio aos jornalistas da CNEN. E tinham jornalistas da Defesa Civil, da ABIN, mas os da CNEN saíram em destaque. Então isso foi uma presença institucional muito forte que a gente conseguiu imprimir. Esse espírito profissional que as pessoas às vezes confundem. A gente está aqui, a gente quer abraçar a instituição. Não tem nada a ver com governo. É a instituição, a instituição ela está acima. Então esse espírito institucional ele também se aguçou com essa experiência e, finalmente, eu acho que a importância de você sempre se posicionar como parceiro da área técnica – e da imprensa também. Você é parceiro, nós somos parceiros. Nós queremos o bem comum. Então tem que estar todo mundo pelo mesmo objetivo. Vamos trabalhar para isso. Eu acho que todo mundo, um dia, devia fazer um exercício como esse.

ENTREVISTADOR

Ana, eu estou satisfeito. Não sei se tem mais alguma coisa que você gostaria de acrescentar...

ANA

É, eu queria dizer o seguinte: no evento de Chernobyl eu ouvi uma coisa que me tocou profundamente. Que a área nuclear ela já começa... no caso da área nuclear eu ouvi um negócio muito interessante. Por que a percepção pública da área nuclear ainda é muito negativa? Porque queiramos ou não, ela começou por causa de uma bomba atômica. Então toda a associação que se fazia, até Hiroshima e Nagasaki à área nuclear, era a bomba atômica. Aí depois aconteceu Chernobyl, depois Fukushima. E entre um e outro, no Brasil, o Césio. Então assim, os grandes acontecimentos de repercussão, digamos assim, eles não são positivos. Eles são negativos. Então a gente já sai em desvantagem muito grande em relação a outras áreas do conhecimento. Apesar de a gente ter o uso pacífico da tecnologia nuclear em uma amplitude que salva muitas vidas. Então o que eu falei lá? Eu acho que a gente tem que atuar. A gente não tem que brigar contra uma realidade que está aí, que é o fato de a tecnologia nuclear ter permeado acidentes e a bomba atômica. Mas a gente tem um outro caminho para seguir, que é o caminho do uso pacífico, que é a tecnologia nuclear a serviço da vida. Eu acho que é nisso que a gente tem que focar. Em vários públicos diferentes, em vários canais, maneiras diferentes, mas tem que focar no que é positivo. Isso se aplica muito no escopo de uma gestão de informação, não no sentido estrito, mas de como que a gente gerencia, como que a gente coordena as informações que a gente passa. Tem que ser sempre de uma forma muito positiva. Porque se cada vez que a gente for falar: olha, apesar da bomba atômica ou apesar de Chernobyl, a gente faz isso... não, não precisa.

Uma outra coisa que você mencionou, que eu ia falar e que esqueci. Você comentou a questão da credibilidade da imprensa e da credibilidade institucional, é muito curioso. Porque quando saiu a série da HBO, de Chernobyl, a gente passou duas semanas sendo demandado para um engenheiro falar. Pro pessoal do reator falar o que acharam da série? Tem erros conceituais? Teve uma repercussão enorme. Então está saindo agora uma série de Chernobyl na perspectiva da Rússia, porque essa não foi a Rússia que produziu. Agora vamos ver como eles vão falar e todo mundo vai chover de novo para gente. Quando aconteceu Fukushima, todo mundo choveu para cá. Então assim, como transformar um episódio negativo em um episódio que traga credibilidade para a instituição? É aproveitar – a gente do jornalismo – a gente tem que ter inquietação, mas tem uma outra coisa que a gente não pode perder de perspectiva que é o senso de oportunidade. Toda oportunidade que a gente tiver de mostrar o que a gente quer mostrar, a gente tem que usar. Então foi isso que aconteceu por exemplo agora, com essa série de Chernobyl. O pessoal ligava aqui: ah, tem alguém para falar? Tem. Sempre tem. Mas como que a gente faz isso? A gente vai mostrar? A gente passa a mensagem que a gente quer: olha, vocês estão focando na série, mas a energia nuclear ela tem esses e esses... a gente conseguiu passar essa informação. Foi o que eu falei lá na coletiva. Vai aparecer jornalista que vai dizer assim: ah, vocês ficam defendendo usina nuclear em Angra, mas aconteceu Chernobyl, aconteceu Fukushima. Isso é para desestabilizar. Tragam para o nosso interesse. Senhor jornalista, é verdade, aconteceu Chernobyl, mas vamos falar daqui. Da realidade de Angra. Olha, a situação é essa, essa e essa. Nunca deixar

as provocações prevalecerem. Então assim, a gente sempre tem que estar orientando. O jornalista não pode voltar sem informação, isso é um ponto assim que aqui no IPEN eu brigo muito. A gente pode não ter na hora a informação, mas eu digo: até o final da tarde eu te dou uma resposta, seja ela qual for. Mas você não pode ignorar, isso é muito ruim. Então tudo isso conta para a credibilidade. A sua postura como profissional conta para a credibilidade da instituição. É por isso que hoje, quando acontece que vai alguém, alguma procuradora pública, procuradora geral da república vai e fala: “deviam matar as filhas do pessoal do STF”. Ela teve que apagar, porque ela é uma pessoa, mas ela é a instituição também. Então se eu, Ana Paula, só porque sou jornalista, só porque eu sou alinhada à esquerda – vamos supor – vou publicamente, no *facebook*, e faço acusações sérias e às vezes levianas, como acontece, a um ministro ou à alguém, eu vou responde por isso. Isso é muito importante para gente saber o que é o cidadão e saber o que o cidadão implica e repercute a instituição. O jornalista ele é muito sensível nisso. A função jornalística ela é muito sensível nisso, porque é a sua cara que está ali.

APÊNDICE C – ENTREVISTA CASSIA HELENA PEREIRA LIMA

Chefe de Gabinete da Comissão Nacional de Energia Nuclear – CNEN e presidente substituta da entidade, Cassia Helena Pereira Lima é a responsável pela Lei de Acesso à Informação e Ouvidora da entidade. Foi coordenadora de Comunicação entre os anos de 2011 a 2018.

Doutora em Letras pela UFMG, atua na linha da Análise Crítica do Discurso, Linguística do Texto e do

Discurso. Possui Mestrado Profissional em Administração pelo Centro de Gestão Empreendedora (FEAD, 2005), MBA em Gestão de Negócios (IBMEC, 2004), especialização em Marketing (FUMEC, 1990) e Graduação em Comunicação Social pelas Faculdades Integradas Hélio Alonso (FACHA, 1988).

É membro, pela CNEN, do Centro de Informações para Emergência Nuclear (CIEN) desde 2012. Foi Diretora Adjunta, Coordenadora e Professora no Curso de Comunicação Social da Faculdade Pitágoras, Grupo Kroton. Com experiência na área de Educação, Comunicação e Marketing, desenvolve artigos e pesquisas principalmente nos seguintes temas: comunicação de risco, percepção de risco, comunicação na área nuclear, comunicação social, significado do trabalho, análise crítica do discurso, comunicação social, gestão de pessoas, ensino superior e administração³⁶.



³⁶ Com informações disponibilizadas pela entrevistada na Plataforma Lattes (<http://lattes.cnpq.br/7934575828281872>)

Cassia concedeu essa entrevista no dia 7 de novembro de 2019 no Gabinete da CNEN, localizado no bairro de Botafogo, Rio de Janeiro.

ENTREVISTADOR

Vi que você tem uma formação em Comunicação Social, mas qual a sua habilitação específica?

CASSIA

Relações públicas.

ENTREVISTADOR

Como você, enquanto profissional que lida com isso todos os dias, entende o termo informação? O que é informação para você?

CASSIA

Você quer uma definição acadêmica ou posso te dar dentro do meu ponto de vista?

ENTREVISTADOR

O seu ponto de vista.

CASSIA

A minha forma de ver: tudo tem um potencial de informação. Só se transforma em informação a partir do momento que as pessoas têm cabedal para poder perceber aquilo ali como informação.

ENTREVISTADOR

Certo. Então a informação é aquilo que eu tenho a capacidade de pescar nesse...

CASSIA

Decodificar. Tudo é informação. Essa sala, se você entrar, tem uma série de informações para você. Você pode entrar e não perceber, mas se você tiver um olhar atento, interesses específicos, você vai ler 500 mil coisas nisso aqui e trabalhar isso. Isso é um ponto muito particular, agora academicamente informação é uma outra coisa.

ENTREVISTADOR

Considerando que na tua visão informação é isso, são todas essas coisas que gravitam ao redor da gente, como você entende que a gente pode fazer uma gestão de informação eficiente? Porque tem muita coisa disponível. Ou melhor, antes disso, qual que é a sua compreensão sobre o termo gestão da informação?

CASSIA

Se a gente pensar em termos de informação, conhecimento técnico e tecnológico, você tem um tratamento para isso. E aí você tem ferramentas gerenciais para poder codificar, catalogar e, na medida do possível, fazer um trabalho de disseminação dessa informação, desse conhecimento à medida do interesse da instituição. No que tange a esse escopo de informação muito mais amplo que eu te falei, você

demanda a existência de profissionais com outros tipos de leitura, que possam gerenciar, inclusive, o ambiente – que foi o exemplo que eu dei aqui – informações visuais, uma série de outras informações. Como você viu no meu currículo eu trabalho muito com o lado de texto. Texto, isso aqui, mas há o outro texto, que vem da semiótica, uma outra questão que não necessariamente um linguístico meça esse tipo de linguagem. Então essa gestão da informação, essa gestão do conhecimento depende de que lado você está falando, mas principalmente no sentido de catalogar e poder repassar, estruturar, planejar como vai fazer o trabalho com base nesse conhecimento.

ENTREVISTADOR

Você fez um comentário sobre profissionais da área e eu não sei se você tem essa percepção – talvez eu seja até um pouco partidário nesse comentário – mas me parece que faltam profissionais da área para lidar com gestão da informação, não digo na maioria dos órgãos, mas em muitas situações ou em muitos organismos. Para você como profissional dessa área e que lida com isso constantemente, quais são as vantagens de ter um processo de gestão da informação eficiente?

CASSIA

São fundamentais. Acho que são fundamentais. Em qualquer situação eu tenho que lidar com um determinado reservatório de dados, de informações, para poder fazer o que eu tenho que fazer. À medida que essas informações estão de fácil acesso – fácil no sentido assim de saber localizar – onde está a informação para poder acessar, e ela vai me dar base para eu responder e atuar, eu acho fundamental. E acho que dentro disso, na teoria, você tem que ter profissionais dedicados a isso. Por que que eu digo na teoria? Porque a prática do mercado, não só o mercado público, de empresas públicas, mas eventualmente nas empresas particulares, a gente não tem esse profissional. A gente não tem os recursos para isso. Não tem recursos financeiros ou recursos humanos para isso. Eu acho fundamental.

ENTREVISTADOR

Para você por que que faltam esses recursos?

CASSIA

Acho que os fatores são vários, cada situação vai depender. Hoje no setor público você tem uma questão. Esse profissional de gestão da informação do conhecimento é um profissional muito específico e mais recente. Não é um profissional, não é uma medicina, não é um administrador que têm carreiras aí de centenas de anos, carreiras estabelecidas. Você tem recentemente poucos concursos, você tem poucas pessoas que se formaram nisso e que estão dentro das instituições. Então você já não tem o recurso humano específico e você tem que contratar externamente. Especificamente no setor público a gente tem uma restrição de verbas, uma restrição de pessoas. Ah, então o que você poderia me dizer? Não é tão fácil assim você colocar pessoas. Vamos pegar a CNEN. Hoje nós temos 1700 servidores. Eu tenho dúvidas se a gente tem algum com esse tipo de formação, um gestor da informação, um gestor do conhecimento, formado nisso. Alguns foram aprendendo porque fizeram cursos, aprenderam e estão atuando. Mas numa restrição de verba absurda e de possibilidade de concurso, na hora de

você fazer um concurso para, por exemplo, você tem lá 100 cargos. Você vai colocar... você sabe que para licenciar uma usina, que é o que nós estamos fazendo aqui embaixo, a gente precisa de “X” pessoas, dessas 100 vagas você vai ter que direcionar, vai ter que priorizar, direcionar para aquela atividade fim e você não consegue completar os quadros das atividades meio. O último profissional de comunicação que entrou na CNEN por concurso foi em 2010. Fui eu. O anterior tinha entrado oito anos antes. Por que? Na hora que faz o concurso, você tem prioridades e a nossa escola brasileira, de forma geral, da administração pública, ela não consegue às vezes reconhecer a importância dessas atividades meio no planejamento.

ENTREVISTADOR

Isso acaba então desfavorecendo?

CASSIA

Eu não tenho dúvida.

ENTREVISTADOR

Você está colocando para mim algumas dificuldades desse processo de gestão da informação, questão de profissionais... para você existe algum outro tipo de desvantagem nesse processo de gestão da informação? Você vê alguma coisa que traga algum tipo de revés?

CASSIA

Não entendi, alguma coisa que não, não...

ENTREVISTADOR

Alguma coisa que não beneficia. Por exemplo, a CNEN promove um processo de gestão da informação. Na sua visão tem alguma coisa que não traga benefício em fazer isso?

CASSIA

Se você olhar institucionalmente, eu acho que só traz benefícios. O que eu acho que acontece hoje, não só na CNEN, mas em instituições como um todo, você tem às vezes pessoas que não percebem o benefício e se sentem inseguras ou ameaçadas pela gestão da informação, pela transmissão de conhecimento. Elas acreditam, entendem, percebem que isso pode tirar o espaço dela de trabalho, o valor da pessoa, do profissional e aí são barreiras para que você consiga fazer isso. Então assim, institucionalmente eu não vejo qualquer tipo de desvantagem na gestão da informação ou do conhecimento – o nome que se queira dar – mas vendo institucionalmente. Pessoalmente, não é que seja uma desvantagem – não é isso não – mas o olhar que pode haver de algumas pessoas, alguns profissionais, é de acharem que é uma desvantagem por tirar a unicidade dela e não é isso. Eu particularmente não entendo que seja isso. Esse compartilhamento de conhecimento é melhor e o que vai te diferenciar como profissional é o que você vai fazer com aquilo que você está vendo. Que foi a primeira fala minha. Está tudo aí. O que te diferencia como pessoa é o que você faz com esse “tudo aí”.

ENTREVISTADOR

Vou tentar abrir um pouco mais o nosso escopo, não pensando só na CNEN, mas com a tua expertise e com tudo que você já vivenciou. Se a gente olhar para as instituições brasileiras de uma forma geral, especialmente públicas, que é mais o foco da pesquisa que eu tenho feito, como você avalia a gestão da informação ou pelo menos os resultados que a gente pode presenciar dessa gestão da informação no Brasil?

CASSIA

No serviço público eu só atuei na CNEN. Eu fiz um concurso, entrei e só tenho essa experiência de serviço público. A minha experiência anterior é toda em empresas particulares, multinacionais, enfim. Agora do meu ponto de vista hoje, que é um ponto de vista limitado – eu não posso falar das empresas públicas como um todo, eu posso falar do que eu estou vendo e muito da área nuclear, que é o que eu me relaciono mais diretamente – existem algumas empresas que tem um trabalho muito bom nesse sentido, até por causa da natureza do trabalho que a gente na área nuclear executa. Quer dizer, vou retomar o exemplo do evento que eu estava aqui embaixo agora. É uma solicitação de extensão de vida – quer dizer de licenciamento – a quantidade de documento entregues, são relatórios cada um com milhares de páginas. Esse tipo de coisa não pode estar atrelado a uma pessoa. Ele tem que estar atrelado a uma organização. Se essa pessoa sai, para o licenciamento? Não, não pode ser assim. Então, por exemplo, a Eletronuclear, a impressão que me passa é que ela tem uma gestão da informação muito bem feita, até para poder dar continuidade e de longo prazo em fazer o que está fazendo. Estou falando de uma impressão minha, pessoa física, do que eu tenho visto. Então, pelo menos no que tange a esse aspecto que a gente estava vendo lá embaixo, me parece que sim. Eu não consigo perceber em outras instituições a mesma coisa. Eu acho que a gente tem uma questão no setor público que agrava isso, que é quando os cargos de gerenciamento ou os cargos específicos são preenchidos politicamente, e eventualmente o político incumbido daquilo ali pode não ter a expertise daquele tema. E aí o que acontece? Eu acho que isso impacta em uma série de fatores, inclusive em toda a informação que vai tramitar naquele setor e na continuidade dela, além da descontinuidade política em função de partidos. Acho que o nosso setor público é muito atingido por isso. Você tem áreas do setor público que são preenchidas por técnicos, mas você tinha, digamos, até o governo anterior, uma série de áreas que eram preenchidas muito mais politicamente do que por técnicos, e isso eu acho que tem um impacto enorme nesse fato. Nesse governo – é um governo ainda recente, 300 dias ontem – do ponto de vista que eu tenho em relação ao MCTIC, que é a quem a gente está atrelado, eu tenho percebido um cuidado maior com isso. Nós tivemos que produzir uma quantidade absurda de informação, de dados, desde o resultado da eleição e até hoje – a gente continua produzindo – do Ministério pedindo informação à CNEN para poder estruturar uma série de questões. Isso para nós é interessante, porque estão tentando trabalhar com fatos e dados mais objetivos e mais concretos. Eu acho que a mudança governamental – do Governo Federal – a mudança política pode de certa forma estar influenciando na forma como algumas coisas têm sido feitas no país. E particularmente, no meu ponto de vista, no Ministério. Então política influenciaria diretamente nessa gestão do conhecimento. A política é marcada por ciclos muito curtos e, eventualmente, opostos e aí não existe necessariamente uma boa vontade ou entendimento institucional de que a

informação produzida numa época deve ser repassada para gente não ter que reinventar a roda. Não estou defendendo ninguém, nenhum lado político, estou falando de uma forma geral. Então quer dizer, o que eu vejo das empresas públicas é isso. Uma dificuldade de entendimento. Eu acho que alguns nichos conseguem produzir informação e conhecimento e tentar trabalhar continuidade. Um outro comentário que eu acho que é pertinente. A área nuclear, em particular, ela tem um relacionamento internacional muito grande. Você está lá no IPEN então você deve ter conhecimento por causa da Agência Internacional de Energia Atômica. Dois setores no mundo que eu tenha conhecimento – pode haver outros – têm um órgão internacional de orientação para segurança e qualidade. Um deles é o nuclear o outro é o setor aeronáutico, aviação civil, a aviação de forma geral tem um órgão correspondente à Agência Internacional de Energia Atômica, que faz mais ou menos as mesmas coisas. Então o fato de a gente ter esse órgão que acompanha o desenvolvimento nuclear no mundo inteiro obriga que o setor se estruture, que o setor tenha suas práticas muito bem registradas, para que possa fazer parte desses estados membros. E por outro lado a própria agência fornece uma quantidade de informações enorme para poder validar o trabalho dos países. Então aqui a gente precisa ter um gerenciamento um pouco melhor, para atender, porque senão a gente não consegue sobreviver. Então é peculiar. A área nuclear tem essa peculiaridade que eu não vejo em outros setores.

ENTREVISTADOR

Eu vou agora me aprofundar um pouco mais na área nuclear. A gente está justamente comentando sobre essa percepção da gestão da informação, algumas empresas públicas com mais dificuldade, a área nuclear talvez com um pouco mais de facilidade em função dessas prerrogativas...

CASSIA

Facilidade eu diria de atender uma necessidade do mercado como um todo, esse mercado internacional.

ENTREVISTADOR

Tem uma condição que ajuda a chegar lá.

CASSIA

Isso, isso.

ENTREVISTADOR

E eu queria então trabalhar uma situação hipotética. Vamos pensar uma situação de crise. Vamos pensar, por exemplo, que a gente está com carregamento de algum material radioativo em um avião e o avião se choca com algum prédio, tem um acidente aéreo. Então a gente tem uma situação de crise em potencial, que pode ou não vir à tona se alguém da imprensa descobrir que tinha esse material lá, com a divulgação e tudo mais. Você acredita que se uma situação como essa acontecesse ou qualquer outra situação de crise, os envolvidos na área nuclear – eu digo CNEN, IPEN – estariam preparados para lidar com isso a partir da gestão da informação que existe hoje?

CASSIA

A gente tem tido e a gente tem, frequentemente, fatos que geram situações de crise, de emergência, com maior ou menor potencial de danos. Particularmente – aí eu vou falar do nosso ponto de vista aqui, da CNEN – a gente tem um bom cabedal de gerenciamento de informação para poder responder. Teve o roubo de um carro no Rio de Janeiro em fevereiro e o carro tinha... aliás, vou contar duas histórias, se você me permite. Em 2013 teve um carro roubado aqui no Rio de Janeiro. O carro pertencia a uma empresa e o carro estava carregando uma fonte de gamagrafia. A pessoa que roubou o carro queria o carro. Depois foi descobrir que tinha uma fonte dentro, mas enfim... roubaram o carro. Isso foi num sábado. A gente começou, rapidamente, a CNEN levantou a foto. Quer dizer, a empresa dona do carro notificou a CNEN, a CNEN identificou – e eles também passaram – tínhamos a foto da fonte, a foto do carro, os dados da empresa e a polícia começou a fazer as buscas. Não conseguiu achar o carro no domingo, na segunda a gente começou a fazer um trabalho de comunicação. A mídia também foi informada, a gente juntou com a Defesa Civil do estado e fomos lá pro Corpo de Bombeiros ali na Praça da República, fizemos ao longo do dia uma série de entrevistas coletivas, enfim, divulgando, passando o que era, mostrando o potencial de risco daquilo e a noite fomos para o Jornal Nacional. O diretor da CNEN e a coordenadora geral entraram no Jornal Nacional dizendo o que estava acontecendo. Aí às 23h receberam uma denúncia anônima dizendo aonde estava o carro. A CNEN trabalhou com esse fato, gerou uma norma: todos os carros teriam que ter GPS. Fevereiro desse ano, seis horas da manhã, foi roubado um carro. O carro tinha uma fonte. Nós fomos notificados perto de 7h. Às 8h a gente estava aqui com o Gabinete de Crise montado na sala ao lado. Tinham representantes técnicos, eu estava lá, tinham mais algumas pessoas e um pouco depois a gente já estava com as fotos do carro, da fonte e a empresa já estava dizendo aonde estava porque o GPS localizou – estava numa comunidade em São Gonçalo. Às nove e pouco a gente já estava decidindo se mandava um carro daqui ou não mandava, porque é uma situação, um local de altíssimo risco, não pela fonte. A polícia já estava envolvida, tanto que nos mandaram a foto do carro onde ele estava. A gente tem a foto do carro depenado, mas não mexeram na fonte. Aí pouco depois a gente achou melhor – foi um consenso com as outras instituições – as pessoas da CNEN não irem lá, mas elas ficariam aguardando a retirada. E não aconteceu nada. Por que eu contei esses dois casos? O primeiro caso gerou uma situação onde o fato em si foi tratado e gerou-se uma norma que possibilitou evitar o mesmo acidente depois. São duas situações de crise? São. Nas duas o principal foi a gente ter bancos de dados que tivessem as informações técnicas para rapidamente a gente acionar e, eventualmente, divulgar o que a gente precisaria. Por isso contei os dois casos. Por quê? Em ambos os casos o conhecimento técnico, a informação sobre aquela situação específica foi fundamental para resolver. Brumadinho. Brumadinho foi numa sexta-feira, se não me engano, o acidente. No sábado a gente já estava – tão logo estava entendendo o que estava falando – a gente já tinha em mãos a informação que naquela região tinha havido quatro fontes e que essas fontes não estavam mais na região, elas já estavam em posse de uma outra instituição, num outro lugar, mas que naquela região não tinha fonte radioativa. Independente disso um grupo da CNEN foi lá, se apresentou para o comando das operações. “Estamos às ordens, não tem (fonte)...”. Novamente, um banco de dados técnicos eficiente proporcionou uma informação imediata. Mas eu acho que isso é um pouco peculiaridade do setor. Quer dizer, uma fonte só existe em algum lugar se ela está

registrada e aí tem que ter um banco de dados. Temos muito a melhorar? Eu não tenho dúvidas. O exemplo que você deu do avião...

ENTREVISTADOR

É, um exemplo hipotético...

CASSIA

É. Eu te dei dois exemplos concretos. Com certeza a gente teria o protocolo que autoriza o transporte desse material. Então a gente saberia qual é o material... aconteceram já, várias vezes, acidentes – incidentes a gente pode dizer – em aeroporto com o transporte, alguma coisa assim. Mas como existe todo um procedimento para autorização de transporte de material radioativo de alguma forma, então a gente tem essa informação razoavelmente acessível num tempo adequado.

ENTREVISTADOR

Você falou sobre, dentro da situação do que aconteceu acho que na primeira vez, que vocês fizeram um comitê de gestão na sala ao lado...

CASSIA

Sim, nas duas vezes.

ENTREVISTADOR

Vocês possuem um manual de situação de crise interno...

CASSIA

A gente tem procedimentos, mas não tem manual. E depende também, um pouco, da natureza do evento. Mas os procedimentos de resposta à emergência são muito específicos. Ele tem uma cadeia de comando e uma cadeia de informação para que grupos ligados a isso possam atuar.

ENTREVISTADOR

Acho isso ótimo, porque pesquisando, não percebo em algumas outras situações, esse tipo de cuidado com essa cadeia. Às vezes em outros órgãos você acaba percebendo que se existia uma cadeia, ela não foi obedecida. Você tem várias declarações conflitantes, você tem várias autoridades diferentes falando coisas distintas e se contradizendo. Na sua percepção existe uma dificuldade de que as autoridades que de alguma forma detém o poder momentâneo – porque a gente sabe que o poder não é algo que a gente tem, algo que a gente coloque no bolso – se na tua visão essas pessoas elas têm dificuldades de entender esse processo e de se adaptar a ele, se necessário.

CASSIA

Eu acho que – genericamente falando – é difícil. Você tem líderes e autoridades que eventualmente têm esse preparo e você tem... depende muito. Nesse caso de Brumadinho a gente teve aqui dentro o Tenente Coronel Godinho se não me engano, o nome dele, e ele apresentou uma série de ações e tudo. Quer dizer, que nível de autoridade nós estamos falando? Esse tenente coronel que comandou uma série de atividades? Ah, é o prefeito? É o governador? É o presidente da república?

Não sei. É difícil de dar uma resposta genérica. Eu acredito que há algumas autoridades que reconhecem a importância de todo um gabinete de crise, de toda uma gestão do conhecimento, de toda uma situação, mas eu acho que existem outros que não, que eventualmente não estão bem orientados ou que não se preocupam com a imagem ou com eventuais rumores ou com efeitos de declarações. Acho que a gente tem de tudo. Não dá para generalizar.

ENTREVISTADOR

Você comentou que na situação do carro vocês foram até a imprensa e a usaram como parceira para ajudar. Como é que a gente consegue ou como é que você vê que a gente deve fazer para filtrar aquilo que eu realmente preciso publicar, porque por exemplo, no caso do roubo de um carro, eu posso dar informações sobre o carro – é um carro do modelo tal, tem a placa tal e a gente está procurando esse carro – ou eu também poderia dar informações que facilmente permitiria a um outro ladrão ou a um terrorista identificar esses carros em outras situações e aí planejar o roubo de forma proposital para ter acesso à fonte. Então como é que eu consigo... primeiro, eu devo ter essa preocupação? Tem coisas numa situação de crise que eu não devo publicar, divulgar?

CASSIA

Olha, eu acredito que sim. Apesar de ir contra algumas teorias, né?! A gente tem uma questão toda de transparência, a gente tem que divulgar e estar abertas a uma série de coisas, mas eu acho que tem que ter um cuidado caso a caso para saber o que você pode divulgar para o benefício daquela situação ou o que você deve divulgar e que vai causar um problema ainda maior, ou servir de base para armações futuras. Ainda nos dois exemplos do carro. No primeiro a imprensa foi um fator chave para receber uma denúncia anônima dizendo aonde estava o carro. Mas as pessoas denunciaram porque olharam: tem uma fonte ali, se isso daí... no segundo caso a coisa foi encaminhada tão rapidamente que a nossa avaliação nesse gabinete de crise foi, isso às 8h da manhã: se a gente divulga isso para a imprensa e isso vai para a mídia, o fato do carro estar num local delicado pode gerar um problema ainda maior. Porque na hora que você tiver gente entrando ali naquela comunidade, os nossos próprios técnicos, isso poderia gerar um incidente de outra natureza, colocando em risco a vida de pessoas ou um sensacionalismo desnecessário. Você imagina um helicóptero sobrevoando, um helicóptero da imprensa, sobrevoando para achar o carro. Não ia ser bom. Então, naquele momento, a gente avaliou: não! Não vamos fazer um contato proativo com a imprensa, vamos esperar. Se nos procurarem, a gente vai dar a informação. Ah, por que vocês queriam esconder? Não queríamos esconder. A gente entendeu que como a situação ali estava quase resolvida, que a fonte foi identificada, ela estava intacta, o problema era onde ela estava, aquilo podia complicar a situação. Então houve um consenso de não divulgar. Ah, vocês estão escondendo? Não. Não é isso.

ENTREVISTADOR

Ninguém descobriu.

CASSIA

O fato está relatado, está registrado, não está sendo escondido. Agora também, dois dias depois avisar... olha, aconteceu isso... pra quê? Quer dizer, a análise técnica do fato estava sendo feita. O carro só foi roubado porque o operador, uma pessoa que era do operador, fez um procedimento equivocado. Ele deixou o carro na frente de casa no lugar errado, na hora errada, porque ele estava fazendo um procedimento errado. Isso tudo foi apurado tecnicamente. Então por que a gente vai colocar isso no jornal?

ENTREVISTADOR

É um exemplo de como a gestão da informação pode ajudar a evitar a situação crítica...

CASSIA

E o primeiro caso, bem trabalhado, gerou procedimentos que auxiliaram no segundo caso.

ENTREVISTADOR

Então a crise também é uma oportunidade de a gente...

CASSIA

Melhorar. Pelo menos na área nuclear, sem dúvida. Mesmo os grandes acidentes. Chernobyl, Fukushima, a despeito de toda a tragédia – se é que a gente pode colocar assim – foram tomadas atitudes com base em análises do que aconteceu para poder prevenir. Eu fui ao Japão quatro anos depois de Fukushima. Fukushima foi 2011, eu fui em 2015 ou 2016. Quando eu cheguei ao interior de Fukushima, em Fukui, é uma cidade há quatro horas de Tóquio, onde tem usinas. Aí eu cheguei e a gente visitou, teve um trabalho técnico, foram nos mostrar. Todas as bombas de diesel já tinham sido suspensas mais sete metros do nível máximo que elas já estavam em função da análise técnica do problema que teve em Fukushima que foi ter inundado as bombas. Todas as usinas do Japão em quatro anos já tinham feito isso. Já estava tudo pronto e funcionando normalmente. Pode ter uma outra situação, imprevisível, mas eles usaram o problema técnico, trabalharam e colocaram a coisa de forma diferente. Então mesmo as situações de desastre, emergências, crise, usando como sinônimo às três, elas se bem observadas, se transformam em informação, em dados para serem trabalhados, virar informação para que possa se mudar o procedimento, o ambiente.

ENTREVISTADOR

Dentro da perspectiva de uma crise como essa, onde acontece um gabinete, vocês estão gerenciando a situação, mas pode ser que alguma autoridade ou mesmo que alguma fonte alheia ao gabinete, mas que de alguma forma tem algum título dentro da área nuclear, por exemplo, é um especialista de alguma área, uma equipe de imprensa está fazendo uma cobertura e essa pessoa dá uma declaração contraditória à comunicação que está sendo feita ou inclusive revela alguma informação que seja mais sensível. Como você imagina que é a melhor forma de lidar, não digo necessariamente com a pessoa em si – é como você disse, de forma genérica a gente não tem como fazer essa análise – mas imaginando isso como fato concreto. Eu estou gerenciando uma crise e alguém que está alheio ao que está acontecendo...

CASSIA

Isso é super normal. E eu diria que a mídia, de certa forma – a grande mídia, dos grandes veículos – normalmente elas vão procurar declarações e pessoas com afirmativas contraditórias para gerar sensacionalismo e mais fogo no parquinho.

ENTREVISTADOR

Que é na verdade o que o público também espera.

CASSIA

Pois é, infelizmente é isso. Então, por exemplo, vamos pegar um outro fato. Fukushima. Em Fukushima, quando aconteceu o acidente, a gente aqui da CNEN recebia os boletins da NISA e da Agência Internacional de Energia Atômica. Quer dizer, a CNEN lá do Japão – mal comparando – e a agência internacional. Eles mandavam para a nossa área técnica, a área técnica mandava para a comunicação, comunicação traduzia, formatava e nós disponibilizamos no site – ficou no nosso site uns dois ou três anos – esses boletins técnicos. De uma e de outra. Na época o nosso presidente e o nosso diretor de radioproteção e segurança foram as pessoas que estavam dando entrevistas. Na época o Dr Laercio e o Dr Odair estavam no Jornal Nacional dando entrevistas – estou falando o Jornal Nacional porque ainda é o grande jornal de referência para o grande público – então o que a gente podia fazer é colocar a informação correta acessível à mídia, acessível ao grande público. Se entrasse no site da CNEN estava ali em destaque para ler os fatos, o que estava acontecendo. Agora, naquela época eu lembro de ver inúmeras pessoas, algumas com propriedade e outras não, dando declarações na mídia, dando informações sobre o que estava acontecendo e alguns eram extremamente equivocados. Eu lembro de um dia que eu cheguei em casa, na época eu estava na comunicação, então eu estava responsável por essa tarefa de receber, conferir, traduzir e publicar. Eu tinha naquela hora a informação certa. Cheguei em casa fui ver o Jornal Nacional. Me deu uma angústia tão grande, um mal estar tão grande de ver que o que estavam falando ali. Eu falei, não! Deve ter alguma coisa errada. Sabe, dissonância cognitiva. Não dava. O que eu estava vendo ali não era o que eu estava fazendo durante o dia aqui. Para mim, profissional que estava aqui, de comunicação, e que vendo ali... se eu tinha alguma credibilidade no que a Globo estava colocando no Jornal Nacional, morreu naquele dia. E desde então eu olho... quando eu vejo Jornal Nacional, assim, penso 20 vezes. Então assim, vai ter sempre. O que a gente pode fazer para minimizar os impactos é deixar disponível, de alguma forma, a informação do ponto de vista técnico, o mais correta possível. Tudo bem que você pode correr o risco de ter um partidarismo, porque é uma empresa que está colocando, mas no caso desse exemplo que eu te dei não era. O sujeito estava reportando o que estava acontecendo e de fontes oficiais. Então o que a gente fazia era isso e eventualmente, com muita frequência, o nosso presidente e diretor dando declarações para tentar explicar a situação de uma forma um pouco mais palatável.

ENTREVISTADOR

A gente está falando um pouso sobre essa questão de jornal, grande mídia e a gente tem na verdade, agora, um processo muito grande de dispersão dessas informações por outras plataformas – mídias sociais – e que abalam, inclusive – não sei se você concorda comigo – a credibilidade desse

jornalismo tradicional. A gente tem alguns estudos, algumas pesquisas que indicam que algumas pessoas tendem a ter mais confiabilidade e acreditar mais no que eu vejo que o meu vizinho publicou na rede social – porque eu sei quem ele é – do que do jornal que está um pouco mais distante de mim. Isso é um desafio para quem está em uma situação de crise como essa, porque além de ter de lidar com um eventual técnico da área que está dando uma informação equivocada, você também precisa lidar com uma avalanche de pessoas que às vezes estão dizendo o que elas acham, ou de má fé, dando informações incorretas. Lógico que se você tivesse essa resposta, eu acho que você não estaria nem aqui. Mas como você imagina que é a melhor forma de lidar com isso? Por exemplo, dentro de uma perspectiva nuclear, de um acidente. Quem sabe a gente pode passar para uma coisa mais extrema. A usina estourou e aí começa a vir aquele monte de coisas. Como lidar com isso?

CASSIA

Eu acho que vou um pouco pelo que acabei de te falar. A gente não pode ter a mínima pretensão, primeiro, de controlar o que estão divulgando e de tentar consertar tudo que dizem. Dentro dos canais oficiais da instituição disponibilizar o máximo de informações possíveis para que seja uma referência. E aí vamos dizer que um particular meu mandou lá alguma coisa, eu dizer: olha cara, não é isso não. Vê lá no site. Agora, em particular lá na usina, todo o ano tem um exercício de emergência das centrais nucleares de Angra dos Reis. Esse ano aconteceu na semana passada. E a cada ano... assim, um ano é um exercício teórico que a gente chama de mesa – exercitam-se as comunicações – e o outro ano é o exercício que envolve a comunidade, inclusive. Marinha, Aeronáutica, Defesa Civil, Bombeiros, prefeitura, CNEN, Eletronuclear e mais. São vinte e poucas instituições. No caso de Angra dos Reis entra a companhia que fornece luz, gás, água, transportes e é feito um exercício com roteiro, com um acidente simulado – um acidente hipotético – e exercita-se todas as funções para responder a esse acidente, inclusive a comunicação. Aí tem um centro, que a gente chama Centro de Informação de Emergência Nuclear (CIEN) que é um centro formado por profissionais de comunicação de todas essas áreas...

////////////////////////////////// INTERRUPTÃO //////////////////////////////////////

CASSIA

Como eu estava te falando do exercício de emergência, quer dizer, houve exercícios (esse aqui é um manual do exercício) e dentro disso a gente exercita a comunicação em caso de uma emergência nuclear. Existe esse centro, que é o CIEN, dentro das estruturas montadas para atender a isso, que é responsável por emitir boletins oficiais do que seria o acidente, mas como um exercício. É uma fonte de informação oficial que vai sendo dada simultaneamente aos fatos para a população. Vai distribuindo para a mídia e tudo mais, vem para nós aqui e aqui, numa situação hipotética, a gente colocaria no site. Então quer dizer, a gente exercita esse tipo de coisa e eu acho que é essa fonte de informação oficial, mais ampla possível, mais divulgada possível, mais precisa possível, que pode ajudar, como referência para que as pessoas também tenham um pouco de discernimento de procurar a informação na fonte correta.

ENTREVISTADOR

Eu tenho, não sei se é possível isso, se esse documento é sigiloso. Mas a parte da comunicação, eu tenho como ter acesso a ele?

CASSIA

Vamos ver aqui. Eu queria achar no site do SIPRON o que menciona os exercícios e onde tem o CIEN, porque ali você tem essa explicação do que é e de como isso está instituído dentro desse programa.

ENTREVISTADOR

Talvez por esse caminho eu já consiga achar. Tem que ir no SIPRON e depois...

CASSIA

É, mas deveria estar... o site deles está com algum problema de acesso. Aqui. Centro Nacional de Gerenciamento da Emergência Nuclear e manter o Centro de Informações de Emergência Nuclear funcionando. No nosso site a gente até tem a notícia sobre isso daqui, mas eu queria te mostrar como que isso é instituído oficialmente. No nosso site a gente tem aqui o exercício, e aqui a gente fala... o CIEN. “A CNEN também enviou representantes... trabalhar no Centro de Informações de Emergência Nuclear”, o CIEN. Ou seja, esse Centro é o centro que responde pela informação especial a respeito do acidente para a comunidade. Responde, fornece a informação. Ele organiza entrevistas e tudo, e remete essa informação oficial. Então respondendo um pouco a sua pergunta, à medida que a gente disponibiliza o maior número possível de informações objetivas, concretas, a gente pode diminuir o impacto das *fake news*, mas hoje – no mundo de hoje – acho que isso é impossível. As pessoas gostam, né?! De forma, geral, o público gosta da confusão.

ENTREVISTADOR

A gente trabalha muito com organogramas dentro dessa área. Você acredita que as autoridades de forma geral, ou geralmente em uma situação como essa, esses organogramas eles costumam ser respeitados?

CASSIA

Nessa questão do exercício sim. Do exercício de emergência eu não tenho dúvida porque a coisa é bem... nos manuais do exercício você tem todo um organograma que nesse caso específico aqui existe e é respeitado. Agora, eu não vou te dizer que isso acontece em todas as situações. Em todas as outras situações que não incluam a usina.

ENTREVISTADOR

Em situações práticas talvez seja mais difícil a gente observar isso.

CASSIA

Em termos de usina, sim. Tem toda uma estrutura muito rígida e cada um com o seu papel para lidar numa situação de emergência e logo no gerenciamento da informação para poder ser trabalhada. Em outros casos, nesse caso do carro, a CNEN tem uma estrutura mínima ali para responder, mas a empresa talvez não tivesse – a empresa que era dona do carro – mas nessa hora a gente entra porque

a gente entende que é uma responsabilidade da CNEN minimizar qualquer tipo de risco.

ENTREVISTADOR

Existe um caso bastante antigo, acho que de 1996, que foi o caso da Aramar em Iperó, onde você teve um vazamento de material radioativo que acabou afetando alguns funcionários. À época, no Jornal do Brasil, foi dado esse furo inclusive com documentos oficiais, confidenciais, da Marinha...

CASSIA
1996?

ENTREVISTADOR

Isso, 1996 e a matéria do jornal tem cópias de documentos oficiais da Marinha, o relatório com os dados técnicos, inclusive, do problema do parafuso, como é que foi... um material bastante rico para um furo de notícia e que denota que houve, deliberadamente, uma entrega. Houve uma fonte que entregou isso. Na tua visão quais são os pontos mais frágeis desses organogramas ou dessas estruturas para que os jornalistas, de forma geral, consigam acesso a esse tipo de material confidencial?

CASSIA

O ponto mais fraco sempre são as pessoas. Quer dizer... em 1996 eu não acredito que tenha sido isso... um hacker entrou e teve acesso ao documento. Em 1996? Se for 2019, eu acho até mais possível.

ENTREVISTADOR

Sim, os riscos vão aumentando à medida que a tecnologia...

CASSIA

... aumenta, você tem falhas aí. Agora, também uma visão minha, eu acho que tudo isso só existe porque tem pessoas. A CNEN não é esse prédio, são as pessoas que habitam esse prédio. As pessoas que fazem o trabalho. As pessoas estão sujeitas a humores, interesses e com certeza, se as pessoas do jornal conseguiram uma informação que era de propriedade das pessoas da Marinha, provavelmente alguma dessas pessoas teve que passar ou alguém foi lá e roubou. É a lógica. Então o treinamento das pessoas, a responsabilização das pessoas, o engajamento das pessoas... é o ponto, para mim, mais fraco.

ENTREVISTADOR

Então, na tua visão, também faria parte desse processo de gestão da informação capacitar as pessoas para elas entenderem...

CASSIA

Entenderem a responsabilidade que elas têm em cima de uma determinada situação. Aqui. Centro de Respostas. CENAGEN, CESTGEN... Isso está no site do GSI. E aqui ainda falta o CIEN. Dentro do CCCEN está aqui o CIEN. Então existe uma hierarquia de centros de respostas. Esse é local, esse é estadual e esse é nacional, que são todos ativados no caso de uma emergência lá na usina. Então aqui, nesse caso da usina, eu acho que a coisa está muito clara, muito estruturada,

muito planejada, muito exercitada. Pode dar errado? Tudo pode dar errado, tudo pode dar certo também. Mas numa eventual necessidade, a gente tem – inclusive – um treinamento para responder a uma situação.

ENTEVISTADOR

Eu quero encaixar uma última questão e aí retornando um pouquinho a essa questão da Aramar que a gente estava conversando. Eu li a notícia do jornal e um vereador de uma cidade do interior de São Paulo – não sei se era de Iperó mesmo ou por ali – ele fez uma declaração que achei bastante interessante. Eu até trouxe em aspas. Ele falou sobre porque esse acidente aconteceu, esse vazamento, mas que a Marinha não comunicou isso a imprensa. Como a jornalista descobriu e aí houve uma divulgação sobre isso, ele fez a seguinte colocação: que o sigilo em torno desse assunto, dessas informações, era fruto de um descaso das autoridades responsáveis pela Aramar para com a população. Quando a gente fala de questões nucleares já é uma coisa bastante complexa no imaginário público. E aí você tem, às vezes, situações ou declarações como essas, que a gente pode questionar a reponsabilidade dessa declaração, e que talvez contribua para que essa situação na cabeça das pessoas piore. “Ah, além de fazer as coisas, eles ainda escondem”. Você já me deu alguns indicativos de que divulgar o máximo que puder nos veículos oficiais é uma forma de combater isso, mas como lidar com esse tipo de pessoas do ponto de vista institucional, esse tipo de declaração? Como, talvez, fazer as pessoas entenderem que não necessariamente há um descaso em preservar algumas informações dentro de uma área tão sensível?

CASSIA

Eu acho que tem duas questões que a gente tem que trazer. O fato que você está relatando é de 1996, 23 anos atrás. Então a realidade também era um pouco diferente. As questões de abertura da informação e tudo vieram muito de 2011 em diante, com a Lei de Acesso à Informação, obrigatoriedade de uma série de questões. Acho que esse é o primeiro ponto que a gente tem que analisar. Se esse acontecido fosse hoje, seria tratado da mesma forma? Não sei. O fato de estar dentro das Forças Armadas tem todo um outro protocolo de divulgação que tem que ser respeitado dentro do que as Forças Armadas preconizam. Na área nuclear em particular – e isso é um debate mundial; eu tive a oportunidade de participar de alguns debates dentro da agência internacional sobre o limite da transparência e da segurança – é muito delicado, é muito tênue isso. A gente não pode abrir todas as informações de uma vez só e determinadas coisas que impactam um risco à segurança porque esses terroristas, como você colocou, vão pegar aquilo ali e numa ação mal intencionada podem usar aquilo para uma atividade não recomendada. Então determinadas coisas precisam ser mantidas sim, em sigilo. Por exemplo, você tem lá na Fábrica de Resende – fábrica de combustível – tem áreas que você não entra. Você não vai entrar nunca, nem eu. E tem áreas que se a gente entrar, a gente não entra com celular, e se entra ainda têm outras... por quê? Ali tem uma tecnologia que poucos países no mundo têm e você tem que preservar uma soberania nacional. Então você tem que ter alguns cuidados em não divulgar nada ou qualquer coisa que seja relativa àquele pedaço da instalação. Você não pode divulgar uma planta daquela fábrica. Então é muito tênue a linha entre a transparência e a segurança, o sigilo devido à segurança. Agora, se essa

APÊNDICE D – ENTREVISTA FLÁVIO SANTIAGO

Graduado no Curso de Formação de Oficiais da Polícia Militar de Minas Gerais e em Direito pela Universidade Cruzeiro do Sul, Flávio Jackson Ferreira Santiago é Major da Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG) e porta-voz da corporação.

Acumula experiência na área de Administração e Gestão,

com ênfase em Administração Pública, atuando principalmente nas áreas da segurança pública, sociologia, gestão de pessoas, comunicação organizacional, oratória, coaching e programação neurolinguística. É professor nos cursos de graduação e pós-graduação na PMMG e já publicou os livros "Comunidades Blindadas", "A sombra por trás da onda" e "50 lições que podem mudar sua vida".

O Major Santiago é pós-graduado em Gestão Avançada de Pessoas (MBA - PUC Minas/2004), em Ciências Jurídicas (Universidade Cruzeiro do Sul) e em Segurança Pública pela Fundação João Pinheiro. Tem ainda formação em Coaching pelo Instituto Brasileiro de Coaching, em Hipnoterapia pelo Hipnose Institute e em Storytelling pelo Arquétipo Institute³⁷.

Entre os seus muitos trabalhos, atuou diretamente na equipe que conduziu a gestão da comunicação durante o rompimento da barragem de Brumadinho. Para falar sobre esse e outros assuntos, concedeu essa entrevista no



³⁷ Com informações disponibilizadas pelo entrevistado na Plataforma Lattes (<http://lattes.cnpq.br/2986876930817491>)

Centro de Administração de Pessoal da PMMG, na cidade de Belo Horizonte, em 20 de fevereiro de 2020.

ENTREVISTADOR

Pesquisei previamente o seu currículo, as suas atividades, vi que você tem uma veia literária, que tem livros produzidos, poemas, trabalha em várias áreas, mas que a sua formação primeira é o Direito. Como foi que você chegou a essa condição de porta-voz da Polícia Militar aqui do Estado de Minas Gerais, dentro da comunicação? Como foi esse processo?

MAJOR SANTIAGO

Eu sou meio contador de histórias, para decupar depois vai ser difícil. Quando eu tinha 12 anos escrevia no ar e minha mãe falava assim: menino, eu vou te levar ao médico. Isso não deve ser uma coisa legal, natural, normal e eu falava assim: pô, eu sou bom em que? E acabei gostando muito da área de comunicação. Mas na Polícia, quando eu fiz o concurso para a polícia – porque eu também admirava essa questão militar – dentro da corporação, eu pude explorar bem essa área. Nós temos uma segmentação muito grande dentro da corporação, desde o micro ao macro cosmo. Desde o destacamento até o comando geral da instituição, tem o Estado Maior, onde tem a área de logística, a área de comunicação, a área de inteligência, a área de operações e eu sempre trabalhei muito na área de operações e na área de comunicação. Gosto muito de me comunicar, mas eu precisava também da questão políciológica. Então, na questão políciológica, nada melhor do que a formação em Direito. Na época em que eu entrei não precisava da formação em Direito – hoje precisa, inclusive o oficial ele precisa ter Direito para se tornar oficial. Na minha época não – mas eu obtive depois, até para facilitar os conhecimentos na área de polícia, mesmo que nós tivéssemos uma capacidade muito grande na Academia de Direito, Direito Penal, Constitucional, etc e tal, para poder engendrar mais esforços para a minha atividade. Mas acabei servindo em outras áreas e fui mapeado – porque a gente tem a gestão por competências na instituição – fui mapeado para ser um dos que faria teste para ser porta-voz dessa instituição e acabei me tornando, acabei ocupando a vaga que foi do Tenente Coronel Gilmar, Coronel Gedir e já na função, busquei Coach, busquei Programação Neurolinguística, Análise de Microexpressões, Análise Comportamental... fui me especializando em outras áreas para poder melhorar minha capacidade didática no momento de uma entrevista, no momento de representar, como que funciona o processo de comunicação não-verbal – a gente usou muito em Brumadinho – como é que funciona esse processo de interação com o telespectador, mesmo sem eu falar nada ou até mesmo com o jornalista diante de perguntas nefastas, como lidar com esse cenário. E a veia literária ela vem desde essa época de 12 anos. Eu gosto de escrever muitos textos, acho que é até uma qualidade maior do que a própria comunicação, falada.

ENTREVISTADOR

E todos esses aprimoramentos, esses aperfeiçoamentos que você buscou foram uma iniciativa tua, pessoal, dentro dessa perspectiva de crescimento interno na corporação ou foram uma solicitação quem sabe do Comando?

MAJOR SANTIAGO

Grande pergunta. Tudo isso que eu te falei foi pessoal. Só que a corporação ela tem alguns degraus que são importantes. Por exemplo, para ser capitão eu faço uma prova de conhecimento que é muito difícil. Se eu não for aprovado, eu não consigo me tornar capitão da Polícia Militar, envolvendo conhecimentos da instituição toda. Como Capitão para me tornar Major, eu tive que fazer uma especialização em Segurança Pública da Polícia Militar com a Fundação João Pinheiro, aqui de Belo Horizonte. Um ano e meio de curso, curso pesado também e para ser coronel vou ter que fazer outro curso, Mestrado em Segurança Pública. Dentro desses cursos a gente tem também as fatias da comunicação, de operações, inteligência e daquilo que tem de mais moderno para a gente poder estar atualizado. Comunicação hoje é mídia social, por exemplo. Eu não posso arrefecer o meu processo de fala. Tem horas que eu dou uma entrevista para uma emissora de televisão, mas tem horas que eu gravo um vídeo com croma, com imagens, eu dou uma resposta. São os dois lados. Eu busquei o lado pessoal, eu acho que o ser humano tem que buscar isso o tempo inteiro e também a instituição ela tem esses degraus, não especificamente na área de Comunicação. Tem cursos específicos hoje, mas eu não fiz esses cursos. Eu hoje sou professor deles.

ENTREVISTADOR

Então dentro desse contexto e da tua expertise e toda essa capacitação dentro da comunicação, quando você escuta o termo gestão da informação, como é que você define isso? Qual é a sua compreensão de gestão da informação?

MAJOR SANTIAGO

Gosto muito de uma frase que “a informação é um dado com relevância e propósito” e a gestão da informação eu preciso... eu não posso curar resfriado com clavulanato, senão eu estou gerindo mal as informações para que eu possa utilizar tecnicamente em relação a tudo que eu faço. A gente está trabalhando agora com as informações que vêm das frações para que eu possa fazer compilações, o estabelecimento de processos para que eu possa facilitar essa gestão da informação, o trato que eu tenho que dar a essa informação para que chegue às pessoas que merecem ouvir e, inclusive, a compartimentação dela – a Polícia Militar faz isso muito bem – porque tem determinada informação que pode gerar mais sofrimento ou caos se não for trabalhada, se chegar para outras pessoas que não tenham necessidade de saber daquilo. E sem gestão da informação, na minha visão, as instituições naufragam em relação às suas demandas.

ENTREVISTADOR

A próxima pergunta eu creio que você já até adiantou algumas coisinhas nessa resposta inicial, porque esse processo de gestão da informação ele pode ser aplicado em diferentes contextos, desde o momento em que uma célula policial recebe quem sabe uma denúncia através do telefone – que inclusive também foi tema de um dos seus estudos numa fase, salvo engano na pós-graduação de Gestão de Pessoas – até momentos mais críticos como dos acidentes de Brumadinho, de Mariana, aonde essa gestão precisa ser bastante eficaz e centrada. Você já comentou sobre algumas coisas que existem internamente na corporação para preparar isso...

////////////////////////////////////// INTERRUPTÃO //

Eu estava comentando sobre as diferentes naturezas de situações que exigem a comunicação. Um exemplo claro a gente acabou de ter aqui, nesse diálogo informal³⁸, aonde inclusive você já aplicou um processo de gerir essas informações e estabelecer que talvez seja melhor esperar que todo mundo se manifeste, para então a gente fazer um comunicado só. E isso vai se alterando dentro da característica de cada evento e como eu falei, nas crises isso tende a ser um pouco mais complexo. Internamente como vocês se preparam para isso, enquanto equipe? Existe algum tipo de manual, norma de procedimentos?

MAJOR SANTIAGO

Nós temos uma diretriz de comunicação organizacional, temos a nossa DGCOM, mas uma coisa é a comunicação e as estratégias de comunicação, outra coisa é o recebimento de informação para fins de operação, para fins de inteligência, a tratativa interna da instituição. Nós temos também memorandos – documentos do nosso plano estratégico – memorandos que tratam especificamente da recepção dessa informação e como ela vai ser tratada no nosso CICOp, que é o Centro Integrado de Operações que integra Bombeiros, Polícia Civil, Polícia Militar... eles recebem e encaminham para quem de direito. No nosso caso é uma tratativa mais do jogo de xadrez, por exemplo, abre aspas – eu falei para você que eu sou meio Forest Gump, contador de histórias – às vezes uma pessoa critica a Polícia Militar. Ela tem 1 mil seguidores. Tem gente que fala assim: faz um vídeo de resposta e coloca no *facebook*. Eu tenho 1 milhão de seguidores. A pessoa tem 1 mil seguidores, eu tenho 1 milhão. Eu vou fazer um vídeo de resposta? Eu estou usando mal a estratégia no sentido de fazer com que outras pessoas que não tiveram conhecimento daquela informação também saibam. Então aqui, no caso da Diretoria de Comunicação Organizacional – e aí é legal você saber – nós temos uma sessão do Estado Maior estratégica de comunicação, que lida muito com as comunicações do Comando da instituição. O Comando conversa muito comigo no sentido da tratativa do que ele quer que a sociedade saiba em relação àquilo que está no Plano Estratégico e o pensamento dele como timoneiro. E a Diretoria de Comunicação, que tem desde planejamento, estratégia, análise de conhecimento... têm os centros. Tem o Centro de Jornalismo Policial, do qual eu faço parte. O Centro de Jornalismo Policial é composto por uma sessão de multimídia e uma sessão de jornalismo, onde eu tenho duas jornalistas – inclusive uma acompanhou você até aqui, a Kilzy. Nós temos o atendimento à imprensa e nós temos o atendimento ao Fale Conosco também para gerirmos, termos esse termômetro do que está sendo falado da instituição e também usarmos as estratégias tanto da produção de multimídia, que é o Capitão Cristiano que passou aqui e a Capitão Laila, que é chefe da sala de imprensa no quesito relacionamento com a imprensa. Tem muita gente que fala que a imprensa está acabando, na verdade ela está migrando o modelo dela de atuação. Os grandes jornais aqui todos têm *podcast* hoje, por exemplo, então na verdade eles estão se adaptando a isso. E nós temos

³⁸ Na pergunta em questão o pesquisador fez referência a uma conversa que ocorreu entre o entrevistado e a Capitã Layla Brunnela, chefe da Sala de Imprensa da PMMG e que veio apresentar um relatório informal sobre entrevista concedida, minutos antes, relacionada à questão do assédio moral durante o carnaval (Nota do Autor).

a nossa DGCOM, temos o plano estratégico, temos diretrizes do próprio comando que estabelecem como vai ser tratada essa informação que chega em nível de Estado Maior

ENTREVISTADOR

Eu quero até aproveitar esse contexto, porque você comentou sobre essa ideia do Comando como timoneiro da situação dando uma ideia daquilo que espera como estratégia de comunicação e em uma resposta anterior você também usou uma terminologia no sentido de definir a melhor maneira ou o que deve ser publicado dentro de algum contexto. Existe uma questão teórica deontológica muito forte sobre isso, sobre o manuseio desses dados para eu seccionar aquilo que talvez seja realmente importante, mas aí importante para quem? Para a sociedade ou não? Como que você enxerga isso? Como podemos definir de uma forma correta, eticamente, aonde fica esse limite de definir o que eu vou publicar e o que eu vou guardar?

MAJOR SANTIAGO

Excelente, excelente pergunta. Na verdade nós temos, nesse processo estratégico, a tendência a sermos cada vez mais transparentes. Só que eu comentava aqui, por exemplo, a apreensão de uma arma, ano passado, e de dez armas esse ano. Isso aumenta ou diminui a sensação de segurança? Sempre é um questionamento que a gente tem. Para alguns é “retirou dez armas de circulação”, para outro é “nossa senhora, tinham dez armas circulando”. Então a gente tem que tomar cuidado. O outro problema, e aí é um assunto que eu acho sempre importante de falar, a mídia que faz esse link de informações com a sociedade e que ainda, apesar de termos as mídias sociais, mas a mídia ainda é um organismo muito vivo – as pessoas falam o que querem. Por exemplo, se você pesquisar #liberaocarnaval você vai ver uma porção de gente me ameaçando, falando de mim como se eu tivesse a chave do carnaval, porque meia dúzia de blocos quiseram rodar com um carro em condições nefastas e grande parte da mídia não tratou essa informação com a ética necessária. Ela trata como se fosse a polícia contra o carnaval. Espera aí, mas e a segurança desse bloco? Mas então, por que não avisou antes? Mas está na lei. Tá bom, mas e o bom senso? Você entendeu como a mídia ainda gere a opinião pública e aí as instituições precisam se defender desse processo, não no sentido de limitar dados – é aquela história de pintar o pé da árvore de cal porque vai ter supervisão ou então guardar a poeira pra debaixo do tapete – é sermos transparentes, mas sabendo lidar com uma mídia que muitas das vezes é maniqueísta. Pega uma situação dessas e analisa tecnicamente. Se eu tenho três trios elétricos, que é o caso agendado agora, e eles não podem rodar porque eles não têm o documento do Detran e o órgão oficial é o Detran. Advogados dizendo que não, mas tinha uma autorização da BHTrans, por que não abrir uma exceção? Agora vem um bloco grande dizendo que não vai ter cortejo deles porque a PM fiscalizou. Então até para fazer o meu dever em proteção do cidadão, eu tenho que tomar cuidado. Por exemplo, em Brumadinho, onde nós tivemos um caso emblemático. Vários órgãos trabalhando, a gente vai falar em Sistema de Controle de Informações que é o SCO, que monta todas as unidades, as agências em conjunto e elegem quem vai ser da comunicação, quem vai ser não sei o que, e claro, evidentemente eu contribuí. Não fui o elo de comunicação, mas eu contribuí com a comunicação e agi como porta-voz da PM. Inclusive estabelecemos aquele marketing de fala que nós intitulamos como triângulo equilátero, em que um órgão

falava e os demais ficavam na retaguarda, dando uma noção de estado. Mas pensa. A PRF, também fazendo sobrevoo, viu alguns bovinos, alguns gados que não conseguiam ser resgatados, estavam em sofrimento. Efetuaram disparos de fuzil para minimizar esse sofrimento. A Associação Protetora dos Animais virou agendamento e a mídia polemizou isso, trouxe como uma polêmica e aí nós trouxemos, mostramos que foram situações pontuais. Eu vejo, ainda mais num momento em que você tem cruzamento de informações em tempo real e informações que não são devidamente tratadas... quando eu brinco que eu sofro ameaças, quando encontra assim: “Major Santiago não libera o carnaval”. Tem gente que me encontra na rua e fala assim: poxa, por que você fica travando o carnaval? Tem gente que aplaude também. Então lidar com a ética da entrega da informação, lidando com esse funil midiático, que muitas das vezes é maniqueísta e serve a grandes grupos é sempre um grande desafio. Como você vai entregar? Você acaba avaliando e não por conta política ou partidária, mas há grandes grupos que regem essas grandes emissoras e que você vê que têm tendências. Então até a forma de entrevista para uma emissora é diferente da outra. Agora, nós procuramos – antigamente a instituição não fazia – nós temos crimes monitorados no estado, são 12 crimes; crimes violentos e agora os furtos também, que são repassados na transparência da própria SEJUSP para que as pessoas tenham acesso a esse dado e inclusive façam recortes específicos. Eu quero saber como está o furto. Agora eu quero saber como está o furto em Belo Horizonte. Não secciona ainda por bairros porque você tem aí uma gestão imobiliária, você tem especulações que podem acontecer. A gente está em um ano eleitoral agora, municipal. É muito engraçado. Eu tenho problema aqui e não aqui. Mas a mídia só começa a querer saber e falar que tem problema aqui (onde não tem). E eu falo, mas eu não tenho problema aqui. Não? Mas como não? Todo mundo está falando. Aí, quando a gente vai observar mais à frente há candidatos à vereança desse local patrocinando matérias – eu não posso atestar com todas as letras, mas a gente faz esse levantamento – para que isso aqui seja uma fonte e automaticamente ele saia também... “eu consegui com a Polícia Militar, eu reuni com a Polícia Militar”. Então, não é fácil, são desafios. Mas eu acho que a transparência perpassa o carinho que as instituições têm que ter em relação há como essa informação vai ser tratada pelos órgãos receptores e pela sociedade. E, particularmente, a nossa sociedade ainda – na minha visão – é muito imatura em relação a isso. Volto a falar. Qual será o segredo de Tostines. Vende mais por que está sempre fresquinho ou está sempre fresquinho por que vende mais? Por exemplo, quer ver uma coisa muito típica? Nós aumentamos em 40% o crime, está lá no portal da Secretaria de Justiça e Segurança Pública. Aí a cabeça de matéria é: 40% de aumento no crime em tal lugar. Se eu reduzo 40%, fala: acontecem tantos crimes por minuto no local e a redução de 40% vem no corpo da matéria. Mais ainda. Se você tem um crime e só, você reduziu dos 40 para um, aí eles colocam a cabeça da matéria: um crime horrível aconteceu nesse mês. Então não é fácil, sobretudo para as instituições de Segurança Pública, lidarem com isso.

ENTREVISTADOR

Você comentou sobre essa questão da identificação que você acaba tendo por ocupar a função hoje de porta-voz da Polícia Militar, a identificação que as pessoas têm da sua imagem e da sua pessoa como representante de tudo que acontece aqui, inclusive nessa questão de ameaças ou quem sabe de elogios em situações em que as pessoas percebam ou tenham a sensação de

que foram beneficiadas. No caso do carnaval elas estão sentindo o contrário, estão sentindo que estão sendo prejudicadas. Talvez uma curiosidade dentro dessa conversa que estamos tendo. Como é lidar com isso, na personalidade? Você como pessoa, dentro da liberdade que você tem fora da questão profissional, tendo que ter essas preocupações porque, quer queira, quer não, o seu rosto é o rosto da Polícia Militar para muitas pessoas. Como que é lidar com isso?

MAJOR SANTIAGO

Graças a Deus, inclusive eu sou natural do Rio de Janeiro, não vou nem falar sobre o Rio de Janeiro em si, mas sou muito feliz de estar na Polícia Militar de Minas Gerais, que tem um respaldo muito grande na sociedade mineira. Isso acaba sendo um diferencial positivo, como porta-voz da PM dessa instituição, muitas pessoas me abordam na rua e falam: poxa, que bacana e tal. Em alguns momentos, isso acaba sendo... Brumadinho tem gente, tem até uma pesquisa no Google pronta dessa: Major Santiago Brumadinho. Se você digitar “Major Flávio Santiago” já aparece Brumadinho do lado. Porque foi um momento intenso de entrevistas, então muitas pessoas até despersonificaram a Polícia Militar e eu sou o Major Santiago de Brumadinho. É o sobrenome corporativo e agora associativo a um determinado evento. Isso acontece. Agora no meu caso, como policial, ainda tem um problema porque eu sou reconhecido às vezes em hipermercados, em estádios, então o item segurança eu tenho que estar sempre preocupado porque às vezes é um infrator motivado ou com algum tipo de ideologia contrária à Polícia Militar e que pode se aproveitar daquele momento tendo esse reconhecimento. Mas tem um reconhecimento muito positivo também.

ENTREVISTADOR

Eu vou então buscar agora, já que a gente já falou sobre Brumadinho várias vezes e essa identificação que existe, não sei se você chegou a atuar em Mariana também, acredito que não pela pesquisa que fiz, mas dentro da tua experiência, de tudo que você vivenciou em Brumadinho e do que você pode acompanhar de Mariana, que foi outro caso muito emblemático aqui do estado, você consegue direcionar para mim algumas diferenças que você percebe na gestão da informação nessas duas situações? Na tua visão o que teve de diferentes nos resultados da gestão da informação dessas duas crises?

MAJOR SANTIAGO

Duas tragédias, sobretudo Mariana. Ela teve – e por favor, estou falado... uma vida é uma vida – mas Brumadinho foi muito mais gravosa. Os desastres eles foram muito parecidos. Eu acho que a gestão da informação em Brumadinho teve uma sofisticação, inclusive com o aprendizado de Mariana. Eu acho que em Mariana aconteceu que as agências se comunicavam de forma muito apartada, individualizada, muito pontual, coisa que em Brumadinho, desde o primeiro dia... claro, alguns atores – eu, o Tenente Aihara – nós começamos a falar de forma pontual, porque a imprensa começou a chegar com toda força e a gente precisava arrefecer um pouco. Mas de cara, com o estabelecimento do SCO, que faz essa coordenação das operações, nós já estabelecemos três boletins diários. Então nós descemos na mesma noite de sexta-feira, inclusive ainda não foi o Aihara. Fui eu, um coronel dos Bombeiros e o Tenente-Coronel Godinho, da Defesa Civil, nós

descemos, ficamos umas três horas com a imprensa e já dissemos que teríamos três boletins diários para evitar especulações. O que eu vejo muito em um grande evento desses é que quando uma instituição ela fala algo, ela muitas das vezes fala sem todos os ingredientes, sem todos os dados para que as informações tratadas elas tenham equidade. Por exemplo, quase que deu uma polêmica com relação aos vídeos que chegaram e foram disponibilizados. Porque teve um vídeo que circulou na Bandeirantes, que mostrou aquela imagem da onda e tal e aí os outros órgãos começaram a ficar: poxa, mas como é que chegou para Bandeirantes? Quem passou essa imagem? Então a centralização disso eliminou muitas dessas arestas. Tudo que a gente ia tratar a gente unificava o pensamento para descermos alinhados em relação àquilo que ia ser passado para a mídia. Eu acho que Mariana nós tivemos problemas, e pode acontecer se não houver esse alinhamento – e aí um parêntesis: lidar com as vaidades nesse momento talvez seja o maior risco da gestão da informação.

ENTREVISTADOR

Eu ia perguntar inclusive, o que foi mais difícil de administrar dentro desse contexto, porque eram muitas organizações, muitas autoridades. Talvez esse seja o mais...

MAJOR SANTIAGO

Autoridades em nível federal, municipal, estadual, mas acho que foi muito bem conduzido pelos comandantes. Eu também me deparei com uma coisa nefasta que é o turismo da tragédia. Muita gente vinha para ver o problema com a especulação de que aquela ida era para se voluntariar para alguma coisa, alguns inclusive, com roupas cheias de brevê, mas a gente via que não tinha curso nenhum quando a gente pesquisava. Na verdade, eu ficava sabendo isso pelas pessoas que faziam essa triagem e elas foram cadastradas. Depois que precisou realmente de algum apoio, elas não apareciam mais. O que elas queriam era estar lá naquele momento, o turismo da tragédia. Mas eu também entendo que faça parte. Mas lidar com isso, autoridades de todos os níveis, deputados chegando, me abordando: “Major, tem um helicóptero à disposição agora. Vamos gravar um vídeo sobre isso”, ou seja querendo aproveitar da visibilidade social e aí você tem que tratar com uma certa parcimônia, mas sempre canalizando para a questão técnica. Você vai ter essa interferência política, mas não deixando que isso influencie uma decisão técnica. O governador do estado foi brilhante nisso, na minha visão, porque ele não interferiu nas decisões técnicas tanto dos Bombeiros quanto das polícias que estavam envolvidas, tanto a militar (que fazia o cerco, e o cuidado e a retirada dessas pessoas... vai precisar tirar de um vilarejo qualquer, foram vários, nós nos mobilizávamos para aquele... e imagina, você tirar uma pessoa da sua casa não é fácil) e você tomar conta de um perímetro para que não haja saque e para que o Bombeiro continue fazendo aquele trabalho, não é fácil. Inclusive os nossos policiais foram os primeiros a chegar. Policial faz parto... como a gente está pulverizado, a gente tem que cuidar de situações extremamente utópicas, dentre elas salvar pessoas que é uma ação dos Bombeiros, mas que nós tivemos que fazer também.

ENTREVISTADOR

Eu noto que – desculpa interromper – você falou agora a pouco sobre a questão do triângulo e de uma pessoa à frente e as demais...

MAJOR SANTIAGO

Isso é marketing né?! Pura e simplesmente marketing.

ENTREVISTADOR

Que nem sempre acontece. Como a gente comentou, às vezes as vaidades, às vezes tudo isso interfere. Mas em Brumadinho, na minha visão como pesquisador, parece bastante evidente que há uma concentração de todas as declarações sobre os resgates das vítimas e esse processo prioritariamente pelo Corpo de Bombeiros. Quando há essa questão de invasões ao perímetro, de cuidados com saque às casas ou até de...

MAJOR SANTIAGO

Tivemos a prisão de estelionatários

ENTREVISTADOR

Estelionatários ou pessoas que residiam nas casas que queriam retornar às vezes para buscar alguma coisa, aí a sua pessoa, o Major Santiago aparece como representante da Polícia Militar, que é a responsável por isso. Então a análise de quem está olhando externamente com esse viés de pesquisa é que aparentemente houve um processo de segmentação e de definição: olha, quando esse for o tema quem vai falar é o...

MAJOR SANTIAGO

Sem dúvida.

ENTREVISTADOR

Foi isso mesmo que aconteceu?

MAJOR SANTIAGO

Foi isso mesmo. Nós alinhamos. Claro, o primeiro momento da tragédia, quando nós chegamos lá, salvo engano foi 12h50 ou 13 e pouco, que aconteceu o rompimento, 14h30, 15h eu já estava lá e aí você montar onde vai ser, primeiro próximo ao Córrego do Feijão tinha um avançado, depois trouxe para a faculdade... então esses primeiros momentos do estabelecimento do modelo SCO, que ele tem sido muito acertado aqui, não é fácil. Em Mariana estabeleceu-se também, mas no aspecto da comunicação eu também concordo com você. Eu não estava na comunicação, mas eu concordo que ela foi muito segmentada. Nós tivemos o aspecto mercadológico sim, quando nós fizemos essa comunicação em que o bombeiro falava, eu estava sempre – inclusive tinha uma comunicação em segundo plano – bombeiro falava eu estava sempre em retaguarda do Tenente Aihara e na maioria das entrevistas, como se inclusive visse que a PM dá segurança ao Bombeiro, até no processo de comunicação não verbal. Mas sempre com essa comunicação aparecendo. Aquela fotografia representa o que a gente quer de Estado. Um está falando e os outros estão subscrevendo essa fala. Porque a pior coisa que tem em uma tragédia, que eu possa entender do mau funcionamento, é quando cada instituição quer falar sem o *briefing*, sem o alinhamento com as outras. E o pior: falar de assuntos que não são afetos a ela. Às vezes por vaidade – tivemos e vamos ter sempre.

////////////////////////////////////// INTERRUPTÃO //

ENTREVISTADOR

Nós conversávamos sobre como toda essa estratégia de Brumadinho foi pensada. A questão de quem vai dizer o que, em que momento, como que isso vai acontecer, a retaguarda que todas as autoridades vão dar para existir essa ideia de Estado, ou seja, toda uma comunicação estabelecida de forma pragmática, de forma racional para transmitir não só as informações necessárias, mas todo um conjunto de ideias por trás disso.

MAJOR SANTIAGO

Para enriquecer, se você me permite, corroborando, contribuindo e saindo até de Brumadinho, se você for ver na Copa das Confederações, que foi uma coisa nova, o movimento vem pra rua, inclusive se apropriando – isso é fantástico – a Fiat tinha uma propaganda “vem pra rua” por causa da copa e aquela frase foi apropriada pelas pessoas pra chamar pra ir pra rua e de repente a população toda quis ir pra rua em todas as cidades e todas as cidades tiveram manifestações imensas. Rio de Janeiro, Belo Horizonte, São Paulo e do interior também, na época eu estava em Uberaba. Só que tivemos outros movimentos na Copa do Mundo, mas o poder público já estava mais antenado em relação a isso. Até o próprio modelo de operações, técnicas de envelopamento para que nós evitássemos que as pessoas estivessem com instrumentos perfurocontusos e por aí afora... então envelope, vem, todo mundo que passa, passa por busca, todo mundo que sai, sai por busca. Isso diminui muito o problema. Aprendizado com o evento da Copa das Confederações. Tivemos Mariana, uma tragédia. Hoje qualquer tragédia em Minas Gerais vai ser tratada dessa mesma forma.

ENTREVISTADOR

Eu ia perguntar justamente sobre essa questão. Existem várias teorias sobre gestão de crise, administração, e algumas delas preveem treinamentos simulados. A área que eu represento, dentro da minha instituição de pesquisa, que é a área nuclear, ela trabalha muito essa ideia. Ou seja, você tem Angra – imagino que por ser do Rio de Janeiro você conheça – dentro da estrutura das usinas nucleares a gente tem treinamentos que acontecem de forma esporádica, às vezes só com autoridades, às vezes envolvendo também a população – por ser uma situação específica, diferente – mas numa crise nuclear, eu tenho uma consequência inevitável e direta para quem está ali no contorno. Então existe esse mecanismo de eu simular uma situação de crise para então prever como vou reagir, o que eu vou fazer. Imagino que as rotinas sejam muito complexas e quando você envolve diferentes órgãos, como no caso de uma crise como essa, é ainda mais difícil, mas existe algum mecanismo de simulações, de treinamentos?

MAJOR SANTIAGO

Defesa Civil faz isso muito bem aqui, a Defesa Civil. Inclusive os simulados por conta de barragens estão acontecendo o tempo inteiro. Se você tivesse mais tempo aqui eu faria até o contato com o Coronel Godinho para te encaixar em uma semana, porque toda semana tem treinamento com a comunidade em relação à

MAJOR SANTIAGO

Existe um problema nevrálgico na minha visão que é o político se sobrepor ao técnico. Isso já é... e aí, por favor. Independente de questões ideológicas – não vou entrar nesse ponto – mas uma das coisas que eu achei interessante no modelo de governança atual é a valorização do técnico em relação à sua área. Outra coisa que é um problema está na vaidade das instituições e na falta de cruzamento de informações. Feudos, instituições que guardam. Aqui a gente tem quebrado o tempo inteiro essas arestas, o governo fazendo com que haja abertura dos “portos e das nações amigas”, porque é inconcebível uma quadrilha atuar, a PM ser surpreendida e a Polícia Civil ou a Polícia Federal ter essa informação. Em nível de inteligência isso tinha que ser tratado de forma cruzada, mas como sobrevive quem tem informação, as pessoas elas represam as informações.

ENTREVISTADOR

Você acha que isso é cultural?

MAJOR SANTIAGO

Eu não sei e por favor, perdoe a minha ignorância. Eu tenho informações de outros países, nos estudos que eu faço, onde as ações funcionam. Por exemplo, os Estados Unidos viveu um problema então hoje é tudo cruzado, mas eles também tiveram um aprendizado cultural em relação a isso. Um avião... se você sair do campo emocional, foi esplendoroso como o Taleban conseguiu colocar um avião em plena primeira potência mundial, inclusive desvelando essa questão de informações. Hoje está até para mais, o cruzamento de e-mails, monitoramento algorítmico na internet é coisa absurda. Mas eu percebo que o jogo de vaidades e a garantia de ter informação represada como sobrevivência institucional ainda é o grande problema. Eu detenho informação, eu sou chamado e eu sou valorizado por isso eu tenho melhores salários e eu tenho isso, isso e aquilo outro. Nós já evoluímos muito. Aqui em Minas Gerais, por exemplo, nós tivemos a tempos: prendia um carro e estava a Polícia Civil, Militar. Um tem que sair com um preso o outro tem que sair com outro preso. Isso a gente já venceu há décadas, mas chegamos a ter isso no passado, jogo de vaidades. Hoje não. Hoje você tem o DEOESP e você tem o Batalhão de Operações, o BOPE nosso e eles atuam em sincronia, inclusive um assessorando outro. Quem chegou primeiro o outro assessora e isso é evolução técnica e amadurecimento profissional das instituições. Mas para mim o grande fator é quando o político secciona, quando pessoas vão gerir instituições por nomeações políticas sem conhecer da instituição. Às vezes em algum momento dá certo porque as pessoas até conhecem de processo, de gestão, tudo bem. Mas quando não são técnicos no assunto e aí interferindo no ambiente técnico por questões de vaidades e a falta de cruzamento entre as instituições.

ENTREVISTADOR

Aproveito então para encaixar a última pergunta, porque essa sua resposta me lembrou de uma coisa. Eu prestei serviço certa vez para uma empresa, que inclusive não existe mais, que atenta a esse cenário no país, da falta de cruzamento de bancos de dados e de informações entre órgãos de segurança pública, oferecia produtos na área de tecnologia para fazer essas integrações, justamente tentando mitigar essas questões e oferecendo soluções para as polícias militares, civis, científica enfim, vários tipos de órgãos. Se a gente

analisar do ponto de vista da comunicação, que é o escopo dessa pesquisa, onde você tem... porque por exemplo, a inteligência de segurança pública ela não necessariamente envolve situações de comunicação com o público. Às vezes são informações sensíveis...

MAJOR SANTIAGO

Tanto que – uma coisa que é legal para o seu trabalho – às vezes eu quero uma informação de inteligência e eu tenho que passar por sete portas. É difícil. É tão encriptado que eu falo com um, ele me dá metade. Eu falo, não, me dá a outra metade, ele me dá mais um terço. E eu falo, não, eu estou morrendo aqui. E ele fala: mas por que você quer, como você quer, de que forma você quer, a hora que você quer...

ENTREVISTADOR

Sim. Você acredita que na questão da comunicação, se a gente – de novo vou pegar o caso de Brumadinho – você tem ali vários órgãos trabalhando todos juntos por um mesmo objetivo, mas com informações diferentes e com natureza de sensibilidades em relação ao que está acontecendo. No caso da Polícia Militar, por exemplo, é cuidar do cerco, proteger as propriedades, evitar que os saques aconteçam. Os Bombeiros estão focados em salvar as vítimas, a Polícia Federal estava lá com a questão dos animais, eu tenho o IBAMA que está dando informações sobre o impacto do que está acontecendo em termos de solo, de água... é muita coisa acontecendo ao mesmo tempo. Será que na gestão da informação também falta um pouco dessa inteligência no sentido da integralização dos dados e das informações ou você acredita que a gente também já está caminhando numa posição mais confortável nesse sentido?

MAJOR SANTIAGO

Eu acho que a gente já caminhou, mas ainda temos problemas de gestão do conhecimento. Estamos melhorando muito nisso, mas às vezes as pessoas... uma vez eu chamei a atenção de um colega e eu falei: por que você não cumpriu a portaria. E ele falou: não, o juiz foi embora e levou a portaria junto. Eu falei: não! A portaria é do judiciário, não é do juiz não. Então às vezes as pessoas vão embora, elas são modificadas de ambiente e acaba que aquele conhecimento ele vai se misturando ou o próprio descontinuísmo por conta político-partidária. Por exemplo, a gente tem um grande projeto aqui que se chama Base de Segurança Comunitária. Em algum momento, passando pela cidade, você vai ver uma base comunitária da Polícia Militar. A cada quatro quilômetros você vai encontrar uma. É uma forma de policiamento comunitário e isso veio do governo anterior. A gente sempre fica com receio: será que o governo atual vai acabar? Não acabou. Poxa, vibração. Porque o que muita gente vê é entrar um governo e desfazer aquilo que foi feito. E aí você tem um caminhar, sobretudo na gestão da informação. A gente tinha o modelo IGESP, ele acabou, aí entrou a gestão de desempenho operacional e agora está voltando o IGESP de novo, que é uma metodologia de gestão em segurança pública envolvendo, por exemplo; a gente tem uma área integrada e tem um delegado e um tenente ou um delegado e um capitão discutindo os problemas locais com a sociedade. Então eles têm cruzamento de informações – polícia investigatória e polícia ostensiva – para fazer com que as respostas sejam dadas em conjunto. Não tem aquele negócio: o bolo é meu, o bolo é seu. Não, o bolo é

nosso! Aí você trafega, começa a melhorar sua gestão de informações nesse modelo, aí... uma coisa é aprimoramento do modelo, derivação do modelo. A outra coisa é mudanças de modelo em que você elimina tudo aquilo que você tinha, inclusive com investimentos pesados, por questões político-partidárias. Isso é nefasto para a gestão da informação. Por exemplo, você começa a ter uma troca de banco de dados de inteligência, aí muda o governo e fala: não, muda as chefias. Aí não se preocupa, as instituições começam a querer manter os seus represamentos, os seus feudos e o governo não se atenta a isso. Pronto. Você perdeu algo que estava sendo construído. Eu acho que a gente vem amadurecendo a gestão da informação e tem um ponto que vem ajudando nisso e que está fazendo esse parto, mesmo que a fórceps, que é a questão da inserção das mídias sociais. Por exemplo, hoje eu não consigo mais deixar em banho maria uma notícia que já está circulando nos grupos. Ou eu falo, ou eu falo. Eu não tenho alternativa. A verdade ela foi desvelada pelas mídias sociais. É claro que ela traz um caminhão de informações, inclusive na era da pós-verdade que vivemos, informações falsas. E aí vem o desafio do setor público que é fazer com que a informação chegue com autenticidade e como essa gestão vai chegar e como nós podemos qualificar isso. Você vê na época da Copa, o que apareceu de bolsa. E aí o BOPE tinha que ir, cercar o local e a mídia ia junto, fazia, porque as pessoas começavam a entrar em pânico pelas mídias sociais. Nós tivemos, não sei se Rondônia teve, o rolêzinho, uma questão social que se tornou um problema. O shopping, por mais que pareça ser um espaço público, é um espaço privado. E de repente as pessoas começaram a marcar os rolêzinhos pela internet. E aí tem as questões de discriminação a parte, mas tinham determinados grupos que se mobilizavam para chegar ao shopping e fazer arrastão. Isso em fração de poucas horas. Pensa o poder público ter que se movimentar e se mobilizar em relação a isso. Se você não tiver uma inteligência monitorando e uma informação cruzada de dados com outras agências... é muito comum. A Polícia Federal passa pra gente, dentro da segmentação que ela tem, ela fala: deve passar entre tal hora e tal hora um caminhão com muita droga. Aí ela chama a infantaria para fazer essa abordagem. A gente sabe mais ou menos... devem ter uns três veículos, os caras estão armados ou não... a gente aborda, a Polícia Federal vem e a gente faz uma operação conjunta a partir dali. Ele não precisa passar essa informação prévia, mas ele não pode deixar que a sociedade seja exposta a uma explosão se essa informação ele tinha e não passou adiante, por N motivos. Esse cruzamento de dados tem que ter. O amadurecimento está acontecendo, mas muito movido... o privado ele está na UTI. Por exemplo, o que eu estou falando com você pode ter um drone filmando e decupando, fazendo a leitura labial nossa e já passando para frente. Uma professora foi demitida em sala de aula porque ela falou sobre a situação de um menino com dreads, aqui na PUC, ela saiu da sala demitida porque tinham inserido essas informações nas mídias sociais. Então eu acho que o poder público vem se organizando muito com isso porque não tem outro caminho. Se eu não tiver uma gestão da informação bem delineada, pontual, com o cruzamento com outras agências, respeitando a compartimentação daquilo que tem que ser compartimentado, nós teríamos maiores problemas em relação a esse organismo vivo que são as mídias sociais.

APÊNDICE E – ENTREVISTA LUÍS ERNESTO LACOMBE

Formado em Jornalismo pelas Faculdades Integradas Hélio Alonso, Luís Ernesto Lacombe Heilborn iniciou sua carreira como estagiário da TV Bandeirantes, no Rio de Janeiro, em 1988. Dois anos depois foi contratado pela extinta TV Manchete.



Em 1992 foi contratado pela RBS TV, afiliada à Rede Globo. Inicialmente atuando como repórter, logo foi alçado ao posto de apresentador, onde ancorou os programas RBS Notícias e Jornal do Almoço, ambos no estado de Santa Catarina. Em 1997 voltou ao Rio de Janeiro para ser repórter da Editoria Rio na Rede Globo e em 1999 assumiu a apresentação de jornais na GloboNews.

Depois de 20 anos na emissora carioca, passando ainda pela apresentação do programa Esporte Espetacular, Lacombe retornou à Rede Bandeirantes em 2017. Seu primeiro trabalho na emissora paulistana foi a apresentação de um reality show. Hoje é apresentador de um programa de variedades.

Escritor e autor de quatro livros, Lacombe concedeu essa entrevista no dia 5 de setembro de 2019, em seu camarim na sede da TV Bandeirantes, no bairro do Morumbi em São Paulo³⁹.

³⁹ Histórico profissional aprovado pelo entrevistado, após consulta via e-mail.

ENTREVISTADOR

Como é que você entende um jornalista? O que é um jornalista para você?

LACOMBE

Um jornalista é um contador de histórias. É um cara que busca a informação, que se alimenta de informações, que pega essas informações, reúne essas informações sempre de uma maneira a torná-las o mais palatável possível e sempre preocupado em passar essas informações da melhor forma, da forma mais clara, mais objetiva e atraente para o público. Eu penso sempre o meu veículo que é a televisão, então para o expectador. Basicamente é isso.

ENTREVISTADOR

Você usou bastante o termo informação, então já que o jornalista se vale da informação, como é que você define informação?

LACOMBE

Informação ela é muito relativa porque o que é informação para mim pode não ser para outra pessoa, ou é informação, mas não é relevante. Então a análise do que é informação e do que é interessante varia muito de pessoa para pessoa. No caso da televisão vai depender do programa, do telejornal para o qual você trabalha, do tipo de público que você pretende atingir. Eu não acredito naquela história de que, por exemplo, só uma pessoa morder um cachorro é uma informação, é uma notícia. Acho que as duas situações, um cachorro morder uma pessoa também pode ser. Eu acredito que o que é frequente não deixa de ser notícia, não deixa de ser informação. A frequência não determina o que é notícia, o que é informação. Informação é uma visão muito ampla, um conceito muito amplo, vai depender exatamente disso: em que contexto você está inserido. Por exemplo, durante muito tempo informação para mim como jornalista esportivo, porque dos 31 anos de carreira 15 foram ligados ao esporte, o que é informação para mim eram as notícias ligadas ao esporte, então todo o resto eu apaguei. Não que eu não me informasse, porque obviamente mesmo sendo ligado a esportes, um jornalista é um jornalista sempre. A gente tem que estar sempre ligado em tudo, nada é solto, tudo tem um contexto. Mas então, resumindo, varia nessa situação. Depende em que veículo você está, que público você pretende atingir e de que maneira você pretende atingir esse público.

ENTREVISTADOR

Dentro dessa amplitude, quando você escuta essa terminologia – gestão da informação – o que isso representa para você?

LACOMBE

Olha, você tem várias vertentes também. Por exemplo, a gente vive uma situação atual e eu sou muito crítico em relação a cobertura que se faz dos assuntos políticos brasileiros. Acho que a gestão da informação ultimamente tem sido muito ruim, muito ruim.

ENTREVISTADOR

Por parte dos políticos?

LACOMBE

Da imprensa, da grande mídia, da mídia tradicional. Então eu acho que a gestão das informações, a gente tem tido atualmente um exemplo muito ruim, porque há duas maneiras de você gerir informações. A primeira é, você recebe todas as informações. O primeiro passo é: o quê que vale para mim? Nesse momento, atualmente no Brasil eu já acho que é um problema. Primeiro deixa eu dizer que eu sou a favor de tudo que eu acho benéfico para o Brasil, não faço parte de seita nem para um lado e nem para o outro, eu tenho sempre mantido meu senso crítico, eu não perdi a lucidez em momento nenhum. Mas eu acho que há uma tendência da mídia tradicional hoje em dia de, captar essas informações, descartar as informações que de alguma forma falem bem do governo atual ou mostrem atitudes benéficas para o país, coisas boas, que obviamente impactariam positivamente em relação ao governo atual, então o que eu sinto hoje em dia é que essa gestão é muito mal feita porque você tem a escolha das pautas. Você recebe um monte de sugestão de pauta. Você tem ali *releases*, pessoas que te ligam. Você tem as informações que surgem pela observação pessoal dos jornalistas envolvidos – vamos sempre pensar num programa de televisão, num telejornal – e o primeiro passo para você gerir mal é você não saber o que vale, o que não vale. O que eu vou tocar diante, o que vai virar história? O que vai virar pauta para mim? Então acho que nesse momento já há um problema sério de gestão porque acabam descartando notícias... vamos pegar essa semana. A delação do Palocci. Quem falou da delação do Palocci? O Jornal da Band falou ontem à noite, um dia depois. Não me lembro de... talvez a Record, porque eu não vejo muito, mas talvez a Record tenha falado, mas Globo não falou, GloboNews não falou. Então há primeiro um erro de gestão quando você começa a deixar de ser imparcial, de ser isento. Você decide por interesses próprios, por interesses do veículo para o qual você trabalha que aquilo ali não vale como notícia, como informação.

ENTREVISTADOR

E como você entende que isso afeta a credibilidade jornalística diante do público?

LACOMBE

Na minha opinião destrói, destrói completamente. E há um outro caso. Mesmo quando você decide: bom, tudo bem. Isso aqui eu não vou descartar, isso aqui vai ser pauta minha. Mas você define uma linha editorial equivocada ou uma linha editorial que já aponta para uma conclusão que, absolutamente, não existe ou que não é papel do jornalista naquele momento conduzir. Eu não quero conduzir para uma conclusão, eu quero agregar informações para que as pessoas de casa, os espectadores definam, de que maneira... eu acho que o papel é esse. Então você tem dois problemas de gestão: uma na escolha das pautas e outra na questão de como essa pauta vai ser desenvolvida, de como essa história vai ser contada e acho que hoje em dia a gente passa por uma crise grave na gestão de informação. O que chega às vezes é descartado sendo que, na minha opinião, não deveria ser. E mesmo quando essa pauta chega e ela é aprovada, talvez ela vá ganhar uma linha editorial de uma condução equivocada, ou que leve para uma conclusão equivocada, ou vai ser contada de forma parcial, tendenciosa. É basicamente o que eu tenho visto. Eu fico muito triste.

ENTREVISTADOR

Você apontou alguns fatores para isso. Linha editorial, influência do veículo, às vezes o próprio jornalista e o posicionamento que ele tem. Para você, da tua experiência e da tua sensibilidade, o que mais influencia desses fatores todos? O que mais faz com que esse processo seja falho?

LACOMBE

Complicado dizer, né. A gente trabalha para grandes empresas de comunicação. Há muitos interesses envolvidos. É muito delicado imaginar, mas assim, de um modo geral... isso vai estar divulgado em que maneira?

ENTREVISTADOR

Eu vou usar alguns conceitos do que você está me dando para minha dissertação, mas se tiver alguma coisa que você não...

LACOMBE

Não, é porque eu tenho um certo receio, porque eu acho que... Eu tenho 31 anos de carreira como jornalista e eu diria a você que o jornalista de um modo geral, mais agora acentuadamente, eles trabalham como um partido político. Você é jornalista, certo?

ENTREVISTADOR

Sim.

LACOMBE

Há um pensamento predominante de esquerda. É difícil você pensar no jornalista que não tenha um pensamento ideológico mais à esquerda, progressista, social democrata, como você quiser chamar. E isso me preocupa terrivelmente. Eu não quero nem para um lado e nem para o outro e talvez as pessoas acabem trabalhando de uma forma às vezes até inconsciente. Não vou dizer que tudo seja consciente, mas há uma boiada caminhando na mesma direção e defendendo os mesmos princípios e eu discordo. Eu acho que assim, um comentarista dar a opinião dele, vá lá! Mas num telejornal, apresentadores de telejornal... eu estou numa situação agora completamente diferente, porque eu faço um programa de variedades, então eu tenho a liberdade para fazer os dois papéis. Eu jogo de apresentador e faço meus comentários também. Inclusive Silvia Popovic e eu, o que eu acho muito saudável, temos opiniões diferentes sobre vários aspectos, vários aspectos. E a gente discorda no ar. E eu trago os meus argumentos, ela traz os argumentos dela e a gente se respeita e respeita não a opinião do outro, já que a gente discorda, a gente respeita o direito do outro a ter opinião e eu acho que a gente tem visto, não sei... eu estou muito decepcionado com o trabalho da imprensa... desde as eleições, desde a campanha...

ENTREVISTADOR

Você se formou, tem uma experiência muito mais larga do que eu, mas vou usar um conceito que no meu tempo existia e eu creio que no teu tempo de faculdade também. A Academia na Comunicação e no Jornalismo ela traz para o formando a utopia da isenção, ou seja, na nossa...

LACOMBE
Será?

ENTREVISTADOR

... capacidade de ser neutro diante de tudo. Na sua compreensão, isso é realmente utópico?

LACOMBE

Eu discordo. Eu acho que se eu for recordar os professores que eu tive na faculdade de Comunicação, eu diria a você que a maioria defendia que o jornalista fosse um militante. A maioria vendeu para os coitados dos estudantes, no início de faculdade, que eles mudariam o mundo, que era o papel do jornalista mudar o mundo. Não é o nosso papel mudar o mundo. Eu absolutamente discordo. Eu acho que não é. Um jornalista militante não é jornalista. A partir do momento que você passa a ser militante, você perde a isenção. Você tem que trabalhar com todas as informações, você tem que trabalhar – aquela velha história – ouvindo todos os lados da história, agregando o máximo de informações que você puder, para que as pessoas a partir da história que você vai contar, e aí tomando de novo o cuidado de selecionar bem as suas pautas, definir bem a linha editorial, de que maneira você vai contar a história, de modo que as pessoas possam entender tudo que tá acontecendo... porque a verdade assim, absoluta, você nunca vai conseguir alcançar, porque não existe, mas eu acho que o que se vende, basicamente, nas faculdades de jornalismo, é uma ideia de que o estudante ele tem que ser um militante, de que ele vai mudar o mundo, de que ele tem que defender isso, defender aquilo... Ele tem que defender a verdade, ele não pode ter, não pode ser movido por ideologia. Ele trabalha com as ideologias, mas ele não é movido por isso.

ENTREVISTADOR

Você usou uma expressão interessante de “defender a verdade”. Como jornalistas, nós recebemos a informação, ela vem num fluxo, ela chega até nós e aí a gente faz esse processo que a gente está conversando, mas então agora eu quero tentar me concentrar nesse procedimento anterior. A gestão da informação acontece nos veículos como a gente está conversando, na mídia, mas ela também acontece previamente nas fontes que a gente vai ter, nas autoridades, nas empresas, nas instituições públicas, nos governos. A seu ver, existe uma gestão da informação eficiente nesses lugares?

LACOMBE

Você fala sobre assessores de imprensa?

ENTREVISTADOR

Assessores de imprensa, nas instituições como um todo...

LACOMBE

É, de novo... as assessorias de imprensa elas obviamente defendem as suas empresas, os seus órgãos administrativos públicos, então a gente tem sempre que tomar cuidado. O que eu acho grave é que, falando de fonte, hoje em dia o que eu vejo de jornalista preguiçoso, sabe, que usa como fonte o Google, que busca informações na internet sem pegar um telefone, sem ir à fonte diretamente. Eu não vejo as pessoas mais, jornalistas, indo à rua atrás de informação. Eu vejo as

peças pesquisando na internet. Quando eu comecei minha carreira como estagiário, por acaso da TV Bandeirantes, eu trabalhei de 1988 a 1990 na Bandeirantes do Rio. A gente trabalhava com ronda, que se faz até hoje. Qualquer setor de apuração, de escuta, em qualquer órgão, qualquer empresa de comunicação, você vai ter. Era uma mesa, não tinha celular nem nada, eram telefones fixos, um gravador cassete e nós ficávamos ali, gravando os noticiários de rádio, no Rio, então Rádio Tupi, Rádio Globo, transcrevendo algumas informações, algumas notícias e trabalhando com ronda. De meia em meia hora, a gente revezava – nós éramos quatro nesse setor, na minha época – e a cada meia hora um de nós pegava uma lista enorme e ligava para as principais... pra comunicação da Polícia Militar, central de comunicação da Polícia Civil, principais delegacias de polícia, principais hospitais do Rio, Defesa Civil Estadual, Defesa Civil Municipal e por aí vai. Sempre o mesmo discurso: Olá, como vai? Aqui é o Luís Ernesto Lacombe, da TV Bandeirantes, tudo bem? Como é que está o plantão, alguma coisa acontecendo?... é trabalhoso, é chato, entendeu, mas isso te dá uma cancha de saber percorrer o caminho da notícia, que tem sempre alguém que quer te enrolar, mas você consegue pescar alguma coisa. Você começa a entender que às vezes você tem que perguntar algo que você não queria para chegar onde você queria, você começa a entender quando estão te enganando... Eu não vejo o jornalista hoje, são raros os que tem uma agenda com fontes, então o que eu vejo é isso. As pessoas recebem muita informação que você não sabe normalmente da onde vem, pasteurizada, que surge do nada. Pautas escritinhas que você não sabe com base em quê que foram escritas. E você vai para rua fazer uma matéria e você não vai a fundo nas fontes, você não confirma as informações, isso me atemoriza um pouco.

ENTREVISTADOR

A gente pode dizer, talvez, que as assessorias de imprensa e os relações públicas são na verdade os jornalistas de hoje?

LACOMBE

É, se você acreditar que... eu acho que o seguinte. Você recebe um release de uma assessoria de imprensa de uma empresa particular, de um órgão público, de uma Secretaria de governo qualquer, não dá... jornalista, ah! Jornalismo investigativo... Todos os jornalistas são investigativos. Jornalismo investigativo? Todo jornalista investiga. O jornalista ele tem que ser um curioso e cético por natureza. Ele tem que desconfiar de tudo, ele tem que buscar a verdade absoluta, sei lá, essa não existe porque, imagina. Pensando em televisão, qual é a verdade absoluta? Se você tem uma câmera gravando desse ângulo, uma cena, um assalto, se você mudar a câmera de lugar, você já vai pegar uma outra realidade. Então o jornalista tem que ser um cara curioso e cético. Sempre. Ele tem sempre que desconfiar, até que ele se convença de que aquilo é verdade, que aquela fonte é segura, de que aquela informação está correta. Então não dá para a gente se render a qualquer release que nos enviam, ainda que eu acredite que os assessores de imprensa, pelo amor de Deus, tenham como todo o jornalista, responsabilidade e a preocupação de serem corretos. Mas eles defendem interesses. Então a gente tem que desconfiar de tudo.

ENTREVISTADOR

Existe um processo natural para formação desse release, para essas informações chegarem. Existe, digamos assim, um ciclo natural. Quando acontece uma situação de crise como a gente estava conversando anteriormente, por exemplo o acidente da Chapecoense, o 11 de setembro, uma barragem que estourou, uma autoridade que morreu, esse ciclo ele se acelera um pouco, as coisas andam mais rápido. Como apresentador, hoje de um programa de variedades, mas que inevitavelmente, pelo menos a meu ver... numa situação como essas, fatalmente seu programa também abordaria isso de alguma forma.

LACOMBE

Sim. A gente teve o caso do sequestro do ônibus, da ponte Rio-Niterói. A gente ficou uma hora e pouco...

ENTREVISTADOR

Nessa condição, numa situação como essa, você como âncora, como apresentador principal, você se sente seguro e confortável com as informações que chegam para veicular no ar?

LACOMBE

Essa é que é a questão. Quando você está numa situação dessa, você está no estúdio, ao vivo, você não tem condições de você próprio correr pro local, você próprio pegar o telefone, ligar pro comandante da Polícia, aí você tem que confiar no *background*, nas pessoas que estão a sua volta, nos produtores, nos repórteres que estão te alimentando de informações. Aí é um princípio de confiança na tua equipe. Óbvio que a gente fica às vezes com um pé atrás e tende a desconfiar de uma coisa ou outra, porque essa pressa que a gente... costume dizer que o jornalista, ele tem que ter em mente que ele precisa ser o primeiro a chegar com as últimas. Só que isso envolve um risco. Então, por exemplo, para você querer ser o primeiro a dar uma notícia, talvez você às vezes pule etapas, ou avance rápido demais e antes mesmo de ter a confirmação de algo, talvez você possa ali soltar... me lembro da época da GloboNews, por exemplo, a gente tem a Agência EFE, a espanhola, que é a menos confiável. Se você pegar aí AP, Reuters, e tal, a EFE é uma que quase sempre erra. Inclusive o 11 de setembro eles erraram na primeira informação – me lembro perfeitamente e depois a gente fala disso – e a direção da Globo News nos obrigava, sempre que a fonte fosse a EFE, de dizer: “de acordo com a Agência EFE”, porque era chance de... porque eles tinham essa tendência a correr demais, então a gente tem que ter algum cuidado. Agora obviamente, eu estou num estúdio de televisão, eu não posso estar apresentando o programa e pegando o telefone e ligando. Agora, o que acontece? A produção tem uma preocupação de me colocar para conversar ao vivo com as fontes. Então isso se desenrola dessa maneira. Ao invés de estar em *off*, fora do ar falando com as fontes, você está ao vivo, com áudio. E o que é passado de informação que eles conseguem por outros meios a gente tem que confiar e se por acaso, se porventura a gente comete um erro, tem que corrigir imediatamente. O jornalista não é infalível. Médico não é, jornalista também não é. Ninguém é infalível. Então eventualmente a gente erra e tem e a gente tem que corrigir, não tem que ter vergonha de corrigir. Na minha época, década de 1980, começando minha carreira, a Globo mesmo

criou um bordão que era: desculpem a nossa falha. É nome de livro, inclusive da Fernanda Esteves. Desculpem a nossa falha, porque a gente erra.

ENTREVISTADOR

O erro ele é realmente natural e em situações como essas, talvez ainda mais prováveis. Agora uma coisa que eu gostaria de tentar abordar. Dentro dessas situações críticas... vou pegar um exemplo do estouro da barragem, por exemplo. Quando Mariana estourou, uma série de informações foram “jogadas” por diferentes autoridades e vários erros foram, por consequência, ditos, veiculados e divulgados. Não me preocupa nesse momento ou nessa pergunta tanto o erro do jornalista em si, mas essa informação incorreta ela foi divulgada, ela foi propagada e ela chegou na ponta que é o receptor disso tudo e o receptor, naturalmente, reagiu a essa informação, Me lembro, por exemplo, que uma das informações dadas é que aquela lama que havia saído ia inviabilizar o cultivo de qualquer cultura durante um período absurdo, tipo 1000 anos. Uma universidade federal foi quem fez isso...

////////////////////// INTERRUPÇÃO PELA CHEGADA DE TERCEIROS //////////////////////////////////////

Retomando o raciocínio, essas informações foram divulgadas. “Olha, vocês não vão conseguir cultivar aqui durante mil anos nesse solo”. Para o receptor, que é o agricultor, isso traz pra ele um sentimento de angústia, mas aí daqui a pouco: não, na verdade uma outra universidade, outra instituição diz que na verdade não é bem assim. Ou seja, o erro ele não partiu necessariamente do jornalista ele veio de uma fonte, foi transmitido, chegou ao receptor, que teve um impacto com isso, uma sensação de incerteza diante do fato da crise. Na tua experiência, na tua forma de enxergar dentro das coisas que você já viveu nesse aspecto, como você compreende que isso poderia ser de alguma forma minimizado se é que é possível?

LACOMBE

A gente cai de novo no mesmo problema. Em acreditar na primeira informação. O Bial sempre falava: desconfie do seu primeiro texto, além disso desconfie de toda e qualquer informação. Vamos pegar, por exemplo, não querendo pular a parte das barragens, Mariana, Brumadinho... mudanças climáticas. Eu já vi entrevistas, Luiz Carlos Molion, Ricardo Felício, que dão argumentos dizendo que isso tudo não é bem assim. Só que aí você tem um pensamento dominante de que a ação do homem influencia muito o clima. Que há uma influência há, mas é tão determinante assim? E o problema é que o jornalismo, aí eu acho que de novo comprando uma ideia que talvez seja equivocada... a história do CFC. Você já ouviu a explicação do Molion sobre isso?

ENTREVISTADOR

Sim. Eu já entrevistei o Molion uma vez sobre isso.

LACOMBE

Você acredita nele?

ENTREVISTADOR

Eu acho que ele tem argumentos muito convincentes.

LACOMBE

Eu acho que os argumentos dele são muito consistentes. E a gente compra umas coisas... Então, por exemplo, no caso da barragem de Mariana. Você vai comprar a primeira informação? A Vale vai lá, ou sei lá, a Vale não. Um grupo ambientalista qualquer. “Acabou com tudo, ferrou tudo”. Espera aí. Eu não vou ouvir um engenheiro agrônomo primeiro? Não vou ouvir um cara especializado em dejetos de minérios?

ENTREVISTADOR

E para você essa pressa na divulgação então... porque o processo ideal é esse. Eu pego esse dado que chegou até mim e eu vou contrapor ele com outras pessoas. Essa pressa na divulgação, para você, é um medo de tomar o furo?

LACOMBE

Infelizmente é. Hoje mais ainda, porque você tem a internet. Antigamente quem dava furo normalmente era rádio, as emissoras de rádio, porque tem uma operação muito mais simples do que uma televisão, por exemplo. Um jornal vai publicar no dia seguinte, então hoje em dia a gente tem a internet e essa pressa ela é muito perigosa, muito perigosa. Há uma preguiça já reinante, por conta da internet na minha opinião. As pessoas (jornalistas) querem se alimentar de informações só digitais, não querem pegar o telefone, não querem entrevistar, não querem ir a campo e aí tem essa história de querer ser o primeiro a chegar com as últimas, então a primeira informação que eu tenho eu passo, sem contrapor, sem ouvir o outro lado da história, sem ouvir um especialista confiável. E o que tem de gente que se vende de especialista, falando de assessorias de imprensa. A assessoria de imprensa de um profissional liberal ela tem a preocupação de vender o cara como o melhor do mundo, de construir uma imagem de que aquele cara é super competente, então ela vai trabalhar para isso. Tem gente que compra. Mas você tem que ter certeza de quem é esse cara, qual é o currículo dele? Quais são os trabalhos que ele já publicou? Que tipo de pesquisa ele já fez? Como que é o currículo desse cara? Dá pra confiar? A informação dele é essa? Vamos ouvir alguém que talvez pense diferente. A gente não pode ser preguiçoso. Nem apressado, precipitado. Precipitado e apressado.

ENTREVISTADOR

O processo da gestão da informação ele tem alguns objetivos, pensando a partir dessa perspectiva do poder público ou da organização privada. A gente pode pensar em três fatores principais e um deles a gente chama de abertura, que é dentro do processo da gestão da informação revelar aquilo que é essencial. A gente pode pensar a gestão da informação da seguinte forma. Eu tenho aqui na Bandeirantes, por exemplo, um processo de gestão da informação. Vamos organizar todas essas informações relacionadas ao grupo, às programações, a tudo que faz parte da empresa. Pensando numa estrutura governamental, esse é o ideal que deveria acontecer. E aí eu tenho aquelas informações que a gente classifica como sensíveis, que são informações que não necessariamente deveriam ser publicadas ou que se divulgadas, podem tornar a instituição vulnerável em algum aspecto.

LACOMBE

Em termos de interesse corporativo, você diz?

ENTREVISTADOR

Em termos de interesse corporativo, mas também em termo de segurança. Vou pegar um exemplo que talvez esclareça um pouco mais. Uma vez no Rio de Janeiro a CNEN, de Energia Nuclear, ela teve um carro que foi sequestrado.

LACOMBE

E tinham lá uns produtos... eu lembro disso

ENTREVISTADOR

Isso. Lógico, houve uma cobertura sobre isso e algumas informações, na minha análise, sensíveis, foram divulgadas como características do carro, tipo de identificação do veículo, informações que se analisadas por...

LACOMBE

Uma pessoa do mal.

ENTREVISTADOR

Uma pessoa do mal. Um assaltante, um terrorista, poderiam ser utilizadas para quem sabe identificar outros carros e quem sabe armar uma situação. Então isso seria uma informação, digamos, sensível e que nesse momento foi aberta de forma ampla e divulgada ao público de forma geral. Existe dentro da gestão da informação essa preocupação de ter esse conceito de abertura, ou seja, eu vou revelar aquilo que é essencial, transparência no sentido de revelar aquilo que é verdadeiro e realmente condiz com a realidade, e digamos nos aspectos operacionais, para que apesar de uma situação crítica, a sociedade consiga ter a sensação de que as coisas vão continuar funcionando de alguma maneira. Você acredita que nas situações de crise as autoridades elas são eficazes na promoção dessa sensação?

LACOMBE

Aí eu acho que tem que partir... se você divulga uma informação que você recebeu, por exemplo, de uma Comissão de Energia Nuclear, você pressupõe que essa comissão considerou que aquelas informações não representam risco. Nesse sentido, eu acho que isso não é papel do jornalista. Nesse sentido o que eu vejo o jornalista muito consciente é nos casos de suicídio. Você pode reparar que, pelo menos todos os veículos para os quais eu trabalhei, ninguém dá notícia sobre suicídio. A gente não noticia suicídio porque a gente considera que dessa forma você está, de alguma maneira, dando uma ideia para alguém que já sofre de um quadro de depressão forte, então essa informação ela é sempre guardada. Eu lembro uma vez em que eu estava numa reportagem, na Globo já como repórter, década de 1990, e a gente estava gravando em uma ressaca ali... você conhece bem o Rio né?!

ENTREVISTADOR

Mais ou menos.

LACOMBE

Mais ou menos né?! No Mirante da Niemeyer, gravando as ondas, o mar em ressaca e de repente a gente ouviu um barulho muito estranho. Vimos uma aglomeração em frente a um prédio na Delfin Moreira que é uma avenida em frente à praia do Leblon e a gente correu para lá. Chegamos e era uma senhora que tinha se matado, tinha pulado da janela. Na mesma hora, não. Isso não. A gente recolheu. Então se a Comissão de Energia Nuclear, aproveitando o caso que você citou, divulgou informações e você vai usá-las como jornalista para contar a sua história, essa não é uma responsabilidade do jornalista – de avaliar se aquelas informações de alguma forma podem representar um risco para alguma coisa.

ENTREVISTADOR

Essa seria uma responsabilidade...

LACOMBE

Da assessoria de imprensa, da Comissão de Energia Nuclear. Eu acho que o jornalista trabalha com informações sensíveis assim, no caso de suicídio com certeza. A questão – aí já um pouco diferente – a Globo, por exemplo, aqui na Bandeirantes eu já vi que eles usam. Mas a Globo não cita PCC, Comando Vermelho, Terceiro Comando porque ela acha que isso é fazer propaganda de facções criminosas. Então já tem um tempo que foi baixada uma decisão editorial de que grupo criminoso é grupo criminoso e todos são a mesma coisa e a gente não vai fazer propaganda desses caras. Não deixa de ser, de certa forma.

ENTREVISTADOR

Eu gostei desse conceito que você me passou da responsabilidade residindo na fonte, no caso, ou ela ter essa preocupação. A gente teve um caso recente, inclusive segunda-feira o Roda Viva fez uma entrevista com o Glenn Greenwald, não sei se você assistiu. Existe hoje uma grande discussão, motivada muito pelo trabalho que ele tem realizado da chamada Vaza Jato e um dos grandes questionamentos feitos a ele foi sobre a questão ética que reside no fato de ele estar trabalhando e fazendo um material coletado a partir de um ato criminoso.

LACOMBE

Eu sou totalmente contrário a ele. Totalmente contrário a ele por vários motivos. Primeiro porque ele trabalha com uma fonte criminoso. Essas supostas mensagens foram conseguidas de forma criminoso. Acho que não é papel do jornalista trabalhar com... É quase como se esse jornalista fosse um receptor de material roubado. E acho que a partir do momento que você tem essas informações você divulgá-las em conta-gotas, com interesses políticos também não é papel do jornalista.

ENTREVISTADOR

Mesmo que ele avalie que isso é de interesse público? Que é uma das defesas que ele usa.

LACOMBE

Eu discordo totalmente desde o início do trabalho dele. Acho uma pessoa de caráter muito questionável, uma pessoa que inclusive nos Estados Unidos é odiada por Democratas e Republicanos. Eu discordo. Acho que... eu me sentiria um receptor

de material roubado. Não gostaria. E se por acaso recebesse uma ordem, de um superior, de um editor-chefe, de um editor, para fechar o material eu não ia pensar numa maneira política de usar esse material. Vamos divulgar essas aqui e depois a gente divulga essas aqui, depois a gente divulga essas aqui, nesse momento a gente divulga essas aqui... não. Não é assim que o jornalista trabalha. Ele (Glen Greenwald) tem claramente um objetivo e acho que o objetivo dele não é informar, simplesmente. É mais do que isso. Então aí eu não posso concordar.

ENTREVISTADOR

Voltando um pouquinho na questão da administração prévia da informação pela fonte, quando a gente falou da Comissão Nacional. Você acredita que é razoável... você falou que o jornalista, a partir do momento que ele recebe a informação, na sua visão ele não tem essa responsabilidade de classificar aquilo. Na sua visão é razoável que a assessoria de imprensa...

LACOMBE

Eu não tenho essa visão de ele classificar se é algo... a partir do momento que ele recebe a informação, ele vai decidir se aquilo vale como história jornalística ou não. Mas as consequências para aquilo, se vem de uma assessoria de imprensa oficial...

ENTREVISTADOR

Era esse o conceito em que eu tentava chegar. Você acredita então que é permissível ou é aceitável que a assessoria de imprensa, dentro da consciência dessa gestão da informação interna, que ela segrege ou seccione as coisas e determine o que pode ou não ser dito?

LACOMBE

Quem tem as informações é a assessoria de imprensa. Assessoria de imprensa tem sempre um objetivo. Ela tem sempre uma imagem a construir ou de um profissional liberal, ou de uma empresa privada, ou de uma empresa pública, de um órgão público... ela tem sempre o interesse de construir uma imagem e de manter essa imagem. Eventualmente de modificar uma imagem. Então a gente tem de estar sempre com um pé atrás, sempre com um pé atrás. Quanto a isso não há a menor dúvida. Fui suscinto demais?

ENTREVISTADOR

Não. Para mim está super claro. Você comentou sobre o 11 de setembro e tinha algo que você ia me falar depois. Enquanto você contava a história, você disse que a EFE deu uma informação...

LACOMBE

É. O 11 de setembro foi assim. Eu, na época era um processo muito maçante pelo qual a gente passava na GloboNews. Eu fazia o jornal das 7 da manhã, das 8h, das 9h, das 10h, das 11h e meio dia. Coisas muito parecidas, poucas coisas. Muitas matérias que eram repetidas, era uma coisa muito maçante. E a gente sempre interrompia o jornal das 9h, ele era mais curto. Não era de 9h às 9h30, era até 9h15 porque entrava a reprise do Bom Dia Brasil. E aí quando foi ali, faltavam 15 minutos para às 10h mais ou menos, quando aparece a primeira imagem da primeira torre já atingida, com a fumacinha. E aí a gente corre para o estúdio. Leila Sterenberg e eu. Na semana anterior aos atentados de 11 de setembro, se você procurar você

acha, um francês maluco em um paramotor, parapente com motor, ele ficou preso na Estátua da Liberdade que é uma área também restrita, de espaço aéreo restrito. E aí a primeira informação que pipocou foi da EFE, mais uma vez querendo ser a primeira, dizendo que a torre foi atingida por um monomotor, que era um avião de instrução, que tinha um aluno e um instrutor de voo e que esse aluno, no comando, teria feito alguma besteira e teria invadido, acertado a primeira torre e aí a gente foi obrigado a dizer que “segundo a agência EFE”, sempre falando sobre isso. E foi uma... esse foi um momento muito tenso. Não foi o momento mais tenso da minha carreira, mas foi um momento extremamente tenso. Agora, a gente tinha uma estrutura na Globo maravilhosa. Porque você tinha correspondente em Washington, em Nova York, todo mundo entrando por telefone. Eu tinha sei lá, dez produtores me alimentando de informações, eu tinha computador na minha frente, eu podia acessar as agências o tempo inteiro, mas foi uma cobertura que começou então 15 pras 10h. Considerando que a gente já tinha feito o jornal das 7h às 7h30, 8h às 8h30, 9h às 9h15, entrei 15 pras 10h no ar e fomos até às 16h30. Leila Sterenberg e eu, porque a avaliação da direção era: vocês dois estão desde o início, estão com todas as informações, então vocês vão ficar, vocês não vão ser rendidos. E a gente foi ficando. A gente teve três intervalos para fazer um xixi. Mas foi extremamente tenso. Mas aí de novo. As informações vêm chegando então você tem sempre que citar a fonte. Você não tem a confirmação ainda. Quando chegaram as primeiras informações do Bin Laden, a gente sabia... na Globo News a gente falava de Bin Laden o tempo inteiro. Mas enquanto não veio o primeiro indício de que podia, a informação foi guardada. Então a gente tem que ter um mínimo de indicação de que aquilo pode ser a verdade. Enquanto você não tiver certeza absoluta... olha, pode ser que haja uma ligação entre... senão...

ENTREVISTADOR

Existe essa possibilidade então, que mesmo nessa situação crítica, inesperada, o jornalismo conseguir proteger esse conceito ou essa meta...

LACOMBE

Acho que não dá para fazer conjecturas. Sabe, você ficar conjecturando. Você pode citar: olha, pode ser que... existe um grupo chamado Al Qaeda que age dessa maneira, houve isso, houve aquilo, esse grupo fez um atentado em tal lugar, esse grupo tem divulgado mensagens pedindo vingança contra os Estados Unidos, esse grupo... você pode. Agora o que você não pode dizer: olha, esse é um atentado promovido pela Al Qaeda, comando de Osama Bin Laden. Isso você não pode falar. Mas você pode apresentar caminhos possíveis, sem cravar nenhum deles. Pode ser isso, pode ser aquilo, pode ser aquilo outro. Segundo fulaninho pode ser isso, segundo fulaninho pode ser aquilo. Isso é normal. Porque nesse caso, você ao vivo, a sua história não está apurada e não está pronta. Você não se senta na frente do computador com todas as imagens, sonoras e entrevistas que você fez e vai construir tua história num computador, escrevendo um texto. Você está construindo a história a cada segundo, ela está acontecendo naquele momento. Então não tem como. Você pode incorporar informações e só pode confirmar aquelas que se confirmem realmente. Só pode confirmar o que realmente você tiver certeza de que é assim. Isso é branco, isso é preto. Enquanto você estiver no cinza, você tem que falar: olha, pode ser. Existe essa possibilidade. Fulaninho diz isso, fulaninho acha que é isso.

ENTREVISTADOR

Eu estou satisfeito. Era o que eu queria alcançar. Não sei se você tem mais alguma experiência, alguma coisa mais que você queira...

LACOMBE

Da Chapecoense é algo mais emocional, acho que nem é algo tanto da tua pesquisa. É uma questão de gerenciamento de informações, mas que envolve um lado emocional.

ENTREVISTADOR

Mas aproveitando então, vou encaixar mais uma pergunta dentro disso que você está falando. Você acredita que a questão emocional ela pode influenciar, porque muito se fala também que o jornalista pode sentir emoções, mas que elas não podem dominá-lo num momento como esse. Você acredita que as questões emocionais e aí até pegando um pouco aquele gancho dos jornalistas militantes e que facilmente podem se deixar levar dentro desse contexto que a gente está vivendo por uma predileção, uma preferência...

LACOMBE

O que eu vi mais não foram jornalistas se deixando levar pela emoção, foram jornalistas tentando apelar para uma emoção. Isso infelizmente eu vi muito, muito. Jornalistas forçando uma barra, jornalistas que imaginavam uma matéria caminhando emocionalmente e que forçavam uma barra, mesmo que a história mostrasse: olha, não é bem assim – e eles insistissem nesse caminho. Jornalistas se vendendo a situações que se apresentavam. Por exemplo, vou citar um exemplo particular. Pela Globo uma vez, eu estava na reportagem geral e a gente foi enviado para uma invasão de terra, uma fazenda não me lembro se na Zona Oeste do Rio, se na Seropédica, se na Grande Rio, não lembro direito onde era. E quando a gente chegou os invasores já tinham sido retirados e estavam concentrados num outro cantinho. Nós fomos a primeira equipe a chegar. E quando a gente chegou, com o carro da Globo, os caras que já estavam dominados, já tinham sido retirados das terras invadidas, se animaram de novo porque “agora tem câmera, vamos lá! Agora a gente invade”. E aí eram três ou quatro carrinhos da Polícia Militar que tinham feito aparentemente um trabalho bom, conseguiram tirar sem violência, todo mundo das terras. O quê que eu fiz? Se fosse um outro repórter teria embarcado nessa. Talvez até, um mau caráter, tivesse incentivado as pessoas a invadir, voltar a invadir o terreno. Eu falei: olha pessoal, calma que a nossa câmera está com defeito. Eu vou ter que aguardar uma outra câmera chegar. Não tem como fazer nada. Eu preciso antes conversar com a polícia para saber qual é a situação e pronto. Aí fui lá nos policiais e perguntei: a situação está controlada? Está controlada. A gente ouviu o que você falou, obrigado, porque foi difícil, mas a gente conseguiu tirar. Então eu acho isso. Tem jornalista que infelizmente se deixa levar pela emoção de conquistar uma história, mesmo que ela seja construída com bases falsas, ou sem caráter, ou apelativas. Infelizmente, às vezes acontece isso. Acho que o jornalista tem que ter uma certa frieza. Óbvio que têm histórias que você tem que, de alguma forma, se envolver emocionalmente porque elas exigem alguma emoção. Você também não pode ser um bloco de gelo. Mas de certa forma, o jornalista é aquele cara que está do lado de fora observando duas pessoas jogarem xadrez. Você não tem uma cabeça de um dos dois jogadores. Você tem uma

cabeça do alto, de cima, de quem está olhando tudo. Os dois, o tabuleiro, o movimento das peças. A partir do momento que você se envolve na história, de alguma forma, de que essa história de alguma forma tem o seu dedo para os acontecimentos que decorrem, aí eu já não acho correto.

APÊNDICE F – ENTREVISTA PEDRO AIHARA

Pedro

Doshikazu Pianchão Aihara é graduado em Direito pela Universidade Federal de Minas Gerais e em Ciências Militares, com ênfase em Gestão e Prevenção de Catástrofes, pelo Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais.



Mestre em Direito, na área de

Direitos Humanos e Acesso à Justiça pela Universidade Federal de Minas Gerais, também tem especialização em Gestão de Projetos pela Universidade de São Paulo e em Prevenção de Desastres pela Universidade de Yamaguchi (Japão).

Tenente do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais é também o porta-voz da corporação. Atuou nos comitês de gestão da informação em diferentes momentos no estado de Minas Gerais, como nos grandes eventos esportivos sediados no País (Copa do Mundo e Olimpíadas) e nos acidentes de Mariana e Brumadinho⁴⁰.

Concedeu essa entrevista em Belo Horizonte no dia 20 de fevereiro de 2020, no Prédio Minas da Cidade Administrativa do Estado, local onde está a sede gerencial do Corpo de Bombeiros mineiro.

ENTREVISTADOR

A sua formação inicial é jurídica, apesar de depois acabar tendo algumas coisas voltadas para a questão do cuidado de catástrofes, de prevenção e

⁴⁰ Com informações disponibilizadas pelo entrevistado na Plataforma Lattes (<http://lattes.cnpq.br/1802294490976113>)

tudo mais. Como foi que você chegou a essa condição de porta-voz do Corpo de Bombeiros? Como foi esse processo de ter uma formação jurídica e estar na comunicação?

TENENTE AIHARA

Foi uma coincidência, na verdade, porque eu cheguei a trabalhar em determinado momento da minha carreira no Comando Operacional de Bombeiros. E lá nesse Comando Operacional de Bombeiros eu tive a missão, em 2017... 2016, salvo engano, de ser o primeiro grande carnaval de Belo Horizonte, foi quando Belo Horizonte começou a explodir no cenário nacional e seria o grande, primeiro grande carnaval de Belo Horizonte, eu estava nesse comando operacional e meu comandante à época chegou e falou assim: olha Aihara, você vai ficar responsável por resolver esse problema do carnaval. Qual que era o problema do carnaval? No ano anterior, tinha havido um imbróglio entre prefeitura, blocos e Corpo de Bombeiros. O Corpo de Bombeiros falava que essas manifestações de blocos de carnaval elas deveriam se submeter à legislação de segurança contra incêndio e pânico. A prefeitura falava que essas eram manifestações culturais espontâneas, que elas não poderiam sofrer nenhum tipo de limitação, sobre ofensa do direito de reunião. Os blocos também concordavam com isso e virou um problema político, de certa forma, muito grande. No ano seguinte, ele me deu essa missão para resolver isso e acabou que eu tive de fazer uma articulação com “infinitos” blocos, com a prefeitura, com o Ministério Público, com Belotur, que é a secretaria de turismo, equivalente a secretaria municipal de turismo aqui de Belo Horizonte e aí foi uma gestão que ela foi bem delicada, porque a gente tinha que articular com vários *stakeholders*, com vários atores institucionais e foi o ano que isso tudo deu muito certo. Então acabou que esse comandante, no ano seguinte, ele acabou virando comandante geral e aí ele falou: olha Aihara, eu quero que você fique participando dessa parte de comunicação. Eu estou indo para o comando geral e quero que você vá também, lá para parte de comunicação organizacional. Então, de certa forma, foi um pouco de uma coincidência. E estou aí até hoje.

ENTREVISTADOR

Dentro dessa perspectiva então, dentro dessa história que você me contou, que foi meio uma situação ao acaso que acabou conduzindo, me parece pelo menos por aquilo que eu estudei, pesquisei e acompanhei que você se sente bastante à vontade nesse cenário. Você de alguma forma, talvez institucional interna ou de iniciativa pessoal, você buscou qualificações dentro desse universo para poder desenvolver esse papel?

TENENTE AIHARA

Um bom porta-voz ele, em primeiro lugar, é uma pessoa que é bem preparada e ele conhece bem daquilo que ele está falando. No meu caso, inclusive assim é uma crítica que eu faço com muito respeito às instituições militares, é que se você for um... se você tiver um curso superior, que todos os oficiais tem que ter, e se você for um pós-doutor, você recebe a mesma coisa. Então não existe uma política de incentivo a essa questão da qualificação acadêmica. Mas é uma coisa que eu sempre entendi como muito importante, porque a partir do momento que você está mais qualificado academicamente, você consegue realmente enxergar soluções que são mais efetivas, que são mais eficazes e desde que eu me formei, desde que eu entrei para o Corpo de Bombeiros, eu sempre busquei isso. Então acho que

isso, com certeza, contribui. Acho que também uma postura em relação a como você encara a sua atividade profissional, então assim, mesmo eu sendo da área de comunicação, como o corpo de bombeiros ele tem um rol enorme de competências, eu sempre também estou buscando me atualizar, buscar conteúdos técnicos, enxergar realmente o quê que pode virar um problema lá na frente... por exemplo, questão de carnaval. Embora eu não esteja designado para responder questionamentos de imprensa nessa época, eu sempre vou procurando me inteirar de tudo para caso seja necessário algum tipo de atuação, eu estar em condições. E acho que a naturalidade em relação ao trato com a imprensa, acho que vem naturalmente disso, porque acho que você se sente seguro, uma vez que você domina, que você conhece minimamente aquele assunto do qual você está falando.

ENTREVISTADOR

Então, diante disso e do fato de você fazer parte hoje, integrar uma equipe de comunicação bastante efetiva, inclusive no estado, qual que é a tua compreensão quando você escuta o termo gestão da informação? O que isso significa para você?

TENENTE AIHARA

Olha, eu entendo que para gente, como instituição pública, acho que a gestão da informação está muito relacionada à maneira de como a gente gerencia aquelas informações, aqueles dados que são atinentes à atuação e como é que a gente, na verdade, como que a gente transforma esse dado em informação. Como que a gente significa aquilo dali e como que a gente utiliza aquela informação depois de trabalhada, de forma inteligente dentro do nosso processo decisório. Então por meio de indicadores, de informações relevantes, a gente consegue melhorar a nossa construção e efetivação de políticas públicas, que são implementadas pelo nosso Corpo de Bombeiros. A gente consegue definir melhor as nossas estratégias... então hoje eu vejo essa gestão da informação como, em cima do nosso trabalho – de todos esses dados que estão sendo produzidos em termo de número de atendimentos, de informações relevantes sobre aquilo que a gente faz – como que a gente pega tudo isso e transforma realmente em algo que sirva ao propósito da corporação, no intuito de a gente ter uma maior eficácia, maior eficiência, da gente conduzir os nossos processos de uma maneira mais inteligente, realmente, conseguindo demandar menos recursos e oferecendo um resultado melhor. Então hoje gestão da informação, pra gente, acho que ela significa um pouco disso. De a gente conseguir transformar isso, esses dados, em algo que consiga melhorar o serviço da nossa corporação e atender melhor o cidadão, que é sempre o nosso objetivo final.

ENTREVISTADOR

Você falou do cidadão como objetivo final e a aplicação da gestão da informação para esse cidadão ela acaba obedecendo algumas variáveis. Não sei se você concorda comigo, mas às vezes ela vai ser bastante usual, no sentido de fazer parte de uma rotina da corporação e às vezes ela vai ser urgente ou crítica com coisas que fogem do esperado, como por exemplo, os acidentes que aconteceram aqui em Minas. Como é que vocês se preparam internamente para lidar com essas variáveis? Existe algum tipo de treinamento interno, existe algum tipo de diretriz, algum tipo de manual que vocês produzem? Como é essa preparação, internamente?

TENENTE AIHARA

Olha, existem preparações, qualificações e treinamentos que nós fazemos dentro de um conceito mais amplo. Então não é que os nossos militares eles são especialistas no gerenciamento dessas informações, mas existem algumas doutrinas que elas são aplicadas. Então exemplo de uma doutrina que é aplicada é o Sistema de Comando de Operações. Esse Sistema de Comando de Operações é um sistema que a gente utiliza... na verdade ele pode ser utilizado em ocorrências de qualquer tamanho, mas a gente utiliza principalmente em ocorrências de grande tipo. E aí esse sistema é um sistema que ele define alguns encargos, algumas funções que são ativadas e cada uma dessas pessoas dessas funções elas vão ter atribuições bem específicas. Por que isso tem a ver com gestão de informação? Porque a gente começa a entender como que os fluxos de informação irão acontecer dentro da corporação. Por exemplo, se eu estou dentro de um Sistema de Comando de Operações e eu sou responsável como oficial de informações ao público, eu sei que tipo de informação eu tenho de ir atrás, eu sei a quem me reportar, eu sei quais vão ser as outras funções das quais eu vou demandar dados que são importantes para a minha função... principalmente aqui no Corpo de Bombeiros, especialmente por sermos um sistema militar e bastante hierarquizado, essa questão dessas informações, do fluxo de informações eles já são até, nesse ponto, melhor definidos do que em outros sistemas. Como a gente tem uma estrutura bem centralizada, em termos de processos decisórios, os fluxos de informação são muito bons, nesse sentido. Então, por exemplo, numa situação de um desastre, que a gente lida com problemas relacionados às *fake news*, às informações falsas, a gente consegue ter uma gestão melhor em relação a isso porque as pessoas elas já são treinadas em relação a saber a quem que elas devem se reportar, onde e em que tipo de relatório que vai ter isso daí... então nesse ponto, a gente é muito treinado para isso. E tem às vezes em que outros sistemas informatizados que fazem parte da nossa rotina. Então operar com sistemas de boletim de ocorrências, que ele já tem um método de inserção de dados, já tem formulários específicos, nesse ponto nós somos treinados. O que talvez eu ache que a gente precisa se aprimorar, em termos de capacitação ou de qualificação, é principalmente na operação de algumas ferramentas estratégicas tecnológicas. Muitos dos nossos dados hoje, a gente tem muitos dados, mas a gente poderia melhorar a questão da política pública baseada em evidências, do nosso planejamento baseado em evidências, aproveitando esses indicadores. E isso já melhorou bastante. Então hoje pra gente fazer, por exemplo, o planejamento de uma operação de carnaval, a gente vai se basear em indicadores de onde acontecem mais ocorrências, de onde acontecem menos; de que tipo de ocorrência que é; qual que é a inteligência estratégica para a gente distribuir naqueles pontos base. Mas isso acho que é um ponto em que a gente poderia, talvez, se qualificar melhor. Assim, acho que a gente conseguir dominar determinadas ferramentas mais específicas para o nosso planejamento, isso é um dos grandes desafios hoje da administração pública, em especial do Corpo de Bombeiros onde a gente precisa muito desse planejamento, em termos de dados de satélites, de informações que são mais complexas do ponto de vista técnico.

ENTREVISTADOR

Você comentou sobre essa hierarquização que existe, principalmente dentro da organização militar, acho que aí independente de ser Corpo de Bombeiros,

Polícia Militar... conversei a pouco com o Major Santiago que também me deu um panorama bem semelhante ao que você está me falando, mas quando a gente pega uma situação de um desastre como foi Brumadinho, por exemplo, você não tem só militares atuando. Você tem civis atuando também, políticos interferindo nesse processo... qual é o maior desafio, na tua visão, numa situação como essa, para conseguir fazer com que esse fluxo de organização e de hierarquização dessas informações aconteça de uma forma efetiva? Porque aí você vai ter outros fatores, externos. Como é que faz para harmonizar tudo isso, dentro da experiência que vocês tiveram?

TENENTE AIHARA

O maior desafio hoje, seguramente e sem sombra de dúvidas, é a questão de integração entre órgãos e nivelamento de conhecimentos. O que acontece? Hoje quando você atua em um grande desastre – Brumadinho, por exemplo, a gente tem a atuação de 50 órgãos, de níveis federal, estadual e municipal – você tem órgãos que são, ainda que eles adotem protocolos diferentes, eles são aptos a trabalhar num contexto mais globalizado, digamos assim, e conseguir fazer a interlocução com vários órgãos e conseguir estabelecer um gabinete de crise harmônico nesse sentido, mas você pode ir atuar em um município, como a gente atuou, por exemplo, em Janaúbra, naquela tragédia da creche onde as crianças foram queimadas, onde as vezes é um município extremamente pequeno, onde eles não tem uma estrutura, até às vezes em termos de qualificação técnica adequada para isso. E aí às vezes a maior dificuldade, realmente, para que você tenha uma organização harmônica é conseguir fazer todas aquelas pessoas entenderem que aquilo ali é necessário. Não só em termos de gestão da informação, mas em termos de processo decisório. Então isso é uma grande dificuldade. Por isso que hoje, em um período de normalidade – quando a gente não tem desastres – a gente se preocupa em fazer aproximações. Antes de acontecer o período chuvoso eu vou me sentar numa reunião com a Prefeitura de Belo Horizonte e pensar: como que a gente pode alinhar as nossas ações para o período chuvoso, inclusive em relação à informação? Que nem lá em Brumadinho: vamos sentar aqui Defesa Civil, Polícia Militar, Polícia Civil, Corpo de Bombeiros... como que a gente pode fazer isso? Como que a gente pode gerenciar essa informação? Justamente para a gente evitar esse tipo de problema. Esse é um problema que é enfrentado em nível mundial. Quando a gente fala de grandes, de contextos globalizados e de grandes tragédias, a gente tem realmente uma realidade de operação interagências, como se chama esse tipo de doutrina, E lá, por exemplo, depois do 11 de setembro... um dos principais problemas do 11 de setembro foi porque não existia essa integração interagências. Então você tinha ali que tomar medidas, por exemplo, de informações para fechar o espaço aéreo, você tinha que tomar decisões relacionadas ao FBI, às agências de inteligência norte-americanas e houve muito choque. Depois disso houve uma determinação presidencial para que todas as agências trabalhassem com essa questão de operação integrada e isso melhorou muito. Hoje então, principalmente em nível estadual e federal, a gente já melhorou muito nessa questão de estabelecimento de centros integrados de comando e controle, gestões únicas de informação. Hoje os gabinetes de crise, em grandes tragédias, eles são gabinetes de crise unificados. Antigamente tinham o comando da Polícia, dos Bombeiros, do governo ali, daquela secretaria... hoje em dia todo mundo junta na mesma sala. Mas sem dúvida o grande desafio é justamente fazer

com que todos os níveis de atuação, especialmente nos níveis de atuação públicos, todos tenham o conhecimento mínimo para poder operar nessa interlocução.

ENTREVISTADOR

Certo. Você falou sobre o caso do 11 de setembro nos Estados Unidos e me parece que o aperfeiçoamento dessas práticas elas também se dão pela experiência. Apesar de a gente ter algumas técnicas que promovam, por exemplo, eventos simulados de crise para você trabalhar, a minha impressão é de que à medida que as coisas acontecem, quando a gente vive a experiência, dali a gente tira lições para isso. O estado de Minas Gerais passou por duas situações bastante semelhantes que foi o caso de Mariana e, três, quatro anos depois, o caso de Brumadinho. Que diferenças que você... eu não sei se você chegou a trabalhar em Mariana também...

TENENTE AIHARA

Trabalhei.

ENTREVISTADOR

Então talvez você tenha até mais propriedade para analisar que tipo de diferenças que você vê, principalmente falando de gestão da informação, entre o que aconteceu em Mariana e Brumadinho?

TENENTE AIHARA

Olha, principalmente em termos de mudança de cultura organizacional. Minas Gerais é um estado que ele já passou não só por grandes situações de tragédia, mas por eventos também de complexidade mundial. A gente pode falar de Copa das Confederações, de Copa do Mundo, de Olimpíadas. E a partir desses eventos de grande complexidade, sejam de tragédias sejam de eventos esportivos, você começa a perceber que a questão da integração ela realmente é imprescindível. Muitos órgãos, pessoas, a cultura organizacional até pouco tempo atrás, no Brasil, ela era uma cultura organizacional de que cada órgão ficava ali “dentro do seu quadrado”. Então a principal modificação de Mariana para Brumadinho certamente é essa. Existe né, eu particularmente tenho também minha crítica, por exemplo, à situação da Copa do Mundo acontecer no Brasil em relação a gasto público, mas em termos de gestão da informação, de você mudar uma cultura organizacional como uma cultura de integração, isso foi muito importante. Porque ali, para você coordenar um evento daquele tipo, você vai ter medidas que vão envolver polícia, bombeiros, exército, Agência Brasileira de Inteligência, Polícia Federal e etc. Isso é muito importante. E lógico que também há mudanças, além das mudanças de cultura organizacional, há mudança em termos de protocolos também, que passam a refletir essas mudanças na cultura organizacional. Então se antes a gente estabelecia esses protocolos, às vezes, sem se preocupar em estabelecer portas de saída e de entrada em termos da integração com outros órgãos, hoje a gente tem uma preocupação maior com isso. Para que a gente vá fazer uma atuação ali, em determinado cenário, e que a gente ali conheça, consiga conhecer o protocolo dos outros, para ver quais vão ser os pontos que vão ser pontos de contato. Hoje em dia, por exemplo, se você vai ter que trabalhar numa grande tragédia, você vai ter que ter um acionamento da rede hospitalar muito forte, então hoje um hospital ele tem que ter um protocolo – o João XXIII que é uma referência aqui em termos de tragédia – ele estabeleceu esse protocolo em conjunto com o Corpo de

Bombeiros, protocolos de atuação integrada e isso tudo são as principais diferenças experimentadas, que ainda precisam de aprimoramentos, mas evoluíram consideravelmente nesse sentido.

ENTREVISTADOR

Então, de Mariana pra cá a gente tem um avanço baseado, não nas falhas, mas quem sabe nas inconsistências que houve naquela primeira tragédia. A gente pode dizer assim?

TENENTE AIHARA

Sim. Sem dúvida a integração ficou maior. Até do ponto de vista do que eu falei. A partir do momento em que a cultura organizacional mudou as pessoas também, que estão em funções estratégicas, elas perceberam isso e estão mais abertas hoje a essa necessidade de integração. A gestão desses incidentes ela teve o condão também de fazer essa aproximação e de realmente sensibilizar as pessoas de que essa integração ela é imprescindível.

ENTREVISTADOR

Se a gente analisa a gestão da informação dentro de um contexto de crise, os teóricos dizem que a principal função é tentar manter um clima de estabilidade dentro do organismo social, para que a sociedade continue funcionando apesar do que está acontecendo. Dentro desse processo de integração, como é que você enxerga os benefícios para esse objetivo? Vou tentar colocar de uma maneira mais clara. Se a gente pega Mariana e o acidente que aconteceu lá, a gente tem muitas informações desconstruídas, talvez justamente por essa falta de integração. Ou seja, eu tenho diferentes autoridades e diferentes órgãos, inclusive em alguns momentos se contradizendo nessas informações, e colocando uma situação de dúvida para quem está ali tendo que decidir se vai ficar ali, se vai embora. Como é que você enxerga, dentro dessa perspectiva, o ganho da sociedade com medidas como essa por parte das autoridades, ou seja, essa conscientização que talvez não existia antes?

TENENTE AIHARA

Acho que é um ganho mesmo, talvez de *accountability* mesmo, em termos de você ter uma noção de transparência da atuação pública, principalmente em termos de credibilidade. Porque o cidadão quando ele enxerga ali ou o bombeiro, ou o policial, ou o integrante da defesa civil ali, ele enxerga na verdade uma resposta do estado. Ele não tem essa diferenciação entre órgãos que nós que estamos ou dentro, ou então mais próximos dessas realidades, nós temos essa perspectiva. Então quando a gente tem essa atuação mais coesa, acho que o principal benefício para o cidadão ele está em termos de confiança social, porque ele consegue perceber que as ações ali elas estão sendo desenvolvidas de modo a considerar melhor as demandas do próprio cidadão. Então eu acho que ele se sente mais bem atendido. Existe esse primeiro aspecto, o aspecto da percepção, esse acho que é o principal benefício; e eu acho que existe um segundo aspecto, de uma ordem mais prática. É que quando as ações acontecem de forma integrada e os órgãos públicos atuam de forma mais coesa, a gente evita uma situação de retrabalho, porque às vezes a gente tem esferas ali, atribuições que são concorrentes. Por exemplo, vai a Defesa Civil fazer o cadastramento de uma pessoa que está em uma área de risco e vai

depois um bombeiro militar fazer esse mesmo serviço. Isso não faz sentido. A gente deve aproveitar essa base de dados, por exemplo. Então nesses termos acho que o cidadão ele também ganha com eficácia. A partir do momento que você consegue simplificar esse fluxo de informação e compartilhar essa mesma base de dados, você libera esses funcionários e esses recursos para prestar outro tipo de serviço que está sendo demandado. Acho que em termos de eficiência e eficácia, isso para população também, acho que em termos práticos, seja o principal ganho. Você consegue ter um serviço mais efetivo.

ENTREVISTADOR

Na pesquisa que fiz sobre Brumadinho e sobre a forma como vocês conduziram o processo, uma percepção ficou bastante clara para mim. Principalmente se a gente comparar com Mariana, que são desastres semelhantes e talvez por isso seja mais fácil a gente fazer essa comparação. Mas uma coisa que fica bem perceptível é que em Brumadinho existiam, pelo menos aparentemente, e é isso que eu quero confirmar com você, existiam predeterminações muito claras. Por exemplo, você era o responsável por ser o porta-voz do Corpo de Bombeiros e por falar sobre temas ou assuntos bastante específicos que era dentro da atuação dos Bombeiros, como a questão dos resgates que estavam sendo feitos e do processo para que isso acontecesse, número de vítimas e essas atualizações que eram necessárias, enquanto a Polícia Militar respondia sobre a questão do cerco do local, das tentativas de invasão, de gente que estava tentando saquear ou voltar em casa para buscar coisas, enquanto a Defesa Civil tinha outras atribuições, ou seja, tudo parecia muito bem determinado e especificado. Como eu falei me parece uma diferença bastante grande do que aconteceu em Mariana. Esse processo realmente aconteceu de forma intencional. Como é que foi esse planejamento e esse preparo de vocês?

TENTENTE AIHARA

Houve. De fato, isso houve. Nas nossas reuniões de alinhamento a gente, realmente, para evitar que a gente entrasse em áreas que não são áreas da competência dos nossos órgãos, a gente realmente fez uma distribuição intencional de que cada assunto, para quem que ele seria atribuído. É acho que justamente para mostrar, realmente, até para induzir no cidadão a percepção de que cada órgão tinha um tipo de atuação diferente. Porque igual, o Bombeiro vai fazer o resgate daquele corpo, a Polícia Civil vai fazer a identificação, a Polícia Militar vai garantir a ordem pública ali naqueles arredores, a Defesa Civil ela vai gerenciar a questão dos desabrigados. Então isso foi intencional mesmo e foi fruto justamente desse gabinete de crise que a gente montou contemplando todos esses órgãos e fazendo esses alinhamentos antes. A grande questão é que em termos de gestão de informação, se você tem... por exemplo, se o Corpo de Bombeiros ele fala que são dez mortos e a Defesa Civil fala que são 11, a divergência ela se torna um problema maior do que a própria quantidade de mortes. Então assim, ainda que você fale são dez ou que são onze, se todo mundo falar a mesma língua, aquilo dali realmente consegue ser resolvido de uma maneira muito melhor. Então assim, em Brumadinho a gente conseguiu fazer esse alinhamento de informações de uma maneira bem mais efetiva, bem mais saudável em termos do que tinha acontecido em Mariana, justamente no intuito de evitar esse tipo de ruído de comunicação que é um ruído que causa um transtorno a população, ele gera uma intranquilidade,

gera também um prejuízo à credibilidade dos órgãos, então isso realmente foi algo que intencionalmente foi aprimorado em Brumadinho você.

ENTREVISTADOR

Como você, eu também atuo numa instituição pública e a minha pesquisa é bastante voltada para instituições públicas. Um dos grandes dilemas que a gente tem em qualquer área de atuação dentro da instituição pública é um embate que acaba acontecendo, às vezes de forma velada às vezes de forma mais crua e declarada, entre as questões políticas e as questões técnicas. Às vezes a questão política se sobrepõe a questão técnica e acaba interferindo nos resultados. Para vocês também foi um diferencial de Brumadinho, por exemplo? Eu não sei como foram as interferências políticas, mas para você as questões técnicas foram sobrepostas as questões políticas? Como é que foi esse relacionamento?

TENENTE AIHARA

Eu acho que existe um movimento... do ponto de vista de filosofia política, não tem como. Todo o nosso ato ele tem algum reflexo, todo nosso ato de alguma forma ele é político. E todo esse ato vai ter um reflexo também na questão política, mas eu acho que dentro da nossa atuação enquanto órgãos públicos, eu acho que a gente tomar cuidado de não entrar em determinadas, acho que arapucas mesmo, em termos assim daquilo ali colocar... a gente não pode é tornar o nosso o nosso órgão objeto de maximizar ou minimizar uma situação política. Existem as questões políticas que elas precisam ser discutidas, mas dentro dessa disputa de narrativa cabe às instituições públicas elas se posicionarem enquanto instituições de Estado, e não instituições de governo. No caso do Corpo de Bombeiro e de todas as instituições que são instituições permanentes, que são instituições em que existe uma definição muito clara das competências dela, eu acho que realmente assim... é evidente que algumas questões elas vão ter um condão muito forte, com tendência para política, mas eu acho que cabe a gente enquanto operadores, nem enquanto cidadãos, mas enquanto operadores de uma máquina pública e de um órgão que é um órgão do Poder Executivo, que nem o nosso caso, não entrar em determinadas situações. Não sei se eu respondi à pergunta da maneira que você queria, mas nós não entramos em questões de governo. Lógico que a gente se coloca numa posição em que a gente está dentro de um governo, mas antes de estar dentro de um governo, a gente está dentro de um Estado, então as responsabilidades ali do Corpo de Bombeiros são aquelas responsabilidades que estão definidas em lei, os nossos esclarecimentos vão ser nesse sentido e aquelas informações que são políticas, elas serão pelos políticos, pelas pessoas que ocupam esse tipo de cargo. Eu acho que quando a gente tem... como eu falei, é impossível você fazer essa divisão preto no branco, existe tons, uma área cinzenta entre esses pontos, mas eu acho que a gente ter essa preocupação enquanto instituição é fundamental para a gente não se transformar em um instrumento de promoção ou de acusação de qualquer máquina que seja.

ENTREVISTADOR

Mas você entende que os representantes do governo interferiram de alguma forma no trabalho técnico de vocês, em algum momento? Ou pelo menos tentaram fazer isso? Eu falo dos atores políticos mesmo, deputados, senadores, vereadores, enfim...

TENTENTE AIHARA

Ah não, sempre existe uma tentativa de interferência. Acho que isso é inerente ao modo como a política brasileira foi estabelecida dentro de uma tradição Portuguesa, que é uma tradição muito personalista, mas quando a gente fala de uma atuação tão específica quanto do Corpo de Bombeiros, uma atuação tão técnica, a gente acaba conseguindo restringir bastante disso. Mas é lógico que em alguma maneira a gente sempre vai estar exposto a algum tipo de interferência. Agora eu acho que o mais importante é pensar não em tentar impedir essa interferência, porque ela sempre vai existir de alguma forma, mas acho que a inteligência da instituição ela está muito relacionada a como reagir às tentativa de interferência em relação a gente tentar fazer com que isso sempre seja no menor índice, no menor nível possível.

ENTREVISTADOR

Em termos de Corpo de Bombeiros vocês trabalham com algum tipo de treinamento simulado, por exemplo, para a situação de crise, internamente? Um dia em que, não digo nem todo o efetivo, mas quem sabe parte, os líderes, os comandantes... vocês trabalham situações simuladas para treinar essas reações?

TENENTE AIHARA

Sim. Além de simulados, a gente também trabalha muito aplicando doutrinas que são aplicadas em situações de grandes crises, em operações ordinárias. Por exemplo, na operação de planejamento de carnaval. Ela é uma operação que embora o foco dela seja completamente diferente, a estrutura, os fluxos, o modo de trabalho é um modo de trabalho bastante semelhante àquilo que a gente vai fazer no momento de uma crise em termos de função, de reportar, de testar também o nosso próprio talento humano em relação aquilo e ver quem são as pessoas mais rápidas a desenvolver aquilo ali, tudo isso faz parte da nossa rotina

ENTREVISTADOR

Você comentou sobre doutrinas e uma das doutrinas da gestão de situações de crise, um dos preceitos, inclusive consagrado em manuais – especialmente os americanos que serviram muito de base para a gente desenvolver a nossa gestão de informação em situações como essas – é justamente o fato de escolher uma pessoa para ser o porta-voz de tudo isso. No caso de Brumadinho você acabou sendo essa pessoa que inclusive personificou isso. Não sei se você tem essa noção – imagino que sim – mas muita gente nem o define como o Tenente Aihara do Corpo de Bombeiros, o define como o Tenente Aihara de Brumadinho. Como é que é isso do ponto de vista pessoal? Porque eu imagino que essa identificação e essa percepção das pessoas em relação ao que você é; ao que você é não, ao que você desempenhou num determinado momento, tenha uma influência prática na tua rotina de vida. Como é lidar com isso dentro dessa concepção de que você é o porta-voz e que às vezes as pessoas vão olhar para você vendo não somente você, mas toda uma instituição. Você carrega o peso de uma instituição hoje. Como é que é isso do ponto de vista pessoal?

TENENTE AIHARA

Eu acho que é uma responsabilidade muito grande porque, como você disse, a partir do momento que existe esse nível de visibilidade, nem todo mundo consegue diferenciar até onde vai o Tenente Aihara, o porta-voz corpo de bombeiros e onde que começa o Pedro, então existe essa questão do ponto de vista pessoal e existem também as dificuldades relacionadas à questão que quando você fica muito visibilizado, evidentemente vai incomodar determinados vaidades internamente e externamente, então acho que é um tipo de gestão que ele tem que ser feito com muito cuidado mesmo para que você não entre numa situação em que realmente esse tipo de vaidade acabe te prejudicando. Mas o que eu acho que é mais importantes em termos pessoais - eu particularmente sempre fui uma pessoa que tive muito os pés no chão nesse sentido – porque eu sei que esse carinho, às vezes, que é instrumentalizado por meio de mim ou de outro personagem que tenha se destacado nesse processo, ele na verdade é um carinho, um reconhecimento, um prestígio que ele é direcionado à Corporação e que às vezes encontra em algumas pessoas elementos simbólicos para demonstrar essa gratidão. Eu acho que quando você consegue perceber isso, você consegue levar isso com muita tranquilidade. Mas é claro que existe toda uma situação de reconhecimento, eventualmente determinados tipos de assédio, em termos de que às vezes algumas pessoas ficam incomodadas, mas eu acho que isso é inerente à época que a gente vive, onde existe uma superexposição de imagens, onde as pessoas se interessam também em conhecer os profissionais, as pessoas que existem por trás profissionais, acho que isso é um fenômeno contemporâneo que naturalmente existe. Cabe a nós enquanto representantes de uma corporação, saber se posicionar enquanto representantes quando estamos naquela função, mas acho que isso não pode também suplantam a existência daquele indivíduo enquanto pessoa, com as suas convicções ideológicas, políticas, pessoais. Isso inclusive acho que é um ponto que talvez tem que ser melhor discutido na sociedade, porque as pessoas realmente fazem essa confusão de até onde vai a atuação profissional e onde começa a atuação pessoal. Mas pessoalmente o impacto que trouxe foi especialmente em relação a isso. Pra ter um cuidado um pouco maior porque eu sei que as pessoas não sabem fazer essa diferenciação, em saber que pessoas... que qualquer coisa que eu vou falar, mesmo em termos pessoais, pessoal vai vincular essa imagem ao Corpo de Bombeiros. Então acho que mudou para mim numa postura de um cuidado maior.

ENTREVISTADOR

Você comentou um pouquinho sobre a forma de organização da sociedade, principalmente nessa questão de se comunicar, a sociedade em rede que a gente chama. A atuação do Corpo de Bombeiros, pelo menos no ideário popular, ela me parece muito romantizada. As pessoas olham para o Corpo de Bombeiros de uma forma muito positiva e dentro da atuação de Brumadinho, repito, a minha impressão é de que ela foi muito positiva também. As pessoas olharam de uma forma muito romantizada para o que aconteceu lá, mas você teve por exemplo, talvez em alguma situação de crise em que as coisas não saiam dentro do esperado ou que talvez a repercussão seja negativa, de ser afetado por isso também ou você encara isso como um ônus do trabalho?

TENENTE AIHARA

Lógico que a missão do Corpo de Bombeiros é tendente a ter uma aprovação e uma confiança social muito grande da população, mas existem várias situações em que o bombeiro ele faz esse papel de trabalhar com esse elemento de causar algum desagrado. Quando interdita determinado estabelecimento, quando às vezes inviabiliza determinado bloco de sair no carnaval, ele também ocupa esses papéis. E isso eu acho que tem que ser compreendido dentro de uma perspectiva de que aquilo ali faz parte de uma situação. Então acho que é um ônus que ele faz parte. É lógico que assim, dentro de uma perspectiva simbólica, você vai sempre se preocupar também em estabelecer ações e narrativas que eles coloquem a sua Corporação, a sua Instituição, na posição mais blindada possível, mas que eventualmente alguns pontos, alguns momentos, pela própria situação, pelo contexto político, você vai ficar exposto e evidentemente você vai ter um prejuízo naquela imagem, isso também faz parte do jogo. Não dá para ganhar todas, mas também não dá para perder todas. Eu acho que enquanto gestores de comunicação e de informação, acho que cabe a nós a gente conseguir maximizar os momentos de ganho de credibilidade e de confiança, através às vezes da construção dessas narrativas que realmente coloquem esse ideário simbólico – que acho que é uma remissão muito importante que a gente faz no nosso trabalho – para que nesses momentos de crise a gente consiga minimizar o dano que é causado, mas isso faz parte do nosso trabalho.

ENTREVISTADOR

Você usou um termo interessante, blindagem e existe uma discussão deontológica muito forte em relação a isso, de quando a gente vai falar de gestão da informação e por consequência de uma manuseio dessa informação, ou seja, eu vou pegar todos esses dados, vou olhar para eles e eu vou escolher o que que é sensível e o que não é; o que a população precisa saber ou não; e numa situação de crise isso é ainda mais delicado e agudo, porque você já tá numa situação naturalmente diferente, de tensão, onde as decisões às vezes precisam ser tomadas muito rápido, ainda que tenha uma base como vocês tiveram em Brumadinho, mas essa discussão ela é muito forte na corrente teórica. Até onde a gente pode ou deve seccionar informação, e o que a gente deve revelar e o que a gente não deve revelar. Da tua experiência, daquilo que você vivenciou, principalmente nessas situações, como é que você enxerga isso? Como é que a gente pode tentar... primeiro se essa é uma prática realmente necessária para o benefício social e como é que a gente pode definir essa fronteira, do que deve ser exposto e daquilo que deve ser preservado? Até onde isso prejudica ou não a sociedade?

TENENTE AIHARA

Juridicamente quando a gente fala de princípios, quando a gente tem um conflito, uma antinomia entre princípios, a gente usa muito o critério sopesamento. Conforme o contexto que a gente vai tratar determinada informação, para todos ali existem justificativas plausíveis. Por exemplo, a possibilidade de um novo rompimento de uma barragem num cenário de desastre. É uma informação importante? É uma informação importante. Existe um argumento razoável para que esta informação seja levada ao público? Existe porque o cidadão tem o direito de saber aquilo sendo que ele está dentro de uma comunidade de risco, por uma ideia

até de publicidade dos atos oficiais e etc. Então existe um argumento pertinente para que você dê essa informação. Existe um argumento pertinente também para que você não dê essa informação, que as vezes aquela informação pode gerar um caos desnecessário, às vezes a pessoa que vai receber a informação ali ela não consegue mensurar realmente qual o nível de risco que ela está exposta, então existem justificativas razoáveis tanto para justificar a divulgação quanto para justificar a não divulgação das informações. Só que eu acho que não é uma questão de avaliar se aquilo ali está certo ou errado, qual que é o caminho... não é uma ideia maniqueísta, mas sim sopesar para o objetivo. Por exemplo, de proteção da população, que é a nossa razão de ser, a competência do nosso órgão. Qual dessas duas posturas que ela vai conseguir atingir com um nível maior de plenitude naquilo que eu quero? Porque não vai ter, não vai existir resposta certa. A gente já teve uma barragem que se rompeu, esse nível de risco aqui ele existe, existe o risco de um novo rompimento de barragem, só que é um risco pequeno, o caos que vai se instaurar aqui nesse caso é maior do que o benefício das pessoas terem acesso a essa informação, então numa análise sistêmica, numa análise também contextual, numa análise semântica em relação ao efeito que aquilo vai gerar, você consegue tomar essa decisão. Mas a grande dificuldade é porque em determinado ponto, por mais que você tente fazer umas triangulações metodológicas que elas consigam te levar à decisão mais técnica possível, sempre vai existir um ponto que é um ponto da... não da discricionariedade, mas uma análise de perspectiva mesmo, que às vezes a gente vai mudar isso. Isso entra dentro de uma concepção ideológica. Por isso que eu acho mais adequado é essa análise também ser feita dentro de órgãos colegiados, com uma participação mais plural, de Ministério Público, de órgãos do poder judiciário, de órgãos de respostas que estão ali pra gente realmente perceber o que é menos maléfico ou mais benéfico naquele caso. Mas em relação à determinação daquele ponto, daquela linha, essa linha é muito tênue e ela é uma linha móvel. Uma mesma situação, em vários casos, pode provocar um furor? Pode. O que a gente tem que tomar cuidado para não utilizar isso também como uma justificativa conveniente para ocultar informações, para que aquilo ali não seja transparente. Eu acho que o amadurecimento até da democracia brasileira, eu acho que faz parte desse amadurecimento o entendimento dessa questão do acesso à informação. O Brasil tem repensado muito sobre isso, em termos de lei de acesso à informação, lei geral de proteção de dados... Então eu acho que é um caminho que a maturidade institucional e das organizações ela está se adaptando para isso, mas respostas certas não existem e por isso a dificuldade nesse assunto.

ENTREVISTADOR

Dentro desse contexto, me permita, eu acho que ainda tem uma outra variável que a gente pode considerar que é a atuação da imprensa, que procura essas informações que estão não ocultas, mas em standby, sendo analisadas dentro dessa perspectiva da necessidade ou não de publicação, e a imprensa traz isso à tona porque também existe dentro desse conceito da sociedade em rede que nós estamos um consumo muito violento da informação por parte da sociedade. Às vezes fica difícil a gente definir se é a sociedade que procura o sensacional ou se ela é alimentada pelo sensacionalismo da mídia. São questões bastante complexas. Inclusive, recentemente na questão de Mariana, foi divulgado um relatório sobre questões de impactos à saúde das pessoas, esse relatório ele foi contratado pela Fundação Renova, que teve

que contratar esse laudo de uma empresa independente. Essa empresa foi lá, fez o laudo e constatou que a poeira que está nas casas é uma poeira cancerígena, tóxica. Posteriormente a Fundação Renova e a Samarco foram acusadas pela imprensa de terem essa informação, mas reter ela e não levarem ao público e aí questionando que, na verdade, elas deveriam fazer isso. O representante da Fundação Renova tenta justificar que essa informação ainda não era 100% confiável e por isso não foi divulgado. Como que a gente lida também com a imprensa dentro desse contexto em termos de organização, para se proteger dessa exposição ao mesmo tempo que é necessário também manter as relações com a imprensa, em função da própria atividade.

TENENTE AIHARA

Eu acho que querendo ou não, por mais que a gente esteja no ambiente democrático e as discussões sobre os paradigmas éticos elas se instaurem, acho que a gente também não pode ser hipócrita. Cada *player*, cada ator dentro desse processo ele tem um interesse muito claro e vai ser natural que a empresa, por exemplo, que o órgão ele queira realmente se proteger, se blindar nesse processo. Cabe à imprensa realmente tentar furar esse tipo de bloqueio e fazer o papel dela que é um papel de informar, de promover determinadas reflexões, de visibilizar às vezes coisas que não estão sendo visibilizadas, acho que isso faz parte do jogo. A questão do grande dilema ético da imprensa é justamente também achar esse ponto. Até que ponto que aquela visibilidade que está sendo dada, aquela repercussão que está sendo dada ela tem um condão assim de denúncia, o condão de uma cobrança social e até que ponto que aquilo vira uma espetacularização da tragédia, que vira aquela questão da exploração realmente daquilo que não é para ser explorado, daquilo que não é para ser visibilizado. Só que o grande ponto que chega é porque hoje, numa sociedade tão heterogênea quanto a nossa, a gente vai ter nichos de consumo, de postura, de compromissos éticos em todos os espectros. Então a gente vai ter esse cobertura sensacionalista que vai, às vezes com o tempo, com o padrão ético – se é que existe um padrão ético, a gente pode chamar – e vai ter gente para consumir aquilo ali e vai ter gente que vai concordar, vai ter gente que vai discordar daquilo. Até a gente vai ter outras ações completamente diferentes que vão ser direcionadas a um público específico e que a imprensa vai se comportar de maneira mais ou menos ética na obtenção dessas informações, ela vai utilizar métodos mais ou menos usuais, mas acho que dentro de um contexto democrático, isso realmente vai ser algo que vai fazer parte da nossa realidade. A gente sempre vai ter que se posicionar também em relação a isso. Aqui no nosso contato, a gente lida com uma infinidade de veículos de comunicação. Existem aqueles veículos de comunicação em que eu sei qual é a linha editorial deles, eu sei qual que é o comportamento ético do jornalista deles, então também eu vou modular meu comportamento em cima disso. E aí não é uma coisa que seja uma falta de ética minha, mas é realmente em relação a você adaptar a postura da sua instituição frente ao tipo de desafio que ela enfrenta. Então se eu sei que determinada... uma coisa que acontece muito. Vai ter uma operação sigilosa amanhã. Eu sei que para determinados veículos eu posso passar a informação que aquilo ali não vai vazar e eu sei que para outros eu não vou, não posso passar. Acho que assim, o tipo de postura em relação a imprensa ela está muito relacionada a você conhecer com quem você está interagindo e a partir disso você modular um comportamento condizente com aquela postura.

ENTREVISTADOR

É uma questão, na sua visão, muito mais reativa do que preventiva?

TENENTE AIHARA

Eu acho que é um pouco dos dois, porque assim, também não adianta... todas as relações, no final, elas são pessoais. Então dentro dessa construção, por exemplo, que aqui em Minas Gerais a gente tem com os órgãos de imprensa, a gente se preocupa o tempo todo em estabelecer um clima de harmonia, de cooperação, porque a gente constrói esse relacionamento agora e é um relacionamento que não tem uma perspectiva utilitarista, mas uma perspectiva assim de cortesia profissional e isso vai ser lembrado em outros pontos, às vezes em pontos mais críticos. A grande questão é que você não pode confundir essa cortesia, esse respeito, essa cooperação, você não pode se prostituir isso para virar realmente uma relação promíscua nesses termos. Mas assim, acho que essa atuação dentro de um entendimento que todo mundo trabalhando e de que a população se beneficia de uma informação bem apurada e de que o órgão se beneficia quando essa informação é bem apurada e ela visibiliza a atuação daquele órgão, acho que nesse ponto não pode se ajudar. Considerando também que crises vão fazer parte desse processo.

ENTREVISTADOR

Você tem uma formação técnica bastante voltada para essa questão da prevenção de catástrofes e tem essa experiência profissional também, principalmente com esses grandes acidentes que aconteceram e também grandes eventos que o estado de Minas Gerais fez parte. Se a gente tentasse analisar agora de uma forma mais ampla, saindo do Corpo de Bombeiros especificamente, se a gente olhasse para as instituições públicas brasileiras e para as autoridades, de uma forma geral, a gente tem diferentes módulos de crise, digamos assim. A gente tem essas crises de acidentes trágicos, a gente teve recentemente vazamento de óleo no oceano que também demandou uma série de reações em termos de gestão de informação, na época da Copa do Mundo a gente teve a questão dos “terroristas” brasileiros e de toda a informação que isso também envolvia. Do teu ponto de vista, você acredita que as autoridades brasileiras elas... como que elas estão respondendo a essas crises na sua visão?

TENENTE AIHARA

Olha, de uma forma péssima, em geral. O Brasil ele tem algumas características culturais e naturais que acabam estabelecendo uma dificuldade de um pensamento preventivo e de resiliência no país. Em países onde você teve contexto de grandes guerras ou então de grandes problemas naturais como terremotos e tsunamis, as pessoas elas conseguem fazer com que a crise faça parte do cotidiano delas. A preparação para essa parte de crise. Agora aqui no Brasil a gente tem um pensamento extremamente, praticamente que só reativo. Então as pessoas deixam para pensar na crise depois que a crise já aconteceu. E quando a gente fala de crise, não são crises só no sentido de tragédias. Você pode falar de crises políticas. Governo federal é um exemplo clássico disso, de como o pessoal não se prepara para a crise. Você vai enfrentar, por exemplo, uma transição de governo, de ministro e você não tem uma diretriz de comunicação alinhada e as próprias fontes oficiais ela não se batem nisso, mas como eu te disse, acho que a democracia ou

o melhor e o pior do mundo acho que eles que eles residem dentro disso. Quando você fala dessa questão dessa preparação, quando você falou essa questão das múltiplas vozes, as pessoas com o tempo elas vão percebendo que aquilo ali, que você se prepara para esses momentos, isso em termos estratégicos, na verdade é um investimento. Então hoje as grandes empresas... antigamente você preparava os executivos, seus gerentes, o seu alto comando ali, para realmente a empresa. Hoje em dia você prepara o seu CEO, o seu corpo executivo para gerir empresa, especialmente nos momentos de crise, porque ele sabe que são nesses momentos onde é o que é mais caro para uma empresa, que é a credibilidade, são os ativos financeiros, a influência de mercado dela, vão ser decididos ali. Mas é um processo que aqui no Brasil está muito incipiente. Em termos gerais a gestão de crise e de risco, que são intimamente associadas, elas são executadas de uma maneira péssima no Brasil e isso está relacionado também ao entendimento nosso de ciclo de política pública. Então acontece uma chuva aqui. A gente sabe que vai inundar, todo ano inunda. Vai inundar ano que vem, vai matar mais gente no ano que vem, porque o pessoal... a questão da própria construção da memória do brasileiro é uma coisa meio dispersa. Mas assim, eu acho que a gente está melhorando, nesse sentido, mas em termos gerais é uma coisa que até 10, 15 anos atrás, as pessoas nem falavam disso em contexto de empresas. Então você tinha grandes multinacionais que elas têm empreendimentos de risco e elas nunca consideravam a possibilidade, por exemplo, de ter um acidente. A aviação ela é mais evoluída nesse sentido, por exemplo, de gestão de crise, porque o paradigma no qual eles se baseiam é diferente. No Brasil, por exemplo, quando você fala de segurança do trabalho, você fala segurança do trabalho querendo que o acidente não aconteça. Querendo não, achando que o acidente não vai acontecer. A doutrina de segurança da aviação, eles sabem que vai ter um acidente e que vai morrer gente e aí os instrumentos eles vão ser estabelecidos no sentido de tentar tornar esse número de ocorrências o menor possível e com maior tipo de previsibilidade possível. Barragem. Se a barragem foi construída, existirão barragens que irão se romper. O tipo, o modo de construção do raciocínio aqui no Brasil que ele é meio complicado, ele é meio que uma coisa, é meio que o exercício de fé, entendeu? Não, a crise não vai chegar. Então acho que talvez mudar esses paradigmas de pensamento seja uma das alternativas para a gente aprimorar esse nosso tipo de gestão.

ENTREVISTADOR

Para a gente encerrar, diante desse diagnóstico que você faz ou da visão que você tem, qual você acha que seria o primeiro passo... não digo o primeiro passo porque a gente já está no processo, mas diante dessa realidade de hoje, qual seria quem sabe o próximo passo para melhorar essa questão, pra gente avançar e para alcançar um nível realmente de previsibilidade das crises e de como se comportar diante delas, de não ficar tanto na fé?

Primeiro, mudando um pressuposto. Pessoas vão morrer em decorrência de barragem e esse é o pressuposto que a gente tem que entender. Pessoas vão morrer em decorrência de barragens, em decorrência de inundações e decorrência de todo tipo de evento. A partir do momento que a gente toma isso como verdade, a gente consegue estabelecer ações para conseguir, a partir de identificar onde essas pessoas provavelmente irão morrer, quando elas irão morrer, de qual forma elas irão morrer, aí sim você consegue estabelecer alternativas que elas sejam mais eficazes no termo de você reduzir as ocorrências para o menor número

possível e para a maior distância possível. O problema é que quando vira um exercício de fé, você parte do pressuposto que aquilo ali não vai acontecer, as suas medidas elas não são tão enfáticas, não são tão incisivas. Então teria que mudar esse pressuposto. Principalmente em termos de segurança, o que o mundo está fazendo hoje é isso. Quando você vai olhar a análise da indústria de (inaudível) o pessoal parte desse pressuposto: a pessoa vai morrer. Onde que ela vai morrer? Como que a gente consegue mapear isso? E um outro que é realmente tornar esse conhecimento, que pode parecer um conhecimento muito distante do dia a dia das pessoas, algo mais próximo da realidade delas. Que as pessoas elas perceberem que quando elas se preocupam com a gestão de crise, na verdade elas conseguem economizar em termos emocionais, financeiros, de impacto, consegue estabelecer algo que é muito mais duradouro. O que eu estou falando? Até pra uma realidade básica. Para uma pessoa, por exemplo, que mora numa região de risco. Ela entende que ela está num local que está sujeito a inundação, quando ela for comprar os móveis dela, estabelecer algumas medidas na casa dela, ela vai considerar aquilo no dia a dia e quando houver esse fenômeno, ela não vai ser tão impactada. Agora se aquilo ali não faz parte do dia a dia dela, ela não vai conseguir implementar medidas no cotidiano que minimizem esse tipo de situação e aí como que você faz isso, essa aproximação? Realmente por meio de uma presença talvez diferenciada dos organismos públicos, por parte também do interesse acadêmico dessas áreas, levar isso também para discussão da academia, pelo tipo de currículo que nós estabelecemos nas nossas escolas. Você é formado em que?

ENTREVISTADOR

Comunicação social.

TENENTE AIHARA

Comunicação social, mas vamos pensar por exemplo num curso de Engenharia. Ele vai fazer, sei lá, umas 45 matérias diferentes e talvez ele vai ter uma matéria sobre uma questão relacionada ao risco, justamente por esse exercício, porque as pessoas elas vão aprender dentro de construção civil a estabelecer um prédio sem considerar verdadeiramente a possibilidade daquele prédio ruir. Então acho que é muito sobre a fazer essa questão dessa mudança de foco mesmo. Eu acho que aos poucos esse processo ele acaba sendo intensificado, talvez mesmo assim, nesses termos que você falou de comunicação social. Então você aprende todo tipo de processo de comunicação, de construção de pauta, mas talvez não tenha sido trabalhado no seu processo formativo justamente isso, a análise de uma crise, de como um assessor de comunicação vai responder aí isso, de como você pode estabelecer os fluxos de comunicação dentro da sua empresa para que aquilo ali funcione melhor durante um processo de crise, de você saber pensar um plano de contingência de comunicação em termos de crise. Então acho que a gente começar a ter uma visão mais ampla mesmo, acho que é um amadurecimento que passa por toda a sociedade.

APÊNDICE G – ENTREVISTA TANIA MALHEIROS

Formada em Jornalismo pela Estácio de Sá, em 1979, Tania Malheiros atuou nos jornais O Globo, Folha de S. Paulo, O Estado de S. Paulo, Jornal do Brasil, Tribuna da Imprensa, O Fluminense e no Correio do Povo, de Porto Alegre.

Graduada em Jornalismo de Políticas Públicas, pela

Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) e pós-graduada em Comunicação pela Candido Mendes, tem uma carreira reconhecida no Brasil e se tornou referência nas coberturas da área nuclear. Sobre o tema, escreveu dois livros: “Brasil a Bomba Oculta”, com prefácio de Janio de Freitas, e “Histórias Secretas do Brasil Nuclear”, lançado pelo Instituto de Análises Estratégicas (ISA), da Alemanha.

Tania escreve sobre o tema desde 1986. Seu primeiro "furo" nessa área foi pela Folha de São Paulo, com a revelação de vazamento de radiação na usina nuclear Angra I. No jornal O Estado de S. Paulo, foram seis anos com reportagens exclusivas, entre elas, denúncias de altos índices de radiação na Usam. No Rio, trabalhou também em O Globo e na Agência Estado/Broadcast. No Jornal do Brasil, em janeiro de 1996, revelou acidentes com radiação no Centro Experimental Aramar, o que lhe valeu o Prêmio Esso de Jornalismo na categoria "Científica, Tecnológica e Ecológica", em 1997.

Em 2018, lançou seu terceiro livro "Bomba atômica! Pra quê? Brasil e energia nuclear", pela editora Lacre. Nos últimos três anos, mantém um blog independente, que aborda questões da energia nuclear, entre outros assuntos



ligados ao meio ambiente no endereço <https://taniamalheiros-jornalista.blogspot.com>⁴¹.

Concedeu essa entrevista no Restaurante Bar Brasil, com endereço no bairro da Lapa, Rio de Janeiro, no dia 7 de novembro de 2019.

ENTREVISTADOR

Quando a gente fala de jornalista, o que é um jornalista para você? Qual a sua definição?

TANIA

Jornalista tem que ter paixão pela profissão. Além de paixão, é preciso determinação. Se possível, um método de trabalho. Tem que ter uma alta dose de curiosidade, não pode se deixar levar e abater por uma resposta negativa, por um não. Se ele tem uma curiosidade, se acha que aquela informação é fundamental para acrescentar, para levar conhecimento à sociedade, não pode aceitar uma negativa, tem que persistir. Essa é minha visão do que é jornalista. Jornalismo e curiosidade é uma ótima parceria. Caminham juntos, no que se refere a jornalismo investigativo. E tem que ser apaixonado pelo que ele faz.

ENTREVISTADOR

Você usou dois termos na sua resposta: informação e conhecimento. Quando a gente fala de informação, o quê que vem à tua cabeça? Para você esse termo remete ao quê? O que é informação para você?

TANIA

Informação é tudo que vai acrescentar em torno de uma área. A informação pode ser musical, pode ser sobre energia nuclear, cidade, saúde, mas ela tem que interessar a uma grande parcela da sociedade. Uma informação tem que ser verdadeira. Jamais pode conter mentiras, não só pelo fato de você estar enganando as pessoas, o que é gravíssimo, como depois você pode correr o risco de ter que desmentir, o que é gravíssimo também, porque acaba com a sua credibilidade. É preciso primar pela verdade, mesmo que isso demore um pouco. Já levei meses apurando uma matéria. Quando apresentei a matéria, sobre as contas secretas do programa nuclear paralelo por exemplo, ela já estava tão apurada, tinha documentos, que falavam por si só. Nunca foi contestada – claro, não agradou determinado grupo porque mexia com os interesses – mas ela não podia ser contestada, porque ela tinha alicerces, tinha a verdade, estava amparada na verdade. Então informação é isso.

ENTREVISTADOR

Hoje a gente vive uma realidade, principalmente depois de revolução digital, tecnologias digitais de informação e comunicação, onde há teóricos que defendem que a gente tem um excesso de informação, um excesso de dados. E a gente precisa de alguma forma manusear tudo isso, principalmente quem é jornalista. Você precisa ter essa capacidade de recolher esses dados em

⁴¹ Com informações da autora e do Projeto Colabora (<https://projetocolabora.com.br/author/tania-malheiros/>)

diferentes lugares e organizar tudo isso. E a gente costuma chamar esse processo de gestão da informação. Quais os benefícios que você vê na prática da gestão da informação?

TANIA

O benefício da gestão da informação é saber separar desde o início o que realmente interessa ao público, a sociedade. Ser seletivo. A gestão da informação serve para a vida da gente, para os grupos de comunicação, para as empresas, para o governo, serve para o Banco Itaú, serve para a Secretaria de Saúde. Importante selecionar o que realmente importa e acrescenta, o que tem valor para sua vida e para a vida da organização, o posicionamento da organização. Imagina você coletar tudo e acessar tudo, sem ser seletivo? O profissional vai jogar seu tempo fora e o tempo é precioso. Para mim a informação é o que há de mais caro no mundo. Há casos em que se paga peso de ouro por uma informação. Então é preciso saber realmente selecionar. Para sua vida pessoal, para a empresa em que se trabalha, etc. A empresa necessita, para funcionar com sucesso, com êxito e alavancar os negócios, de um trabalho muito coeso. E esse grupo tem que saber analisar qual é a informação – inclusive isso é gestão – que realmente importa. Não perder tempo e não cair na coisa da vaidade – olha, eu sou o chefe! Eu mando aqui – entendeu. Não! Tem que ouvir, tem que ser democrático, tem que ser parceiro um do outro. Mas isso não é tão fácil, porque existem as disputas, as fogueiras das vaidades. .

ENTREVISTADOR

Eu vou voltar nisso daqui a pouco, mas eu quero te fazer uma outra pergunta antes. Você tem uma larga experiência no trato de apuração de informações de governo, das questões nucleares e também de militares. Como você avalia a gestão da informação por parte dessas entidades? Entidades públicas, governos... se você pudesse avaliar o tipo de gestão da informação que eles fazem, o tipo de coisa que você consegue apurar, a dificuldade que você tem para chegar a essas informações ou não, porque talvez isso seja um reflexo. Como você avalia a gestão da informação por parte deles?

TANIA

Quando interessa, seja nesse governo ou em outro, quanto interessa ou eles mesmo divulgam ou alguém, uma fonte. Quando não interessa, essa informação é escondida, porém, mesmo dentro dessas instituições, existem interesses. Podem ser interesses políticos ou outros. Então o mais importante para o jornalista é ele refletir: aquilo é informação e interessa ou interessa só àquela pessoa que está divulgando ou aquele grupo? Interessa para todo mundo? Agora eu vou, eu já passei por uma situação há muitos anos onde tinha uma determinada pessoa que queria que eu divulgasse uma coisa que não era informação. Não era uma coisa que interessasse, mas interessava àquela pessoa. E a pessoa, ela fica insistindo e você tem que ter discernimento para dizer: olha, isso aqui não é informação. Claro que precisa de uma larga experiência. Outra coisa. Você não trabalha sozinho. Você tem sempre alguém para você conversar: olha, isso aqui, o quê que você acha? Trocar ideias, não ser o dono da verdade. Eu acho que isso serve para tudo. Serve para o governo, iniciativa privada, governo estadual, federal, militares ou não... sempre você ter esse olhar, esse olhar crítico. Isso interessa? Eu já peguei informações que não tinham nada a ver, uma bobagem, mas aquilo para aquela

pessoa ou para aquele grupo interessava. Então não se deixar manipular. O jornalista ele não pode se deixar manipular. Está na dúvida? Conversa com o seu editor, conversa com os físicos, conversa com o professor. Troca ideias e aí você vai concluir se aquilo realmente tem valor ou não em termos de notícia. Se aquilo é informação, se aquilo merece ser publicado ou não e não cair em contos.

ENTREVISTADOR

A gente tem algumas situações em que essa troca de informações fica mais sensível, que são as situações de crise. Se instala um crise no governo ou acontece algum fato inesperado, inusitado e isso gera uma demanda de informações e muitas vezes o governo ou as instituições públicas ou mesmo empresas privadas, a gente pode pegar por exemplo o caso do acidente de Mariana que você tinha a Samarco que fez uma série de confusões. Você pode pegar uma questão pública, que foi inclusive o que motivou o meu trabalho, como o caso dos “terroristas” brasileiros durante as olimpíadas onde você também teve várias autoridades de governo dando várias pixotadas na imprensa, falando coisas contraditórias e apontando situações e no final das contas nem havia terrorista nenhum, na prática. Então geralmente essas situações de crise fazem com que as coisas fiquem um pouco fora de órbita.

TANIA

Percam um pouco o controle.

ENTREVISTADOR

Exato. Na tua visão o quanto isso pode atrapalhar a credibilidade jornalística?

TANIA

Eu acho o seguinte. Crise é crise, em qualquer esfera é crise. Acho que o jornalista tem que ter cuidado, acabei de falar isso, ele tem que ter cuidado. Às vezes, Raphael, é melhor tomar um furo entendeu, como eu já tomei furo, porque eu não tinha certeza. Aí veio um outro e deu na minha frente a matéria, entendeu?!

ENTREVISTADOR

Mas é preferível...

TANIA

É preferível, mas se você não tem certeza, se você não está respaldado, às vezes de um documento, em fontes fidedignas, em fontes confiáveis, é melhor você perder. Agora... pra depois não precisar responder processo. E se responder processo, porque eu já respondi, no final ser absolvido. Porque eu já respondi processo. Eu já fui fichada e tudo isso, mas no final eu estou aqui conversando com você.

ENTREVISTADOR

Você acha que o jornalismo, na atualidade, ele é vulnerável a essa influência?

TANIA

Olha, não é. Eu acho que o jornalismo é jornalismo. O mundo mudou, o mundo hoje não é o mundo de 20 anos atrás. É totalmente diferente. Hoje o jornalista toma furo até do camarada ali da escada, da rua. Ele vai lá e filma. O jornalista de fato hoje

tem que se reinventar. Os jornais impressos estão acabando. E não sou eu que digo isso, são os próprios veículos que se reinventam, criam outras ferramentas para inovar seus meios de comunicação com o público. Para sobreviver. A pandemia do COVID-19 obrigou os jornais a se reinventarem. As assinaturas dos jornais impressos caíram drasticamente. Daí, cada vez mais os veículos tentam driblar as crises se diversificando. Criando blog, sites, instituindo outras possibilidades de comunicação, de interação. Mas o jornalismo em si, a atividade não termina, não acaba nunca, pelo contrário, se torna mais necessária nesse mundo cada vez mais globalizado. O jornalismo prossegue e a cada dia tem mais importância. A notícia séria, com credibilidade, a novidade, sempre terá espaço e interesse do leitor.

ENTREVISTADOR

Claro, fique à vontade.

TANIA

Angra 1 vazou radiação, 30 anos atrás. Descobri, tinha certeza do que eu estava escrevendo, foi a manchete da Folha de S. Paulo. Eu não tinha ampla noção da gravidade da informação. Nem a Prefeitura de Angra dos Reis sabia quando a usina parava. O sistema da década de 1980 não avisava. O prefeito, que é o principal protagonista da história se acontecesse alguma coisa, não era avisado. Escrevi a matéria. O prefeito não sabia de nada. Porém, se fosse uma coisa muito grave – felizmente não foi – ele seria o primeiro a ter que tomar medidas para tirar a população dali. Mas ele não foi avisado. Então, a partir dessa matéria – e eu fico assim, muito contente – isso foi mudado. Depois desse fato, qualquer coisa que acontece, a prefeitura é a primeira a ser avisada. Se quando a usina parou eles tivessem feito uma coletiva ou passado a informação para a imprensa em formato de release (“a usina parou”), eu não teria dado aquele furo. Mas eles esconderam e tudo. Hoje percebo que as empresas, em geral, estão utilizando seus sites e as ferramentas digitais para divulgar as suas ações e informações em geral. As empresas que fazem isso bem, elas estão se saindo melhor, porque eu acompanho na área nuclear.

ENTREVISTADOR

A Vale é Brumadinho...

TANIA

Ok. A Vale deu vários tiros no pé. Escondeu informações importantes que poderiam ter evitado o acidente, evitado as mortes. Uma tragédia.

ENTREVISTADOR

Na verdade, a Samarco é uma Joint da Vale...

TANIA

Pois é. Nos leva até a confusão, porque foram tantos os erros praticados por essas empresas. Porque eles esconderam, deram a informação errada. Se não dispõe da informação no momento da demanda, apura e noticia o fato corretamente ou admite que ainda não tem a informação. Não adianta maquiagem. Hoje em dia tem sempre alguém que vai descobrir. Maquiagem... “olha, morreram três pessoas”. Poxa! Morreram 300, você vai dizer que foram três? Os corpos vão aparecer, entendeu?!

Fui a uma festa assim, eu soube e opa! Fiquei meses naquela, o acidente de Aramar.

ENTREVISTADOR

O acidente de Aramar é legal.

TANIA

Não sei se é legal.

ENTREVISTADOR

Legal o resultado, né?!

TANIA

Poxa, eu ganhei até um Esso⁴² por isso... claro, porque mudou tudo. Passaram a aprimorar os sistemas de segurança, porque houve o acidente. Esse foi o ponto positivo da matéria. Contribuiu para a melhoria do sistema de segurança.

ENTREVISTADOR

Eu quero até... eu li essa matéria, em especial essa da Aramar...

TANIA

Eu não passo documento. Documento eu divulgo. Eu não passo documento para ninguém. A construção de confiança entre o jornalista e a fonte é preciosa.

ENTREVISTADOR

É verdade. Essa matéria da Aramar ela tinha uma menção de um vereador, me foge o nome dele agora...

TANIA

Não foi o vereador.

ENTREVISTADOR

Não! Eu digo, tinha uma declaração de um vereador no texto publicado, onde o vereador dizia que a empresa havia agido, não foi de má-fé, mas ele colocava...

TANIA

Não foi a empresa, fui eu. Fiz uma série de reportagens para o Jornal do Brasil, na época. Rendeu o Esso.

ENTREVISTADOR

Sim. Mas ele diz assim que a empresa

TANIA

A empresa? A Aramar.

⁴² Um dos mais importantes prêmios do jornalismo brasileiro, foi conferido à Tania Malheiros por sua reportagem "Aramar teve acidentes radioativos". Uma cópia do material está disponível em http://memoria.bn.br/DocReader/DocReader.aspx?bib=030015_11&PagFis=188478. (Nota do Autor)

ENTREVISTADOR

Que a Aramar omitiu essas informações...

TANIA

Ela omitiu mesmo.

ENTREVISTADOR

De forma proposital e que isso era uma forma da empresa prejudicar a população, ele fez uma declaração mais ou menos nesse sentido. Você acredita que a empresa realmente agiu dessa maneira ou que ela guardou essas informações pelo...

TANIA

Não sei. Eu não sei porque como não foi um fato, ela tinha que fazer a gestão da crise da informação. E ela fez mal. Tinha que, primeiro, evitar que acontecesse. Cumprir as normais de segurança e não cumpriu. Primeira coisa que ela tinha que fazer é zelar pela saúde e segurança de seus funcionários, que ela não fez. Então partiu do erro mais crasso e ela tinha obrigação, trabalhando com radiação ou não, zelar pela saúde e segurança dos seus funcionários. Ela não fez isso. A empresa não faz isso, ela correndo o risco de ver sua documentação vazada, como aconteceu. Eu consegui todas aquelas informações, outras e outras... você às vezes consegue coisas que você não pode nem divulgar. Documentos que você vai entregar a fonte. Isso já aconteceu comigo. Se eu entregar a fonte eu perco uma pessoa que pode ser prejudicada. Então prefiro, às vezes, enquanto jornalista, não apresentar e tomar o furo ou não, mas preservar aquela pessoa. É claro. Se eu tenho a possibilidade de apresentar a matéria sem prejudicar a pessoa, os trabalhadores, eu faço. Agora uma coisa importante, quando você fala em instituições, governos, crise, informação, vamos lembrar de uma coisa importante: essas instituições elas trabalham com o dinheiro público. Você fala em empresa privada ou pública? O Itaú, Santander... o Santander teve uma crise, uma exposição, uma coisa moralista e tal... o Santander teve ter seguro. Agora, o governo ele lida com recursos públicos. Então ele tem sim que prestar contas à sociedade porque várias unidades funcionam com o dinheiro da população. Eu não vejo favor nenhum quando essas organizações dão uma coletiva e informam. É obrigação porque elas são mantidas com dinheiro público da população e da sociedade.

ENTREVISTADOR

Dentro de uma situação de crise a teoria da gestão da informação diz que a crise deve ser trabalhada de tal maneiras, e as informações devem ser geridas, pra que apesar da situação de crítica, a gente consiga manter um clima de normalidade e de estabilidade social, ou seja, que a gente tem um problema que está sendo resolvido, mas que as coisas vão continuar funcionando. A teoria diz que assim deve ser. Você entende que as instituições brasileiras elas são eficazes para promover essa sensação?

TANIA

Ah, eu acho que não. Elas não atingiram... eu nem sei também se no mundo, né?! Eu acho que tipo assim, a casa está caindo e você: Ah, tá tudo bem! Eu acho que é difícil. Isso é uma coisa meio utópica, né?!

ENTREVISTADOR

Você sente que há, numa situação de crise, mais desinformação do que informação?

TANIA

Isso não é só no Brasil. Lidar com crise é uma coisa muito difícil. Chernobyl, é muito difícil... você diz: não, foi ali uma coisinha rápida, que caiu uma radiaçãozinha ali... principalmente hoje, que as pessoas hoje estão muito mais bem informadas, até porque a internet possibilitou isso. Antigamente a pessoa do interior não sabia de nada. Caiu o que aqui? Ele achava que... hoje em dia, quase todo mundo tem um celular, tem os grupos de Zap, por exemplo. Todo mundo se fala, se comunica. A mudança foi radical. Daí a responsabilidade de quem está lidando com a notícia. Divulgar imediatamente. Por que? Essa rede, às vezes, é até irresponsável. Mas quem começou aquilo, como é que foi? É difícil. Por isso que cabe, eu acho, à instituição ou à empresa dobrar a sua responsabilidade para amenizar se a situação de crise ela não é tão grave.

ENTREVISTADOR

Eu diria que a área nuclear ela tem, talvez, uma vantagem sobre as demais nessas situações. Vou explicar o meu ponto. A área nuclear ela tem vários protocolos, inclusive internacionais, que acabam normatizando uma série de coisas e criando parâmetros. Você acredita que a área nuclear no Brasil é mais preparada para lidar com crises do que outras áreas?

TANIA

Acho que a área nuclear se modernizou, felizmente. Ela se modernizou não só na parte técnica – isso a gente tem que reconhecer – vamos colocar aqui, já que estamos no Rio. Angra 1, Angra 2, a performance de funcionamento, as usinas têm funcionado. Por que? Porque eu acho que se aprendeu com o erro. Se aprendeu com o erro, se modernizou tecnicamente... os equipamentos são mais modernos. Os próprios funcionários hoje, os técnicos, são muito mais capacitados porque também aprenderam com o erro, porque também foram fazer cursos no mundo todo. Então houve uma capacitação, sem dúvida. Isso a gente não pode negar. Eles não ficaram parados no tempo. Agora, em termos de informação também. Hoje se utiliza mais a internet para informação e tem pessoas que falam, me respeitam muito e me passam coisas – às vezes nem tão boas – mas que estão acontecendo, porque eu tenho esse canal e eu acho que isso foi uma coisa muito positiva que aconteceu. Mas isso não elimina que não existam problemas, mas eu acho que houve uma melhora em relação ao tratamento com a imprensa, como lidar com a imprensa, em termos de informação e gestão da informação, como também na própria área técnica.

ENTREVISTADOR

Vou agora puxar pra uma área bem nossa, que é a área de comunicação em si. A gente está falando de uma possibilidade de erro e acerto. Ou seja, eu erro eu olho pra isso, até gerencio as informações desse erro para gerar acertos futuros e para lidar melhor em situações semelhantes. Por que a

gente não consegue replicar isso no campo da comunicação de forma geral, em termos de governo? A gente falou de Mariana, de Brumadinho, tivemos o acidente de Goiânia, anos atrás, a gente tem a situação do óleo no oceano...

TANIA

Do óleo, sim. Eu acho interessante porque tudo que a gente está conversando eu coloquei aqui.

ENTREVISTADOR

Mas todas essas situações, como elas são situações de crise, elas têm alguns pontos que são comuns. Você tem um fato inesperado, você tem uma demanda por informações, você precisa ter uma gestão para oferecer essas informações e às vezes a gente vê os governos ou as autoridades despreparadas para fazer isso, um pouco por aquilo que você falou, elas entendem que são os donos do poder, então o meu discurso por si só é um discurso legitimante, aquilo que eu disser... sendo que não é assim, aquilo que você falou. Ele fala isso, mas tem uma série de outras pessoas, de fluxos de informação acontecendo, as vezes pra contrapor o que ele disse. Porque a gente tem tanta dificuldade de conseguir, no campo da comunicação e dessa gestão em si, conseguir aprender com os nossos erros?

TANIA

É porque eu acho que mexe muito com a vaidade, demais. A vaidade é uma coisa assim... vaidade, o autoritarismo... estou falando assim, de forma geral. Vaidade, autoritarismo, falta de método para gerenciar. Às vezes a pessoa acha – a pessoa que eu digo, a empresa né, que é sempre um grupo – que sabe, mas não sabe. Falta de humildade. Então gera tudo isso. Gera esse conflito. Eu tenho uma conhecida que trabalhou numa área e ela sempre dizia: olha, vamos divulgar tudo, mesmo que seja uma coisa muito pequena ou uma coisa com extensão de gravidade muito maior. Porém, a chefia achava que não. Às vezes a liderança, o comando da instituição ela não obedece; pessoas altamente qualificadas para orientar e ela simplesmente não obedece. Ela sai falando. Vamos embora, vamos falar. Depois a gente vê como é que fica. Aí até esse ver como é que fica, entendeu... até ver como é que fica...

ENTREVISTADOR

Aí já tem um problema muito maior do que era... às vezes a gente até intensifica a crise.

TANIA

Exatamente. Uma coisa que poderia ser... crise é crise, mas uma coisa que poderia durar uma semana, dura um mês. Por que? Falou demais, falou bobagem, não se qualificou, não se preparou, não ouviu. Por que? Vaidade, autoritarismo, eu sou o bam bam bam ou eu sou a bam bam bam, se for uma mulher, que também né... e não ouve. E coisas às vezes elementares, que é o que? Direitos humanos. Seu direito, meu direito, tudo isso é... a gente vive numa coletividade.

ENTREVISTADOR

A gente falou agora a pouco das redes sociais e de como que isso potencializou a possibilidade de as pessoas terem mais acesso às informações, mesmo pessoas que estão distantes dessas fontes de

informação. Mas ao mesmo tempo a gente tem o efeito colateral, que são as fake news, as informações desencontradas, que são muitas. Como você entende que isso afeta a credibilidade jornalística?

TANIA

Ah, eu acho que o jornalista que cai numa dessas de fake news... eu vou voltar lá. O jornalista que recebe uma informação... olha, o que eu recebi de coisas hoje, jamais eu vou replicar isso. Recebo coisa todo dia, tem gente inclusive que acha que eu vou publicar. Eu não vou publicar. Eu tenho que ver o que é e o que não é. É melhor não publicar. Afeta, claro. Afeta tudo né?! Fake news já existem estudos... o ministro Luiz Fux outro dia fez palestra sobre fake news. Fake news é uma desgraça, porque hoje em dia inclusive... antigamente (inaudível) com foto né, fake news. Assim como tem fake news nas eleições, sejam presidenciais, sejam municipais, existe fake news para instituições também. E se a empresa não estiver atenta... um produto. Imagina você pegar um refrigerante, vou pegar porque isso já é meio antigo, peguei um refrigerante e abri. Abri o refrigerante e dentro, está vendo? Olha o que o meu filho de três anos achou? Junto com a avó, de 70 anos? Deixei o meu filho de três anos e ainda por cima, o avô que é paraplégico... olha só? Quanta carga emocional nisso. Meu filho! Estava com a mamadeira, o leite do meu filho... que eu deixei com a vovozinha, velhinha, o avozinho ali com Alzheimer. Olha só o que tem aqui? Joga isso? Acabou. Aquele produto ele acabou. Até provar que não é. Então, jornalista não pode cair nessa. Jornalista não pode cair. E eu vejo, já vi, jornalistas...

ENTREVISTADOR

Eu ia te perguntar isso, se jornalistas estão vulneráveis...

TANIA

Não! Eu já vi formador de opinião... Não! Não repassa para mim isso não. Primeiro, não pode repassar nem para vovozinha, para ninguém. Se você não tem convicção daquilo, liga para empresa. Vai lá, manda para empresa. Agora, raramente jornalista cai nisso. Acho que o jornalista hoje também está mais bem informado, eles têm mais cuidado, sabem dos perigos...

INSTITUTO DE PESQUISAS ENERGÉTICAS E NUCLEARES
Diretoria de Pesquisa, Desenvolvimento e Ensino
Av. Prof. Lineu Prestes, 2242 – Cidade Universitária CEP: 05508-000
Fone/Fax(0XX11) 3133-8908
SÃO PAULO – São Paulo – Brasil
<http://www.ipen.br>

O IPEN é uma Autarquia vinculada à Secretaria de Desenvolvimento, associada à Universidade de São Paulo e gerida técnica e administrativamente pela Comissão Nacional de Energia Nuclear, órgão do Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações.
