

Comunicação de Crise e Infocracia: o papel do gabinete de comunicação na crise climática do Rio Grande do Sul em 2024¹

Francine LUCATELLI²

Pablo Flôres LIMBERGER³

Universidade do Vale do Itajaí, Itajaí, Santa Catarina

Resumo

A desinformação e as informações descontextualizadas, associadas ao uso intenso das plataformas digitais, têm reconfigurado os desafios da comunicação de crise. Este estudo analisa a atuação do Gabinete de Comunicação de Crise do Governo do Rio Grande do Sul durante a crise climática de maio de 2024, buscando compreender como as dinâmicas da comunicação de crise foram organizadas durante o enfrentamento à crise. Articulamos a Teoria da Comunicação Situacional de Crise (Coombs) ao conceito de infocracia (Han) no desenvolvimento dessa pesquisa qualitativa, que se baseou em 21 entrevistas semiestruturadas com profissionais que integraram o gabinete de crise. Os principais resultados indicam que a centralização da comunicação e o alinhamento das equipes foram fundamentais para organizar fluxos e sustentar a legitimidade institucional diante da desinformação.

Palavras-chave: Comunicação de crise; comunicação pública; infocracia; desinformação.

Corpo do trabalho

A gestão da comunicação em situações de crise exige mais do que respostas operacionais imediatas, demanda decisões estratégicas capazes de orientar a percepção dos públicos diante de eventos adversos (Coombs, 2007). Entre os modelos teóricos que orientam os estudos neste campo, destaca-se a Teoria da Comunicação Situacional de Crise (TCSC), proposta por Coombs (2007), que analisa a relação entre atribuição de responsabilidade e estratégias de resposta organizacional. Apesar de sua ampla utilização, a literatura recente aponta a necessidade de aprofundar o diálogo entre esse modelo e as transformações contemporâneas do ambiente informacional.

¹ Trabalho apresentado no Grupo de Pesquisa 7: Comunicação Pública e Política, atividade integrante do XX Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e Relações Públicas.

² Doutora em Administração, Universidade do Vale do Itajaí – Univali, e-mail: fran_lucatelli@univali.br.

³ Doutor em Turismo e Hotelaria, Universidade do Vale do Itajaí – Univali, e-mail: pablofl@univali.br.

A intensificação das dinâmicas digitais ampliou a circulação de conteúdos e transformou o modo como informações são produzidas, disseminadas e consumidas. Nesse contexto, Han (2022) postula o conceito de infocracia, regime no qual o poder passa a ser exercido por meio do controle e da circulação da informação. A sobrecarga de informações, associada às mídias digitais, favorece a viralização de conteúdos impactantes e amplia a presença da desinformação no debate público.

Diante desse cenário, a gestão da comunicação em crises contemporâneas passa a enfrentar um duplo desafio: responder ao evento crítico em si e lidar com a crise informacional que emerge simultaneamente nos ambientes digitais. Essa dinâmica se tornou particularmente evidente durante a crise climática que atingiu o estado do Rio Grande do Sul em maio de 2024.

Nas primeiras semanas daquele mês, uma enchente histórica afetou grande parte do território estadual, provocando impactos humanos, sociais e econômicos. Paralelamente à crise material provocada pelo desastre natural, o ambiente digital foi marcado pela circulação intensa de conteúdos falsos ou descontextualizados, que interferiram na percepção pública e nas operações de resposta à emergência.

Frente à magnitude do evento, o governo estadual instituiu um Gabinete de Comunicação de Crise (GC), reunindo profissionais de comunicação vinculados às diferentes secretarias do governo. A criação desse gabinete buscou centralizar fluxos informacionais, alinhar discursos institucionais e garantir maior coerência na comunicação pública durante o período crítico.

Este estudo analisa a atuação desse gabinete, buscando compreender como as dinâmicas da comunicação de crise foram organizadas em um ambiente caracterizado pela infocracia. A pesquisa adota abordagem qualitativa e utiliza entrevistas semiestruturadas como técnica para a coleta de dados.

Foram convidados 28 profissionais de comunicação que integraram o gabinete de comunicação de crise, dos quais 21 aceitaram participar da pesquisa. As entrevistas foram realizadas entre maio e junho de 2025, 15 entrevistas de forma presencial em Porto Alegre (RS) e seis entrevistas de forma remota por meio de plataforma digital. Todos os participantes possuíam formação superior em comunicação, majoritariamente em jornalismo, e são apresentados por siglas (EN) para preservar suas identidades. As entrevistas foram gravadas com consentimento dos participantes e transcritas para análise. O tratamento dos dados foi

realizado por meio da técnica de análise de conteúdo (Bardin, 2016), permitindo identificar padrões e categorias relacionadas às estratégias de comunicação adotadas durante a crise.

Os principais resultados indicam que a centralização da comunicação foi um dos elementos estruturantes da atuação do gabinete. A Secretaria de Comunicação (Secom) do Estado do Rio Grande do Sul passou a coordenar os fluxos de informação entre diferentes secretarias e órgãos vinculados ao governo, reorganizando a dinâmica de trabalho para responder à amplitude da crise. O EN13, explica que

a Secom tem uma característica de já ter um sistema de alinhamento de comunicação bastante sólido e que funciona muito bem há alguns anos, em que a Secretaria de Comunicação é um órgão de Estado, com Estado e Secretaria, como todas as demais, e coordena a política de comunicação do governo.

Aqui identificamos uma prática que se aproxima do que Laufer e Wang (2024) definem como interconectividade organizacional em tempos de crise. Para os autores, a capacidade de reorganizar fluxos comunicacionais frente à expansão geográfica e setorial de uma crise é determinante para reduzir vulnerabilidades. O GC materializou essa necessidade ao centralizar e redistribuir responsabilidades em tempo real.

A divisão temática de responsabilidades entre os integrantes do GC também foi destacada pelos entrevistados, evidenciando que a estrutura de comunicação que o governo já possuía foi fundamental para permitir a rápida organização do grupo. Profissionais passaram a atuar como responsáveis por diferentes áreas, como infraestrutura, habitação, combate à fake news, abrigos, entre outros, centralizando demandas da imprensa e organizando a divulgação das ações governamentais.

Essa lógica dialoga também com a análise de Han (2022), ao considerar que a infocracia exige estruturas capazes de dar conta do excesso de informações. A coordenação centralizada buscou funcionar como filtro, selecionando e priorizando dados em meio à avalanche de informações naquele momento, elemento importante para garantir que a comunicação oficial fosse percebida como fonte legítima.

Esse aspecto também reforça o argumento de Han (2022) sobre a velocidade como característica da infocracia. A designação de responsáveis por temas específicos possibilitou respostas simultâneas em diferentes frentes, buscando reduzir o risco de lacunas de informação que poderiam ser ocupadas por fontes não oficiais. Aqui, é possível apontar um comportamento

que tensiona os referenciais clássicos da comunicação de crise, ao revelar que não basta apenas responder de forma coerente, é preciso, também, responder de forma imediata e contínua.

No plano das rotinas, a prática do GC foi marcada por reuniões de pauta diárias, inclusive fins de semana e feriados, horários definidos e distribuição temática de responsabilidades. O EN13 descreve: “fazendo uma reunião de pauta todos os dias, no início da manhã, 5h da manhã às vezes, 6h da manhã, e aí levando as demandas [...] até 1h, 2h da manhã. Nos primeiros dias foi, em geral, de 5h a 2h”. O EN20 confirma o padrão estabelecido: “todos os dias de manhã, 8 horas, tínhamos a nossa primeira reunião”, articulada a boletins diários “sempre às 9h e às 17h, barragens no meio da tarde”, com publicação no portal e nas redes.

O estabelecimento dessas rotinas evidencia a conexão entre a prática do GC e as recomendações teóricas sobre comunicação pública em contextos emergenciais, conforme defende Rothberg (2024), a previsibilidade, a coordenação intersetorial e a atualização contínua das informações constituem dimensões centrais da comunicação pública em crises. Para além disso, as rotinas também revelam a sobrecarga de demanda que os profissionais gerenciaram no período.

Outro elemento enfatizado pelos participantes foi o alinhamento entre as equipes de comunicação, sendo apontado por 13 (EN01, EN02, EN05, EN07, EN08, EN09, EN11, EN13, EN16, EN17, EN18, EN19 e EN20) dos 21 entrevistados como fator essencial às atividades do GC, um “processo de alinhamento de comunicação que era pré-existente à crise climática” (EN09) e que foi descrito como a “joia da coroa” (EN01) da atuação do gabinete de crise. Para além de um protocolo formal, o alinhamento foi vivido como prática cotidiana, de debate e colaboração intensiva entre equipes, como ressaltou o EN01:

Alinhamento: tudo, absolutamente tudo era debatido entre a gente. Tudo, absolutamente tudo. Eu estou com esse problema aqui, o que vocês acham? Então nós debatíamos exaustivamente todos os temas. E ajudávamos os colegas de outras áreas e éramos ajudados. [...] O alinhamento é fundamental. Por quê? Porque tu unifica o discurso e tu combate a fake news ao mesmo tempo. Apurou, nós apuramos, a informação é essa (EN01).

Esse relato conecta-se à TCSC (Coombs, 2007; 2017), que enfatiza a consistência das mensagens como fator decisivo para evitar a fragmentação do discurso e reduzir riscos reputacionais. No entanto, nossos dados sugerem que, no contexto da infocracia, o alinhamento cumpre função ainda mais complexa: não apenas unifica a voz institucional, mas também

funciona como barreira à desinformação, incorporando elementos que Coombs (2023) atualiza ao tratar da necessidade de ajustes constantes às percepções públicas em ambientes digitais.

Assim, o alinhamento descrito pelos entrevistados pode ser compreendido como um processo de convergência comunicacional que, ao mesmo tempo em que favoreceu a consistência da narrativa oficial (Coombs, 2007), também contribuiu para responder às pressões da infocracia (Han, 2017; 2022) ao filtrar informações em meio à sobrecarga de dados, fake news e ruídos. Em outras palavras, o alinhamento, como diferencial, não esteve apenas na unificação de mensagens, mas na capacidade de transformar colaboração em estratégia, fazendo da comunicação uma engrenagem coletiva que buscou sustentar a legitimidade da resposta do governo à crise.

Referências

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Edições 70, 2016.

COOMBS, W. T. Protecting Organization Reputations During a Crisis: the Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. **Corporate Reputation Review**, v. 10, n. 3, p. 163-176, 2007.

COOMBS, W. T. Reviewing the theory of situational crisis communication: the influences of social media on theory and practice of crisis communication. In: Austin, I.; Jin, Y. (Eds.), **Social Media and Crisis Communication**, p. 21-37. Publisher Routledge, 2017.

COOMBS, W. T. Situational Crisis Communication Theory (SCCT): refining and clarifying a cognitive-based. In Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (Eds.), **The handbook of crisis communication**. 2 th, Wiley-Blackwell, 2023.

HAN, B. C. **Infocracia: digitalização e a crise da democracia**. Petrópolis: Vozes, 2022.

HAN, B. C. **Sociedade da Transparência**. Petrópolis: Vozes, 2017.

LAUFER, D.; WANG, Y. Editorial: Special issue on the spillover effect of crises, **Public Relations Review**, v. 50, n. 3, 2024.

ROTHBERG, D. (Re)conceituando a comunicação pública para enfrentar a desinformação. **Revista Organicom**, v. 21, n. 45, p. 35-47, 2024.