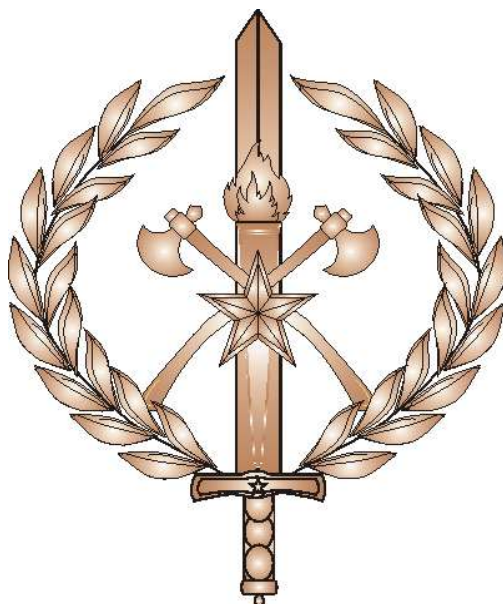


**CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL
DEPARTAMENTO DE ENSINO, PESQUISA, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
DIRETORIA DE ENSINO
CENTRO DE ESTUDOS DE POLÍTICA, ESTRATÉGIA E DOCTRINA
CURSO DE ALTOS ESTUDOS PARA OFICIAIS**

MAJ. QOBM/Comb. FELIPE SILVA GOMES



**COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL: A CRIAÇÃO DE UMA POLÍTICA
DE COMUNICAÇÃO COMO INSTRUMENTO DE FORTALECIMENTO
DA GOVERNANÇA E DA IMAGEM PÚBLICA DO CORPO DE
BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL**

**BRASÍLIA
2025**

MAJ. QOBM/Comb. FELIPE SILVA **GOMES**

**COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL: A CRIAÇÃO DE UMA POLÍTICA
DE COMUNICAÇÃO COMO INSTRUMENTO DE FORTALECIMENTO
DA GOVERNANÇA E DA IMAGEM PÚBLICA DO CORPO DE
BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL**

Artigo científico apresentado ao Centro de Estudos de Política, Estratégia e Doutrina como requisito para conclusão do Curso de Altos Estudos para Oficiais do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal.

Orientador: CEL. QOBM/Comb. MARCOS **QUINCOSES** SPOTORNO

BRASÍLIA
2025

MAJ. QOBM/Comb. FELIPE SILVA **GOMES**

**COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL: A CRIAÇÃO DE UMA POLÍTICA DE
COMUNICAÇÃO COMO INSTRUMENTO DE FORTALECIMENTO DA
GOVERNANÇA E DA IMAGEM PÚBLICA DO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR
DO DISTRITO FEDERAL**

Artigo científico apresentado ao Centro de Estudos de Política, Estratégia e Doutrina como requisito para conclusão do Curso de Altos Estudos para Oficiais do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal.

Aprovado em: 29/10/2025.

BANCA EXAMINADORA

Fábio Andrade **Ribeiro** – Cel. QOBM/Comb.
Presidente

Omar Oliveira Guedes Neto – Ten-Cel. QOBM/Comb.
Membro

Rodrigo Almeida **Freitas** – Ten-Cel. QOBM/Comb.
Membro

Marcos **Quincoses** Spotorno – Cel. QOBM/Comb.
Orientador

TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA PUBLICAÇÃO

AUTOR: Maj. QOBM/Comb. Felipe Silva Gomes

TÍTULO: Comunicação institucional: a criação de uma política de comunicação como instrumento de fortalecimento da governança e da imagem pública do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal.

DATA DE DEFESA: 29/10/2025.

Acesso ao documento
<input checked="" type="checkbox"/> Texto completo <input type="checkbox"/> Texto parcial <input type="checkbox"/> Apenas metadados
Em caso de autorização parcial, especificar a(s) parte(s) que deverá(ão) ser disponibilizadas:

Licença
<p>DECLARAÇÃO DE DISTRIBUIÇÃO NÃO EXCLUSIVA</p> <p>O referido autor:</p> <p>a) Declara que o documento entregue é seu trabalho original, e que detém o direito de conceder os direitos contidos nesta licença. Declara também que a entrega do documento não infringe, tanto quanto lhe é possível saber, os direitos de qualquer outra pessoa ou entidade.</p> <p>b) Se o documento entregue contém material do qual não detém os direitos de autor, declara que obteve autorização do detentor dos direitos de autor para conceder ao CBMDF os direitos requeridos por esta licença, e que esse material cujos direitos são de terceiros está claramente identificado e reconhecido no texto ou conteúdo do documento entregue.</p> <p>Se o documento entregue é baseado em trabalho financiado ou apoiado por outra instituição que não o CBMDF, declara que cumpriram quaisquer obrigações exigidas pelo respectivo contrato ou acordo.</p> <p>LICENÇA DE DIREITO AUTURAL</p> <p>Na qualidade de titular dos direitos de autor da publicação, autorizo a Biblioteca da Academia de Bombeiro Militar disponibilizar meu trabalho por meio da Biblioteca Digital do CBMDF, com as seguintes condições: disponível sob Licença Creative Commons 4.0 International, que permite copiar, distribuir e transmitir o trabalho, desde que seja citado o autor e licenciante. Não permite o uso para fins comerciais nem a adaptação desta.</p> <p>A obra continua protegida por Direito Autoral e/ou por outras leis aplicáveis. Qualquer uso da obra que não o autorizado sob esta licença ou pela legislação autoral é proibido.</p>

Felipe Silva **Gomes**

Maj. QOBM/Comb.

RESUMO

O estudo analisa a comunicação institucional no âmbito do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal (CBMDF), com foco na elaboração de uma política específica alinhada aos princípios de governança pública e fortalecimento da imagem organizacional. A pesquisa identifica lacunas normativas e a ausência de diretrizes claras para o setor, o que compromete a padronização das práticas e a eficiência comunicacional. Metodologicamente, utilizou-se a análise de conteúdo aplicada a políticas de comunicação de órgãos públicos de referência, além de entrevistas e levantamento documental interno. Os resultados demonstram convergências em torno de princípios como transparência, ética, impessoalidade e interesse público, além da necessidade de fortalecimento da identidade institucional e da padronização das práticas comunicacionais. Conclui-se que a implementação de uma Política de Comunicação Institucional pode contribuir para maior alinhamento estratégico, credibilidade social e geração de valor público pelo CBMDF.

Palavras-chave: Comunicação institucional. Governança. Imagem pública.

ABSTRACT

This study analyzes institutional communication within the Federal District Military Fire Department (FDMFD), focusing on the development of a specific policy aligned with public governance principles and the strengthening of organizational image. The research identifies normative gaps and the absence of clear guidelines for the sector, which hinder the standardization of practices and communication efficiency. Methodologically, content analysis was applied to communication policies from reference public institutions, complemented by interviews and internal document review. The findings highlight convergences around principles such as transparency, ethics, impersonality, and public interest, as well as the need to strengthen institutional identity and standardize communication practices. It is concluded that implementing an Institutional Communication Policy can enhance strategic alignment, social credibility, and public value generation by CBMDF.

Keywords: Institutional communication. Governance. Public image.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
1.1 Definição do problema	7
1.2 Justificativa	8
1.3 Objetivos.....	9
1.3.1 Objetivo geral.....	9
1.3.2 Objetivos específicos	9
2 DESENVOLVIMENTO	10
2.1 Revisão de literatura	10
2.1.1 Preceitos legais para a comunicação institucional.....	10
2.1.2 Comunicação institucional, governança e imagem pública.....	12
2.1.3 Política de comunicação e demanda interna	15
2.2 Metodologia	17
2.2.1 Apresentação.....	17
2.2.2 Classificação da pesquisa	20
2.3 Resultados e discussão	21
2.3.1 Identificação de padrões em políticas de comunicação institucional	21
2.3.2 Diagnóstico da comunicação institucional do CBMDF	25
2.3.2.1 Características gerais	25
2.3.2.2 Normatização interna.....	27
2.3.2.3 Entrevista com Comandante e Ex-Comandante do CECOM	30
2.3.3 Assessoria de imprensa: implicações à luz da LAI e da LGPD	32
3 CONSIDERAÇÕES FINAIS	38
REFERÊNCIAS	40
APÊNDICES	45
APÊNDICE A – Entrevista com Comandante e Ex-Comandante do CECOM	46
APÊNDICE B – Termo de Compromisso de Manutenção de Sigilo – TCMS	49
APÊNDICE C – Minuta da Política de Comunicação Institucional do CBMDF.....	50

1 INTRODUÇÃO

O processo de comunicação e o seu poder de influenciar o interlocutor têm sido objeto de reflexão há milênios, como se pode verificar na retórica aristotélica:

Há três coisas, além da demonstração lógica, que fazem os discursos persuasivos. A primeira é o caráter moral do orador; a segunda é a disposição dos ouvintes; a terceira é o próprio discurso, que deve provar ou aparentar provar (Aristóteles, 2017. p. 15).

A extensão da análise de Aristóteles, ao contexto da comunicação social do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal (CBMDF), permite a interpretação de que a corporação goza de credibilidade e aceitação social atualmente, estando, pois, predisposta ao sucesso nos dois primeiros aspectos propostos pelo eminente filósofo grego. Contudo, tem o CBMDF atuado de maneira efetiva sobre o terceiro pilar (o próprio discurso)?

A gestão comunicacional tornou-se um elemento estratégico para a administração pública, fundamental para a garantia da transparência, o fortalecimento da imagem organizacional e a aproximação com a sociedade. Nesse cenário, a ausência de uma política formal direcionada ao tema revela uma importante lacuna de conhecimento na corporação, que impõe desafios à eficiência e à adesão a boas práticas de governança pública.

Portanto, as análises propostas neste estudo se prestam, essencialmente, à elevação da comunicação ao patamar de relevância institucional que lhe é devido. A partir da contraposição entre as doutrinas acadêmica e normativa, em face da práxis hodierna *interna corporis*; buscou-se instigar o debate e oferecer insumos para a publicação de uma norma geral, cujas premissas são o fortalecimento da governança e da imagem pública do CBMDF.

1.1 Definição do problema

O preâmbulo acima evidencia o caráter da comunicação como instrumento de gestão. Assim, a pesquisa se desenvolve sobre a seguinte pergunta problema: **como a elaboração de uma Política de Comunicação Institucional pode contribuir para a governança e para o fortalecimento da imagem pública do CBMDF?**

1.2 Justificativa

A ausência de diretrizes normativas claras no âmbito do CBMDF revela um campo fértil para a investigação científica. A pertinência deste estudo também se justifica diante das demandas impostas por marcos legais recentes, como a Lei de Acesso à Informação (LAI) e a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), que ampliaram as responsabilidades institucionais quanto ao uso, ao compartilhamento e à proteção das informações. A conjugação entre tais exigências normativas e a realidade prática do CBMDF evidencia a urgência de instrumentos que promovam segurança jurídica, padronização de procedimentos e fortalecimento da confiança pública.

Outro aspecto relevante está no impacto da comunicação para a execução do Plano Estratégico 2025–2030 da corporação. Ao prever metas voltadas ao aprimoramento da gestão comunicacional, o plano reconhece a importância de estruturar uma política específica para o setor. Dessa forma, investigar e propor diretrizes contribui diretamente para o alcance de objetivos estratégicos, além de alinhar a instituição às melhores práticas de gestão pública contemporânea.

Do ponto de vista social, a relevância da pesquisa reside na possibilidade de ampliar o valor público gerado pelo CBMDF. A comunicação, quando orientada por princípios de ética, clareza e impessoalidade, favorece o diálogo com a sociedade, reforça a credibilidade e contribui para a consolidação da legitimidade organizacional. Assim, a elaboração de uma política comunicacional não se limita ao ambiente interno, mas reverbera na percepção cidadã sobre a eficiência e a relevância institucional.

Por fim, no campo acadêmico, a investigação contribui para a produção de conhecimento em um tema ainda pouco explorado nas corporações militares estaduais. A análise comparativa com políticas de outros órgãos públicos, aliada ao diagnóstico da realidade local, possibilita oferecer insumos originais para o debate científico e para a prática administrativa. Assim sendo, o estudo não apenas preenche uma lacuna teórica, mas também propõe soluções aplicáveis à realidade do CBMDF, fortalecendo sua governança e imagem pública.

1.3 Objetivos

Os objetivos da pesquisa dividem-se em geral e específicos. Conforme Marconi e Lakatos (2010, p. 202), o objetivo geral “está ligado a uma visão global e abrangente do tema” enquanto os objetivos específicos “apresentam caráter mais concreto”.

1.3.1 Objetivo geral

- Analisar a comunicação institucional do CBMDF com foco na produção de uma norma alinhada aos princípios de governança e imagem pública.

1.3.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos “têm função intermediária e instrumental, permitindo, de um lado, atingir o objetivo geral e, por outro, aplicá-lo a situações particulares” (Marconi; Lakatos, 2010, p. 202).

- I. Estudar a bibliografia especializada em comunicação institucional no setor público.
- II. Identificar padrões a partir da análise de diretrizes normativas de órgãos públicos que detenham *know-how* no assunto.
- III. Diagnosticar o atual cenário comunicacional do CBMDF, no que concerne ao aspecto normativo, por meio da análise de regulamentações internas e das percepções de gestores setoriais.
- IV. Analisar, por meio de abordagem sincrônica, as demandas apresentadas à Assessoria de Imprensa do Centro de Comunicação Social (CECOM), à luz da LAI e da LGPD.
- V. Propor uma minuta estruturada de Política de Comunicação Institucional (PCI), alinhada aos princípios de governança pública e aos interesses estratégicos do CBMDF.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Revisão de literatura

A comunicação organizacional brasileira assumiu um novo *ethos*, nas duas primeiras décadas do século XXI, caracterizado pela emergência de múltiplos fatores, dentre os quais se destacam o impacto de tecnologias disruptivas, as inúmeras aplicações de Inteligência Artificial (IA), a mineração e o jornalismo de dados, os sistemas de checagem de informações (“*fact checking*”) e a indiscutível e hegemonia dos algoritmos que afetam, de maneira implacável, a dinâmica das mídias sociais e dos sistemas de busca (Bueno, 2023).

O surgimento deste contexto inovador requer, obrigatoriamente, a consolidação de um novo perfil. Por uma questão de sobrevivência, particularmente nas instituições públicas, é urgente a implementação de ações para atender demandas crescentes da sociedade pela construção de políticas afirmativas, que instaurem, de forma competente, uma comunicação acessível, inclusiva, comprometida com a diversidade, os direitos humanos, a sustentabilidade e os princípios modernos de governança corporativa (Bueno, 2023).

2.1.1 Preceitos legais para a comunicação institucional

Conceitos como publicidade, transparência, impessoalidade, moralidade e liberdade de expressão são considerados elementos intrínsecos à democracia. Desse modo, pontua-se que, nos primeiros anos da redemocratização, os regramentos relativos à comunicação social na administração pública se voltaram, em um primeiro momento, à organização de uma nova realidade imposta ao setor público em decorrência da promulgação da Constituição Federal (Albuquerque, 2022).

A *Carta Magna* manifesta a inegável preocupação do legislador com a gestão das informações na relação Estado-sociedade, especialmente, ao fixar o direito à informação como garantia individual e cláusula pétrea.

Art. 5º, XXXIII - todos têm direito a receber dos órgãos públicos informações de seu interesse particular, ou de interesse coletivo ou geral, que serão prestadas no prazo da lei, sob pena de responsabilidade, ressalvadas aquelas cujo sigilo seja imprescindível à segurança da sociedade e do Estado

(Brasil, 1988, tit. II, cap. I, art. 5º, inc. XXXIII).

O *caput* do Art. 37 da Constituição Federal fixa a publicidade como princípio da administração pública. O §3º, inciso II, do mesmo artigo, estabelece que a lei disciplinará o acesso dos usuários a registros administrativos e a informações sobre atos governamentais. Já o §2º, do Art. 216, assevera que cabem à administração pública, na forma da lei, a gestão da documentação governamental e as providências para franquear sua consulta a quantos dela necessitem (Brasil, 1988).

No bojo das diretrizes contidas na Lei Fundamental, surgem dispositivos infraconstitucionais para disciplinarem o acesso da sociedade às informações de interesse público, tanto no sentido de franqueá-lo, como de restringi-lo; além de normatizarem padrões de conduta para a interação organizacional a serem seguidos pelos entes federativos com vistas à garantia do exercício pleno do direito.

Figura 1 – Linha do tempo da legislação em comunicação



Fonte: o autor

2.1.2 Comunicação institucional, governança e imagem pública

A comunicação institucional está intrinsecamente ligada aos aspectos corporativos que explicitam o lado público das organizações, constrói uma personalidade creditiva organizacional e tem como proposta básica a influência político-social na sociedade em que está inserida (Kunsch, 2003). É um conceito ainda em construção no Brasil (Sena, 2022). Geralmente, abrange informações de domínio público e busca assegurar a transparência. Desta maneira, representa uma ferramenta privilegiada de regulação, proteção ou antecipação do serviço público. (Zémor, 2008). É um caminho sem volta em direção a uma comunicação mais democrática e pluralista (Duarte, 2007).

A gestão comunicacional tem como essência a viabilização do direito social individual e coletivo à informação, à expressão, ao diálogo e à participação. Implementá-la é, portanto, assumir a perspectiva cidadã do diálogo, envolvendo temas de interesse coletivo, alterando o eixo tradicionalmente centrado no atendimento dos interesses da instituição e de seus gestores. Seu objetivo é o atendimento do interesse público e da sociedade, simbolizado pelo cidadão (Duarte; Duarte, 2019).

Organizações eficazes definem e alcançam objetivos estratégicos porque desenvolvem interrelações com seus *stakeholders*¹. A função comunicativa ajuda a tornar uma instituição mais eficiente ao identificar os públicos mais estratégicos e conduzir programas para com foco no desenvolvimento relacionamentos de longo prazo. (Grunig; Grunig, 2006. tradução nossa).

A *International Federation of Accountants* (2014 *apud* Brasil, 2020) assevera que ao estabelecer orientações de relacionamento com as partes interessadas, a organização pode identificar interesses conflitantes, alinhar expectativas, possibilitar melhor compreensão dos resultados esperados e custos associados, antecipar as ações necessárias à obtenção de apoio e à prevenção de reações negativas. “Governança, neste sentido, relaciona-se com processos de comunicação (Brasil, 2014. p. 31).

¹ São aqueles cuja atuação e opinião deve ser levada em conta na formulação de estratégias (Distrito Federal, 2025a. p. 69).

O Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, que instituiu a Política de Governança no âmbito da administração pública federal, estabeleceu a transparência como fundamento da governança pública, bem como definiu a promoção da comunicação aberta, voluntária e transparente como sua diretriz (Brasil, 2017). Tal abordagem é replicada na Política de Governança Pública e *Compliance* do Distrito Federal, contida no Decreto Distrital nº 39.736, de 28 de março de 2019. De acordo com a Controladoria-Geral do Distrito Federal (CGDF):

Podemos entender a Governança na Administração Pública como a coordenação de um conjunto de processos, políticas, leis, regulamentos e instituições que orientam, controlam e supervisionam a gestão dos recursos públicos e a prestação de serviços à sociedade. Ela envolve a transparência, a responsabilidade, a participação cidadã, a eficiência e a eficácia na administração das atividades governamentais (Distrito Federal, 2024a. p. 9).

Novelli (2006) define a governança no setor público, como a capacidade democrática de estimular e viabilizar a participação efetiva da sociedade na elaboração e condução das políticas públicas. Paulino e Paraventi (2022) destacam a necessidade de superar os modelos informativos estruturados em vias de mão única na oferta de informações, nos quais o cidadão é passivo; e desenvolver mecanismos em que a sociedade é consultada em temas definidos previamente pelo governo.

Para o Tribunal de Contas da União (TCU), a governança pública corporativa aumenta as chances de entrega de bons resultados aos cidadãos, em termos de serviços e de políticas públicas (Brasil, 2020). O Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão (MPOG) assevera que valor público se relaciona com a percepção da sociedade sobre o desempenho das entidades e a importância da atuação dos órgãos para o atendimento aos seus interesses e impacto positivo para o país. Gerá-lo, pois, está associado não com a atuação institucional, mas com os conceitos de satisfação e de confiança dela resultantes (Brasil, 2016).

[...] é de se esperar que a adoção de boas práticas de governança e gestão aplicadas ao setor público sejam responsáveis pela construção de valor público, traduzido por melhores resultados à sociedade e mensurados por indicadores de desempenho (Martins *et al*, 2020. p. 2).

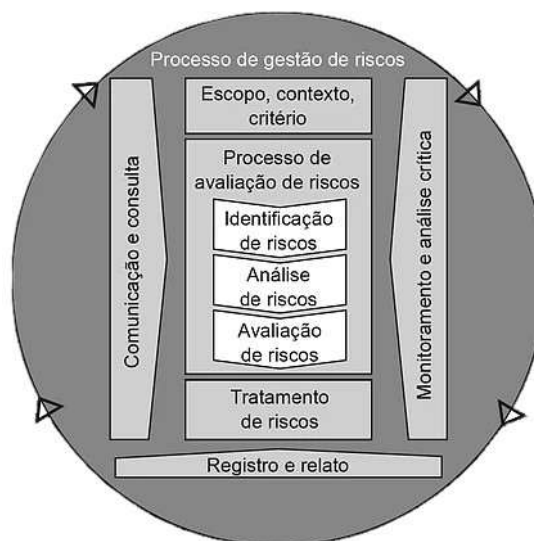
Então, o fortalecimento da imagem institucional como vantagem competitiva e a importância de um trabalho integrado em ações e divulgação elevam a pasta a uma posição estratégica no planejamento. (Lupetti, 2009). Todavia, se as ações adotadas

em um determinado plano não forem coordenadas entre si, cada uma seguirá em uma direção própria. Sem orientação comum e foco definido, não haverá a somatória eficaz das mensagens, que chegarão ao público de forma inconsistente, transmitindo ideias díspares (Corrêa, 2009 *apud* Ribeiro, 2013).

Quanto mais coerente e responsável forem a atuação e o discurso de uma instituição, melhor será a sua projeção, conferindo-lhe credibilidade e prestígio. Ao passo que, quanto mais negativa for a imagem de uma organização, menor será o reconhecimento dos públicos estratégicos. Isso pode, até mesmo, colocar em risco sua existência em determinadas situações. A construção da imagem corporativa é um trabalho processual e sensível, leva-se muito tempo para construí-la e instantes para destruí-la, dependendo da situação vivida pela organização e a forma como ela responde a isso (Saccol *et al* 2020. p. 104 – 105).

A eclosão de eventos críticos de comunicação ocorre, usualmente, em função da inexistência de uma regulamentação institucional, seja por falha na governança ou pela não-sistematização do processo, fazendo com que ele ocorra apenas “inconscientemente” no âmbito das organizações, o que demonstra despreparo e promove improvisações malsucedidas em momentos turbulentos (Machado, 2020). Segundo a ISO 31000 – Gestão de Risco: diretrizes – “O processo de gestão de riscos envolve a **aplicação sistemática de políticas, procedimentos e práticas para as atividades de comunicação e consulta**” (ABNT, 2018. p. 9 grifo nosso).

Figura 2 – Gestão de risco: comunicação e consulta



Fonte: ISO 31000 (2018).

Em suma, é importante ressaltar que nada acontece em uma instituição sem uma boa comunicação. Normativas robustas, manuais de crise e legislações se

tornam ineficientes se os *stakeholders* desconhecem as principais diretrizes de comunicação no que lhes compete. Tais elementos deveriam ser repassados periodicamente, de modo a massificá-los na memória dos públicos de interesse em todas as suas atuações (Forni, 2025. p. 69).

2.1.3 Política de comunicação e demanda interna

É o conjunto de princípios, diretrizes e regras que norteiam as ações comunicacionais de uma corporação, com o objetivo de alinhar os fluxos de informação aos objetivos institucionais e ao interesse público² (Kunsch, 2003). Deve ser capaz de garantir coerência, unidade e continuidade às ações de comunicação (Oliveira; Paula, 2007). É o documento que sistematiza os fundamentos com vistas à garantia de transparência, ética e eficácia (Matos, 2011).

O Plano de Dados Abertos (PDA), publicado no Suplemento ao BG nº 189, de 10 de outubro de 2022, assevera que, sempre que houver a inserção de dados ou alguma modificação nos já publicados, o CECOM deve realizar ações específicas de comunicação, de forma a haver ampla divulgação interna e externa (Distrito Federal, 2022a). Já a Política de Proteção de Dados Pessoais (PPDP), publicada no Boletim Geral nº 031, de 14 de fevereiro de 2022, assim delibera:

Art. 20. O CBMDF deve adotar boas práticas de governança capazes de inspirar comportamentos adequados e de mitigar os riscos de comprometimento de dados pessoais.

Parágrafo único. As boas práticas adotadas de proteção de dados pessoais e a governança implantada deverão ser objeto de campanhas informativas na esfera interna da corporação e em seu sítio eletrônico, visando a disseminar cultura protetiva, com conscientização e sensibilização dos interessados (Distrito Federal, 2022b. p. 10 – 11).

A Portaria nº 14, de 24 julho de 2023, que institui a Política de Integridade do CBMDF, fixa como princípios institucionais, entre outros, a impessoalidade, a finalidade e a proteção de dados. Ademais, dentre as diretrizes fixadas no Art. 7º da norma, estão essencialmente ligadas à comunicação:

² Embora política e plano de comunicação representem instâncias contíguas, é fundamental distingui-los. Este se limita a uma perspectiva operacional, indicando ações concretas a serem realizadas em um período determinado; aquela tem uma perspectiva filosófica, balizada por diretrizes, princípios, posturas e compromissos da organização em sua comunicação institucional (BUENO, 2023).

V - redução das vulnerabilidades institucionais, utilizando-se, entre outros, de procedimentos de identificação, análise, avaliação e tratamento de riscos de integridade;

VI - fortalecimento dos canais de comunicação interna e externa, bem como observância da publicidade como preceito constitucional;

VII - consolidação de uma cultura de integridade que envolva a disseminação de informações, práticas e fatos relevantes que destaquem o comportamento ético e de integridade funcional e institucional, bem como os resultados auferidos com regularidade das gestões (Distrito Federal, 2023. p. 2 – 3).

Nesse sentido, a manifestação do Chefe do Estado-Maior Geral, no Processo SEI 00053-00134816/2024-51, direcionada ao Comandante-Geral, ressalta o caráter imprescindível de uma política de comunicação para o CBMDF, bem como ratifica que sua ausência tem acarretado prejuízos institucionais.

Versa o presente expediente sobre a necessidade de providências no sentido do estabelecimento de normativos atinentes às atividades afetas a área de comunicação social da Corporação, em especial, a criação da própria Política de Comunicação do CBMDF.

Consubstanciado nas considerações alcançadas na 1ª Reunião da Comissão para Elaboração de Planejamento Estratégico do CBMDF, e nas melhores práticas, verifica-se imprescindível a implantação de tal política como forma de garantir uma comunicação eficiente, garantindo a Corporação o enfrentamento dos desafios estratégicos. Assim sendo, a ausência de instrumentos norteadores, tal como diretrizes e metas, dificulta de sobremaneira a gestão das atividades de comunicação desenvolvidas pelo CBMDF (Distrito Federal, 2024b. p. 1).

A elaboração da norma também ganhou tratamento especial no Plano Estratégico do CBMDF 2025-2030, ao ser fixada como a iniciativa estratégica nº 12.2, com respectiva meta de execução para dezembro de 2025. O plano destaca, ainda, que aprimorar a função de relações institucionais e governamentais é essencial para o fortalecimento da reputação institucional, a captação de recursos, a melhoria da infraestrutura, a coordenação em situações de riscos e desastres, a facilitação de acesso a capacitações e treinamentos, o estabelecimento de canais de comunicações eficazes na gestão de crises e a fixação de novas parcerias e acordos de cooperação (Distrito Federal, 2025a).

Por todo o exposto, é importante manter a coerência e o alinhamento de estratégias e objetivos entre os setoriais envolvidos; institucionalizar mecanismos de comunicação, colaboração e articulação entre os atores; e regular tais operações (Brasil, 2014). Convém que os métodos e conteúdos reflitam as expectativas das partes interessadas (ABNT, 2018). Uma vez negligenciados os processos de comunicação, fácil e rapidamente existirão implicações negativas nas percepções

construídas pelo público a respeito da organização, impactando diretamente sua imagem e reputação (Machado, 2020).

2.2 Metodologia

2.2.1 Apresentação

A proposição de resposta(s) à pergunta-problema não poderia prescindir de um trajeto ordenado e encadeado de análise, bem como da utilização de ferramentas suscetíveis a testes e comprovação ulterior. Desse modo, o delineamento metodológico foi estruturado em três pilares, quais sejam: i) **levantamento bibliográfico e documental afeto ao tema**; ii) **identificação de padrões em políticas de comunicação institucional**; e iii) **diagnose do cenário normativo-comunicacional interno**. A partir desse substrato foram extraídos os conhecimentos essenciais à apresentação da minuta estruturada ao contexto do CBMDF.

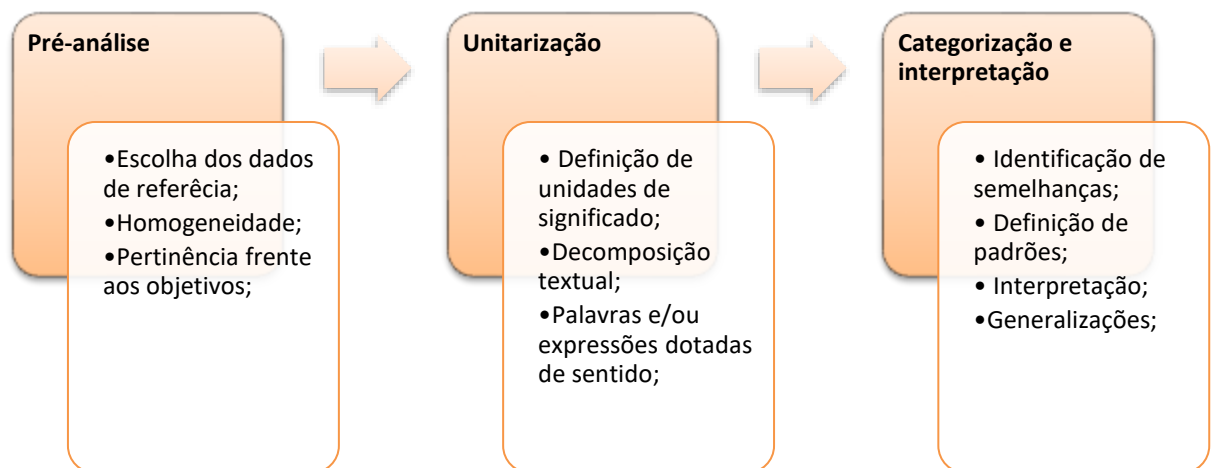
Com o advento do processo de redemocratização brasileira, a comunicação pública ganhou especial atenção legislativa e acadêmica, sobretudo no que tange ao seu papel para a consolidação da cidadania. Objetivamente, a abordagem da produção científica e do arcabouço normativo correlacionado ao tema atendeu às necessidades de robustecimento do cabedal teórico e de alinhamento da pesquisa às práticas legais e vanguardistas de comunicação institucional. Assim, na revisão de literatura, foram apresentadas diversas teorias as quais tiveram como pano de fundo o papel dessa atividade para a consolidação da governança e da imagem pública.

Em linhas gerais, o PLANES não estabeleceu uma doutrina de referência para a estruturação de uma política de comunicação para a corporação, tal qual o fez com a NFPA 1710 para a análise de tempo-resposta, por exemplo. Desta maneira, considerando a escassez desse tipo de documentação formalmente publicada em órgãos congêneres Brasil afora, foram selecionadas diretrizes atualizadas de comunicação de órgãos com atuação variada na administração pública: Política de Comunicação do Tribunal de Contas do Distrito Federal (2020a), Política de Comunicação Social do Supremo Tribunal Federal (2021), Política de Comunicação Estratégica do Exército (2024a) Política de Comunicação Integrada do Ministério da Fazenda (2024b).

Embora as instituições selecionadas não integrem o sistema de segurança pública distrital/estadual, a investigação das normas supramencionadas, aliada ao conhecimento prévio da rotina de atuação do Centro de Comunicação Social, contribuiu para a estruturação de uma visão holística e complementar, contribuindo sobremaneira para a identificação de boas práticas de gestão comunicativa e expandindo conceitualmente as generalizações contidas na minuta.

Para tanto, a identificação de padrões foi estruturada com base nos princípios da análise de conteúdo³, metodologia que possibilita tanto a identificação de frequências lexicais (palavras mais utilizadas, que evidenciam a centralidade de certos conceitos), quanto a construção de categorias temáticas, que revelam os núcleos de sentido subjacentes ao texto. A Figura 3 representa o processo analítico das normas, desde a sua seleção até a interpretação:

Figura 3 – Princípios de análise de conteúdo



Fonte: o autor.

O diagnóstico da comunicação da corporação foi realizado através de procedimentos técnicos distintos: levantamento e pesquisa documental. A aplicação de uma entrevista estruturada ao atual Comandante do CECOM e ao Comandante que criou o Serviço Operacional de Informação Pública (SOINP) buscou enriquecer o artigo com percepções de quem atua(ou) cotidianamente na gestão do serviço. A técnica permitiu a contraposição entre as prescrições contidas em normas internas e

³ A análise de conteúdo constitui uma metodologia de pesquisa usada para descrever e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos e textos. Essa análise, conduzindo a descrições sistemáticas, qualitativas e quantitativas ajuda a reinterpretar as mensagens e a atingir uma compreensão de seus significados em um nível que vai além de uma leitura comum (MORAES, 1999, p. 9).

a realidade prática, contribuindo para a formação de uma ideia geral sobre a atividade na corporação e, por conseguinte, evidenciando aspectos a serem fomentados para o desenvolvimento do setor.

O meio utilizado para o fornecimento da entrevista, contendo doze perguntas abertas, foi o aplicativo *WhatsApp*. O levantamento ofertado aos referidos oficiais superiores subsidiou a análise sobre os seguintes aspectos: contexto e visão geral; adequação normativa e alinhamento estratégico; estrutura e gestão da comunicação; efetividade, mensuração e governança; reputação e identidade. Os eixos estruturantes delineados nas indagações apresentadas aos gestores decorrem da identificação de boas práticas de governança extraídas das políticas de comunicação dos órgãos supramencionados.

A análise sincrônica das demandas apresentadas à Seção de Relações Públicas do CECOM reiterou o aspecto estratégico da comunicação institucional e destacou o papel da pasta na prevenção a eventos críticos, associados à gestão de informações sigilosas ou com restrição de acesso. Além disso, refletiu a realidade atual no que concerne à formalização de pautas sensíveis. Ao todo, foram analisados 1.014 (mil e catorze) e-mails direcionados ao endereço institucional cecom@cbm.df.gov.br, no período compreendido entre 1º de janeiro e 30 de junho de 2025. A abordagem centrou-se no aspecto qualitativo do tratamento dos dados e teve como parâmetro a adequação das solicitações aos princípios estabelecidos na LAI e na LGPD.

Por fim, dada a trajetória metodológica descrita acima (revisão conceitual → identificação de padrões em normas congêneres e → diagnóstico do cenário normativo *interna corporis*), foi construída a minuta de PCI estruturada à realidade do CBMDF (Apêndice C). O documento apresenta princípios, diretrizes, objetivos e responsabilidades alinhadas à doutrina e à legislação de vanguarda, de modo a contribuir para o fortalecimento da governança e da imagem corporativa.

2.2.2 Classificação da pesquisa

A tendência à classificação é uma característica da racionalidade humana. Ela possibilita melhor organização dos fatos e conseqüentemente o seu entendimento. Assim, classificar as pesquisas torna-se uma atividade importante. À medida que se dispõe de um sistema de classificação, torna-se possível reconhecer as semelhanças e diferenças entre as diversas modalidades de pesquisa. Dessa forma, o pesquisador passa a dispor de mais elementos para decidir acerca de sua aplicabilidade na solução dos problemas propostos para investigação (Gil, 2017. p. 32).

A seguir, os aspectos metodológicos (método, objetivos, procedimentos técnicos, natureza das variáveis, finalidade, universo e amostra) foram ordenados e classificados:

Figura 4 – Classificação da Pesquisa

Classificação da Pesquisa	
<ul style="list-style-type: none"> • Método de abordagem: Caminho, forma ou modo de pensamento. Conjunto de processos ou operações mentais empregados na pesquisa (Prodanov; Freitas, 2013. p. 26). 	
Indutivo	Parte de uma demanda particular para obter generalizações.
<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos Toda pesquisa tem seus próprios objetivos, que tendem a distingui-las das demais. (Gil, 2017. p. 33). 	
Exploratória	Aborda o problema com vistas a torná-lo mais explícito.
<ul style="list-style-type: none"> • Procedimentos técnicos: O procedimento de coleta de dados é o aspecto fundamental para a identificação de um delineamento e pode ser separado em dois grandes grupos: fontes de papel e dados fornecidos por pessoas (Prodanov; Freitas, 2013. p. 54). 	
Fontes de papel	Majoritariamente, a coleta foi feita a partir de pesquisas bibliográfica e documental. Porém, foi aplicada uma entrevista estruturada ao atual comandante e a um ex-comandante do CECOM. Logo, para esse fim, utilizou-se a técnica de levantamento (dados fornecidos por pessoas).
<ul style="list-style-type: none"> • Natureza das variáveis: Para que se possa avaliar a qualidade dos resultados de uma pesquisa, é necessário saber como os dados foram obtidos, bem como os procedimentos adotados em sua análise e interpretação (Gil, 2017. p. 34) 	
Qualitativa	Interpretação de fenômenos e atribuição de significados.
<ul style="list-style-type: none"> • Finalidade: A pesquisa pode ser denominada básica, cujo propósito é preencher uma lacuna no conhecimento, ou aplicada, se tiver por finalidade a resolução de problemas identificados no âmbito das sociedades (Gil, 2017. p. 32). 	
Aplicada	Busca produzir resultados em uma realidade específica.

<ul style="list-style-type: none"> • Universo: Conjunto de seres animados ou inanimados que possuem pelo menos uma característica semelhante (Marconi; Lakatos, 2017. p. 373). 	
E-mail da assessoria	Grupo definido em razão da afinidade com o tema.
<ul style="list-style-type: none"> • Amostra: Trata-se de uma parcela convenientemente selecionada do universo ou população (Marconi; Lakatos, 2017. p. 282). 	
Não-probabilística	Amostra intencional ou de seleção racional. A opção pela análise sincrônica através da investigação das correspondências direcionadas à Assessoria de Imprensa do CECOM, entre 1º de janeiro e 30 de junho de 2025, busca fornecer um cenário atual e fidedigno das demandas formalmente apresentadas por meio referido canal de comunicação.

Fonte: o autor.

2.3 Resultados e discussão

2.3.1 Identificação de padrões em políticas de comunicação institucional

Na primeira etapa (pré-análise ou preparação das informações), foram selecionadas as Políticas de Comunicação Institucional (PCIs) do Exército Brasileiro, do Ministério da Fazenda, do Tribunal de Contas do Distrito Federal e do Supremo Tribunal Federal. A escolha pautou-se, sobretudo, pelo caráter congênere dos documentos e pela pertinência desses em relação ao tema e aos objetivos do estudo. Ademais, tais características conferiram relativa homogeneidade aos documentos e forneceram relevantes insumos para a elaboração da minuta estruturada ao contexto do CBMDF.

Em seguida, na exploração do material ou unitarização do *corpus*, os textos originais foram decompostos em unidades menores, capazes de representar um sentido próprio. Ainda que elaboradas em contextos organizacionais distintos (civil x militar; federal x distrital; executivo x legislativo x judiciário), as normas apresentaram notáveis convergências no que tange aos princípios, às diretrizes e aos objetivos. Ou seja, por meio da confrontação das políticas foi possível o reconhecimento de padrões de gestão da comunicação passíveis de extensão às demais instituições públicas, independentemente da estrutura que integram e da forma de organização.

O critério de seleção da unitarização foi definido por palavras e expressões correlacionadas por um campo semântico e o procedimento foi realizado através da

seleção e aglutinação de trechos/ideias contidas nos documentos selecionados. A incidência em mais de uma norma foi devidamente assinalada, conforme disposto na Figura 5:

Figura 5 – Unitarização do *corpus*

Política de Comunicação Estratégica do Exército (2024)	Política de Comunicação Integrada do Ministério da Fazenda (2024)
<p>Princípios: alinhamento, integração e sincronização da comunicação institucional; legitimidade, credibilidade e liberdade de ação;</p> <p>Diretrizes: adesão ao arcabouço normativo da administração federal; orientação em função da evolução da natureza dos conflitos contemporâneos; conquista e manutenção dos objetivos fundamentais da República constantes da Constituição Federal; observância dos preceitos da ética militar; processamento e disseminação de temas institucionais de interesse; planejamento e execução em harmonia com a gestão e a segurança da informação; fortalecimento e preservação da imagem institucional; acompanhamento da conjuntura e da consciência situacional;</p> <p>Objetivos: sinergia de todos os esforços de comunicação, colimados no mais alto nível de governança e gestão; alinhar os discursos; direcionar a integração e a sincronização das ações; proporcionar liberdade de ação; promover a integração do sistema de comunicação com os outros setores; atuar de forma proativa; ampliar as parcerias com órgãos externos; salvaguardar a instituição; preservar as informações pessoais e a segurança dos dados custodiados; orientar a elaboração de diretrizes; capacitar os recursos humanos; e estabelecer critérios de gestão.</p>	<p>Princípios: respeito aos princípios da Administração Pública; fortalecimento e preservação da imagem institucional; clareza, precisão e tempestividade das informações; foco no interesse público; alinhamento à visão e objetivos estratégicos; consonância com as normas e procedimentos vigentes;</p> <p>Diretrizes: afirmação dos valores e princípios constitucionais; atenção ao caráter educativo, informativo e orientativo do conteúdo; adequação aos diferentes tipos de público; vedação à promoção pessoal; identidade visual; observância ao código de ética; precisão; divulgação em língua estrangeira; emissão apenas de opiniões oficiais; observância do caráter público dos canais de comunicação;</p>

Política de Comunicação do Tribunal de Contas do Distrito Federal (2020)	Política de Comunicação Social do Supremo Tribunal Federal (2021)
<p>Princípios: ética; veracidade; confiabilidade; transparência; tempestividade; impessoalidade; proatividade; e inovação;</p>	<p>Princípios: constitucionais, em especial os da transparência, da publicidade e da impessoalidade;</p>
<p>Diretrizes: afirmação dos valores e princípios da CF e da LODF; prevalência do interesse público; fortalecimento da imagem institucional; vedação à promoção pessoal; humanização dos conteúdos; adequação aos diversos públicos; utilização de ferramentas tecnológicas; divulgação do trabalho e dos resultados obtidos pelo TCDF; linguagem objetiva, clara, acessível e didática; controle social; e transparência;</p>	<p>Diretrizes: promoção do respeito à CF e às leis; contribuição para o fortalecimento da imagem institucional; ampliação da credibilidade junto à sociedade; promoção da unidade de discurso; divulgação clara, didática e acessível de informações e serviços; veiculação de informações exclusivamente vinculadas ao exercício das funções institucionais; primazia pelo aspecto coletivo e interesse público dos conteúdos; ampliação do debate democrático e do exercício da cidadania; promoção da cultura da transparência; zelo pela proteção da informação sigilosa; incentivo à inovação; identificação de situações de risco para a imagem institucional e adoção de medidas para o enfrentamento; desenvolvimento de pesquisas sobre a percepção da sociedade sobre a instituição; auxílio na promoção de um clima organizacional propício ao desenvolvimento institucional.</p>
<p>Objetivos: facilitar o acesso dos públicos externo e interno às ações institucionais; auxiliar o alcance dos objetivos estratégicos e cumprimento da missão; propor planos e projetos; orientar e controlar planos de comunicação; favorecer a sustentabilidade da identidade visual; estimular a cultura de comunicação; promover o bom relacionamento entre o TCDF e veículos de comunicação, fomentando um ambiente de parceria; ampliar o diálogo com os jurisdicionados; difundir interna e externamente missão, visão e valores; buscar a uniformização da linguagem; criar e manter fluxos de informação com os públicos de interesse; promover a atuação tempestiva e proativa;</p>	<p>Objetivos: regulamentar a comunicação institucional, nos âmbitos externo e interno, garantindo seu alinhamento aos princípios constitucionais da Administração Pública e ao Regimento Interno do STF; aprimorar a governança, a transparência e a gestão; ampliar o conhecimento dos cidadãos acerca das atribuições do STF, bem como de seus serviços prestados; alinhar a política de comunicação ao Planejamento Estratégico e ao Plano de Gestão;</p>

Fonte: o autor.

O tratamento e a interpretação dos resultados aplicados ao *corpus* supramencionado permitiram a identificação de padrões lexicais e temáticos que evidenciam a recorrência dos seguintes conceitos:

- Princípios: transparência, integridade, alinhamento institucional, interesse público e impessoalidade;
- Diretrizes: observância à Constituição Federal, vedação à promoção pessoal, clareza e objetividade das informações e adequação ao público;
- Objetivos: fortalecer a imagem institucional, ampliar o diálogo, alinhar a comunicação ao planejamento estratégico, garantir governança.

Didaticamente, a categorização temática deu-se a partir da análise de conteúdo e foi estruturada em três grandes eixos interpretativos. O primeiro, **governança e transparência**, denota que a comunicação é concebida como mecanismo essencial de *accountability* e como instrumento para assegurar a publicidade administrativa. Nesse eixo, a recorrência da semântica associada à publicidade, à ética e ao interesse público demonstra que a pauta deve ser vista como prática indissociável das ações de governança pública.

Logo, avalia-se que as PCIs são instrumentos de governança à medida que estimulam e viabilizam a participação efetiva da sociedade na elaboração e condução das políticas públicas (Novelli, 2006), bem como comungam das diretrizes estabelecidas na Política de Governança no âmbito da administração pública federal e na Política de Governança Pública e *Compliance* do Distrito Federal (comunicação aberta, voluntária e transparente).

O segundo eixo, **imagem institucional e legitimidade**, evidencia a preocupação das organizações públicas em preservar credibilidade e construir reputação junto à sociedade. Palavras e expressões como imagem institucional, credibilidade e confiança pública sinalizam que a comunicação não deve ser reduzida a uma ação acessória, mas, sim, tratada como um recurso capaz de sustentar a autoridade simbólica e moral das instituições.

Tais acepções remontam à coerência e à responsabilidade do discurso institucional propostas por Saccol *et al* (2020); à Política de Integridade do CBMDF (2023) que, entre outras coisas, busca a redução das vulnerabilidades institucionais, fortalecimento dos canais de comunicação e consolidação da cultura de integridade e; à ISO 31000 – Gestão de Risco (2018), sobretudo no que assiste à aplicação sistemática de políticas, procedimentos e práticas para as atividades de comunicação.

O terceiro eixo, **eficiência comunicacional e inovação**, concentra-se na valorização da linguagem acessível, da clareza e da tempestividade, associadas ao uso de ferramentas tecnológicas e à promoção de práticas inovadoras. O destaque para termos como linguagem acessível, objetividade e inovação demonstra que a atividade precisa dialogar com públicos diversos de forma ágil e inclusiva. As ideias contidas no último eixo reafirmam os princípios assinalados por Grunig; Grunig, (2006) e pelo PLANES 2025 – 2030, em que instituições eficientes definem e alcançam objetivos estratégicos à medida que desenvolvem interrelações com seus interlocutores, valendo-se, para isso, de canais de comunicações eficazes.

Isto posto, conclui-se que o substrato das PCIs evidenciou forte adesão aos princípios constitucionais da Administração Pública, notadamente o da publicidade, bem como à legislação correlata (Figura 1). Outrossim, retomando o conceito de governança proposto pela CGDF (2024a) as políticas denotam forte apelo à participação cidadã, destinando à sociedade a posição de protagonismo. Tais perspectivas corroboram a definição de comunicação institucional proposta por Kunsch (2003), cuja função precípua é a influência político-social. As informações obtidas a partir da análise comparativa oferecem subsídios de forma e conteúdo relevantes para a formulação de um documento adaptado à realidade do CBMDF.

2.3.2 Diagnóstico da comunicação institucional do CBMDF

2.3.2.1 Características gerais

O CECOM é um órgão de apoio ligado diretamente ao Comando-Geral, cuja atribuição essencial é fornecer assessoria, para a implementação das políticas traçadas pelo Comandante-Geral e cumprimento das missões da corporação (Brasil, 1991). A Figura 6 representa a estrutura funcional ligada ao centro.

Figura 6 – Organograma do CECOM



Fonte: o autor.

O efetivo atualizado é de 63 militares, 37,78% do previsto para a unidade (135). De acordo com dados consolidados na Gestão Estratégica e Inteligência de Negócios do CBMDF (GESINT), nos próximos cinco anos, 28 destes estarão em condições de requerer a passagem à reserva remunerada, ou seja, 44,44% do total disponível. Cumpre destacar que, de acordo com dados da SEAAD, dos 63 militares do CECOM, 29 compõem a Banda de Música (46%).

Os meios de comunicação do centro são diversos e promovem a interação com os públicos interno e externo. Dentre as plataformas e/ou serviços institucionais, são utilizados com bastante ênfase: *site*, Instagram⁴, WhatsApp⁵, *e-mail* da assessoria de imprensa, SOINP, Rádio Bombeiros e Banda de Música. Em contrapartida, há aqueles que, embora existam e, até mesmo, tenham sido priorizados anteriormente, não desempenham papel determinante nas ações da unidade atualmente (Facebook⁶, X, YouTube, Boletim Geral – 5ª Parte), suscitando o debate sobre a eficiência na comunicacional aprofundada em Saccol *et al* (2020) e contrapondo a ideia de fortalecimento dos canais de comunicação prevista na Política de Integridade do CBMDF (Distrito Federal, 2023).

⁴ De acordo com dados da SEPDI, de 25 de agosto a 23 de setembro de 2025, o instagram do CBMDF teve 1.466.536 visualizações e 38.686 interações.

⁵ Os grupos de whatsapp CBMDF Notícias 01 e 02 possuem, respectivamente, 1024 e 762 integrantes, os valores somados correspondem a 33,7% do efetivo atual.

⁶ O facebook do CBMDF tem 172 mil seguidores, ao passo que o instagram detém 123 mil. Esse dado denota a volatilidade característica das redes sociais e a necessidade fortalecimento do vínculo com os públicos-alvo, independentemente da plataforma utilizada.

Embora a instituição viva um momento de transição associado à redução de efetivo prevista para o próximo biênio, existe a necessidade da chegada de novos militares ao CECOM e definição de estratégias para suplantar o cenário configurado. Admitindo-se a premissa de manutenção da eficiência diante da baixa de recursos humanos, o estabelecimento de diretrizes emerge como uma necessidade patente, cujas implicações podem definir pelo fortalecimento de canais de comunicação mais eficientes e/ou extinção daqueles com pouca utilização ou inoperantes.

O monitoramento dessas mídias é essencial para garantir que os objetivos institucionais sejam alcançados. A adoção de indicadores de desempenho — como tempo médio de resposta, alcance das mensagens, taxa de engajamento e nível de satisfação dos públicos — permite avaliar objetivamente a efetividade das estratégias de comunicação. Subsidiariamente, o uso de algoritmos e ferramentas de análise de dados pode identificar padrões de comportamento comunicacional, detectar gargalos e prever demandas informacionais em tempo real, apoiando decisões técnicas.

Metodologias como o Balanced Scorecard (BSC), a Análise de Redes Sociais (ARS) e a Mineração de Dados (*Data Mining*) podem ser aplicadas para mensurar e correlacionar o desempenho comunicacional com os objetivos estratégicos, proporcionando uma gestão baseada em evidências e alinhada às diretrizes de governança pública e transformação digital. Assim, o CBMDF pode identificar interesses conflitantes, alinhar expectativas e melhorar a compreensão dos resultados esperados (International Federation of Accountants, 2014 *apud* Brasil, 2020).

2.3.2.2 *Normatização interna*

A legislação federal afeta ao CBMDF é silente quanto à atividade de comunicação social. Internamente, o Decreto nº 31.817, de 21 de junho de 2010, que versa sobre a Organização Básica do CBMDF, dispõe mais diretamente sobre o assunto no Art. 5º, por meio do estabelecimento de cinco competências específicas do CECOM: integrar-se diretamente aos diversos órgãos da instituição; planejar e coordenar a realização de solenidades; sensibilizar a sociedade sobre a importância da corporação; contribuir para a preservação de tradições, memória e valores; e contribuir para a coesão da tropa.

A Portaria nº 42, publicada no BG nº 169, de 10 de setembro de 2012, implementou a Rádio Bombeiros FM no âmbito do CBMDF com veiculação pelo *site* oficial. O documento estabeleceu a subordinação da rádio *online* ao CECOM e estabeleceu como diretriz a preocupação constante com o estreitamento dos laços de relacionamento com os diversos públicos de interesse. Também delineou a programação a partir da veiculação de informações de utilidade pública, músicas, documentários, notícias, palestras e divulgação das missões e atividades institucionais, sendo vedados conteúdos de cunho ideológico, político-partidários e religiosos (Distrito Federal, 2012).

A Portaria nº 8, contida no BG nº 067, de 09 de abril de 2015, criou o SOINP, para apoio às atividades desenvolvidas pelo CECOM e com competência para: assessorar as equipes de serviço nos assuntos inerentes à informação pública; registrar em fotografias e vídeos as ocorrências; produzir banco de imagens para posterior utilização; executar missões determinadas pelo comandante do centro (Distrito Federal, 2015). As atribuições demonstram a preocupação com a interação com os veículos de imprensa e o uso de fotografias e vídeos com objetivo institucional.

A determinação do Comandante-Geral sobre a veiculação de fotografias, vídeos, matérias ou entrevistas nos veículos de imprensa, aplicativos de celular e nas redes sociais - item IX, do Boletim Geral nº 184, de 26 de setembro de 2018 – externa a preocupação com o repasse de informações ou registros nas unidades sem o devido cuidado técnico ou linguagem apropriada e, ainda, sem o conhecimento do comando da Corporação e do CECOM. Segundo o gestor é premente a necessidade de padronizar e concentrar as informações que serão repassadas à mídia, de forma técnica e centralizada, evitando informações destoantes (Distrito Federal, 2018).

A informação do CECOM, publicada no item XXI, do Boletim Geral nº 114, de 19 de junho de 2020, retomou a determinação do comando e apresentou conceitos e orientações ao público interno, com vistas à preservação da imagem institucional. Novamente, a reputação institucional foi cotejada com “dissabores e inconvenientes causados por publicações equivocadas” (Distrito Federal, 2020b. p. 11).

A Portaria nº 24, publicada no Suplemento ao BG nº 223, de 1º de dezembro de 2020, aprovou o Regimento Interno do CBMDF (RICBM) e expandiu as

competências do CECOM em relação ao Decreto nº 31.817/2010. No regimento, foi regulamentada a subordinação da Banda de Música ao centro, que foi estruturado em quatro seções: SEREP, SECER, SEPDI e SEAAD (Distrito Federal, 2020c). O RICBM não fixou as atribuições da SEAAD⁷ e, dado o caráter mais específico das demais seções, a síntese das competências foi representada conforme disposto a seguir:

Figura 7 – Competências da SEREP, SECER e SEPDI

	<p>Seção de Relações Públicas (Art. 292)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordenar ações para os públicos interno e externo; fortalecer a imagem institucional; relacionar-se com meios de comunicação públicos e privados; preservar tradições, memória e valores; fortalecer a coesão da tropa; organizar eventos socioculturais; gerenciar mídias eletrônicas, bancos de dados, estatísticas e arquivos; promover campanhas educativas; formular respostas à imprensa; elaborar resenha diária; orientar bombeiros a lidar com a imprensa; coletar e tratar dados operacionais
	<p>Seção de Cerimonial (Art. 293)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordenar e providenciar meios para a realização de solenidades; manter atualizadas listas de autoridades; realizar registros de eventos; gerenciar o cerimonial militar nas solenidades do CBMDF;
	<p>Seção de Produção e Divulgação (Art. 294)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Produzir e divulgar matérias; coordenar e executar ações de publicidade e artes gráficas; gerenciar atividades ligadas à internet, intranet e comunicação visual; elaborar pautas para publicações em mídias; elaborar diagramação e arte; manter acervo histórico dos eventos;

Fonte: o autor.

⁷ O RICBM não menciona a Rádio Bombeiros em seu texto, tampouco designa atribuições específicas para a atividade. Igualmente, o SOINP não recebeu tratamento específico como seção ou subseção, embora a essência de suas atribuições esteja descrita no Art. 292 – competências da SEREP.

A análise comparativa entre a normatização de comunicação social proposta no RICBM e os padrões assinalados nas políticas de comunicação do MF, TCDF, EB e STF (subitem 2.3.1) revela lacunas significativas. Enquanto essas instituições estabeleceram políticas específicas, com princípios claros (transparência, ética, veracidade, tempestividade) e diretrizes alinhadas ao planejamento estratégico, as normas do CBMDF são esparsas e, geralmente, limitam-se à descrição de atribuições do CECOM ou de setoriais vinculados.

A rádio e o SOINP sequer foram recepcionados pelo RICBM, que posterior à criação de ambos. Assim, observa-se a ausência princípios normativos explícitos e comuns, de diretrizes norteadoras e de menção a indicadores de avaliação. Apesar da preocupação legítima com o estreitamento de vínculos com os públicos interno e externo, por exemplo, o conteúdo esparso das regulamentações impõe desafios à formação de uma identidade comunicativa.

Verifica-se que a regulamentação vigente carece de revisão e direcionamento com foco no alcance dos objetivos estratégicos. A exemplo dos documentos analisados no subitem 2.3.1, as rotinas da comunicação devem refletir os princípios de governança pública. Logo, a estruturação de uma política própria fomenta a aproximação do setor ao PLANES e mitiga a evidente fragmentação do conhecimento.

2.3.2.3 *Entrevista com Comandante e Ex-Comandante do CECOM*

O processo de contextualização situacional e definição de diretrizes não poderia prescindir da análise de gestores setoriais. Para tanto, foi ofertada ao Comandante do CECOM e ao Ex-comandante – responsável pela criação do SOINP – uma entrevista estruturada contemplando eixos essenciais da comunicação social do CBMDF (Apêndice A).

Inicialmente, o atual comandante atribuiu à comunicação um papel estratégico e fundamental para o cumprimento da missão institucional, bem como definiu os públicos interno (militares da ativa, veteranos e pensionistas) e externo (população do Distrito Federal) como alvos do trabalho. Do ponto de vista da adesão dos regulamentos internos aos preceitos constitucionais, à LAI e à LGPD, destacou que existe a necessidade de modernização de algumas normas que regulam comunicação

social e, especificamente, sobre a criação de uma política própria, com vistas ao atendimento do objetivo estratégico nº 12 do PLANES 2025 – 2030, asseverou:

Acredito que uma política de comunicação, considerando a natureza militar do CBMDF, colabora com diretrizes para esclarecer os limites e possibilidades de emprego dos diversos meios de mídia, comportamentos e padrões a serem seguidos para preservar e fortalecer a imagem e reputação institucional (Neto, 2025. p. 2).

O ex-comandante corroborou o caráter essencial da pauta e salientou a relevância de uma abordagem voltada para os “formadores de opinião”, a quem atribuiu a competência de multiplicar a imagem do CBMDF. No que tange à regulamentação da atividade, pontuou que:

[...] o arcabouço normativo ainda apresenta lacunas significativas. O Regimento Interno do CBMDF delimita atribuições ao CECOM, mas não estabelece diretrizes integradas nem uma política institucional de comunicação. As normas constitucionais (CF/88), a Lei de Acesso à Informação e a LGPD exigem padrões elevados de transparência, proteção de dados e comunicação responsável. Sem uma política consolidada, corre-se o risco de haver interpretações divergentes, ações reativas e inconsistentes, além de vulnerabilidades jurídicas (Cabral, 2025. p. 4).

Sobre as competências e responsabilidades do CECOM, o comandante analisou serem boas as definições jurídicas, todavia, destacou que elas carecem de melhor entendimento por parte dos *stakeholders*. Nesse ponto, reitera-se a importância da edição de normas contendo diretrizes mais objetivas e acessíveis ao entendimento dos públicos-alvo, bem como a utilização dos recursos disponíveis para sedimentação de tais conceitos.

Tenho observado que existe uma certa falta de padronização nos meios de comunicação adotados no âmbito do CBMDF, por exemplo os perfis de instagram das diversas OBMs, que ainda não possuem uma padronização. Existem limitações de ordem logística e tecnológicas, com equipamentos mais sofisticados para produção de conteúdos de melhor qualidade, o que já vem sendo corrigido com o empreendimento de processos de aquisições (Neto, 2025. p. 2).

Novamente, as percepções do atual gestor confluíram diante das manifestações do antigo, o qual reitera que as competências estão discriminadas, mas não são plenamente compreendidas. Os militares nem sempre distinguem comunicação institucional de ações de *marketing*, cerimonial ou relações públicas. Já o público externo, usualmente, enxerga apenas a interface operacional do CBMDF.

A ausência de uniformidade no setor impõe barreiras à consolidação da imagem corporativa e pode desencadear crises. De acordo com o comandante, a identidade visual e o discurso devem necessariamente representar os valores da instituição. Nesse ponto, edição de uma política pode contribuir para o disciplinamento de princípios e diretrizes de atuação, possibilitando maior assertividade nas ações. Em linhas gerais, comunicação social deve equilibrar-se entre a transparência no acesso às informações e a responsabilidade para com os conteúdos distribuídos (Neto, 2025).

A identidade visual já transmite solidez, tradição e credibilidade, mas precisa de maior padronização. O discurso institucional, por sua vez, deve ser mais alinhado ao conceito de valor público e de governança, reforçando transparência, inclusão e modernidade. A política de comunicação é o caminho para harmonizar esses elementos (Cabral, 2025. p. 6).

Para o atual comando, uma política de comunicação para a instituição deve contemplar os seguintes aspectos: valorização da imagem institucional; comunicação centrada no cidadão; transparência e acesso à informação; clareza, simplicidade e padronização; agilidade e eficiência na resposta; comunicação interna fortalecida; comunicação de crise; unicidade. Ademais, para mensuração da efetividade das ações do setor, o gestor sugeriu como indicadores, entre outros: índices de credibilidade e confiança institucional, alcance da informação e engajamento e inserções em mídia.

Como recomendações para o aprimoramento da gestão da comunicação institucional, o ex-comandante do centro destacou: a necessidade de investir em formação continuada dos militares da unidade, com cursos em jornalismo, gestão de crises e comunicação digital; incorporação de tecnologias de monitoramento de mídias e análise de dados, com vistas à tomada de decisão baseada em evidências; atuação proativa, integrada e estratégica, pautada no interesse público; e fortalecimento do SOINP, que, nas palavras do gestor, “é uma ferramenta extremamente efetiva para o CBMDF” (Cabral, 2025. p. 6).

2.3.3 Assessoria de imprensa: implicações à luz da LAI e da LGPD

O exercício cotidiano das relações públicas impõe às entidades a obrigação de reavaliação constante dos fluxos de entrada/saída das informações e observância

irrestrita às leis, sob pena de mergulharem em profundas crises de credibilidade. A definição de crise no contexto da comunicação é complexa e multifacetada, uma vez que eventos críticos abalam a normalidade⁸ das atividades, desviam o foco e envidam mobilização de esforços. Segundo João José Forni, em seu livro *Gestão de Crises e Comunicação*:

Crises não são os altos e baixos de um negócio. São acontecimentos mais graves. Mas podem surgir de fatos triviais: uma pequena nota no jornal, indevidamente explicada ou esquecida. Ou do descaso de empregados com a segurança de instalações ou de produtos. Pode nascer de fraudes não descobertas pelos sistemas de auditoria. Ou de ex-empregados que vazam dados ou arquivos reservados para prejudicar a empresa ou tirar vantagens financeiras [...].

Pode ser até um *post* na rede social, com aqueles segredos tão bem guardados, mas suficientes para causar um rebuliço na gestão. Por trás de grande parte das crises, há quase sempre um escorregão administrativo, o cochilo de um executivo, falta de treinamento, descuido com normas de segurança ou ação deliberada de cometer um ato ilícito (Forni, 2025. p. 3).

Em linha com as asserções sobre prevenção a eventos críticos, a Portaria nº 11, de 1º de abril de 2025, publicada no Suplemento ao Boletim Geral nº 063, de 02 de abril de 2025, aprovou as diretrizes e os procedimentos relacionados ao tratamento⁹ de informação sigilosa ou sob restrição de acesso no âmbito do CBMDF. Essencialmente, a pauta da segurança da informação abordada pelo documento remete aos regramentos estabelecidos na LAI e na LGPD.

Desse contexto, emerge a finalidade do subitem 2.3.3: identificar e analisar potenciais riscos à imagem institucional do CBMDF decorrentes da gestão de demandas apresentadas à Seção de Relações Públicas (SEREP). A investigação teve como parâmetro a adesão aos preceitos das referidas leis e a escolha da seção afigurou-se oportuna, em razão de sua interação mais direta com veículos de imprensa, entidades públicas e privadas e sociedade civil, por meio da emissão de respostas institucionais às solicitações formalizadas.

⁸ Ao contrário do que sugere o senso comum, poucas crises são decorrentes de eventos inesperados (Forni, 2025)

⁹ Conjunto de ações inerentes à recepção, classificação, desclassificação, utilização, acesso, reprodução, transporte, transmissão, distribuição, arquivamento, armazenamento, eliminação, à avaliação, destinação ou controle de dado, informação, conhecimento, documento, material, área e instalação, dentre outras relativas à gestão da informação (Distrito Federal, 2025b. p. 3).

Entre o rol de competências da SEREP, descritas no Art. 292 do Regimento Interno do CBMDF, destacam-se:

- II - implementar e fomentar ações que visem fortalecer a imagem da Corporação;
- III - estabelecer relações sólidas e confiáveis com os meios de comunicação e seus agentes;
- VII - interagir com os veículos privados de imprensa;
- XI - formular respostas à imprensa sobre assuntos relacionados ao CBMDF (Distrito Federal, 2020. p. 109 – 110).

Vale ressaltar que o debate proposto não se presta ao esgotamento de todas as vulnerabilidades as quais a comunicação institucional do CBMDF pode estar submetida, e sim à promoção da discussão sobre a importância da regulamentação das atividades do setor e da disseminação dos conhecimentos sobre segurança da informação cujo acesso é restrito, a partir da análise do trabalho sensível desenvolvido pela assessoria de imprensa.

Dos 1.014 e-mails analisados, no período compreendido entre 1º de janeiro e 30 de junho de 2025, 45 demandas contrariam princípios da LAI e/ou da LGPD, as quais representam aproximadamente 4,44% do total investigado. Percentualmente, pode-se dizer que a incidência de tais comunicações é pequena, todavia, não é sábio subestimar seu dano potencial. “No cenário da globalização e das tecnologias digitais, as instituições estão muito mais expostas e são pressionadas publicamente a serem mais éticas e responsáveis em seus processos” (Saccol *et al* 2020. p. 104).

As assessorias de comunicação/imprensa têm atuado para preparar seus clientes (assessorados) a disponibilizarem informações que lhes interessam para a mídia, desde que tenham algum valor de notícia. Nesse processo, é necessário um trabalho de articulação de interesses desses agentes de forma ética e respeitosa, mas, por vezes, ocorrem conflitos (Saccol *et al* 2020. p. 103).

Observada a devida anonimização dos dados, a Figura 8 representa o cerne de tais comunicações, bem como evidencia a prevalência dos seguintes tópicos: i) comunicação de decisão judicial – pensão alimentícia; ii) solicitação de informações privilegiadas sobre o concurso público do CBMDF e; iii) apurações disciplinares internas de caráter sigiloso.

Figura 8 – Demandas apresentadas à SEREP que contrapõem princípios da LAI/LGPD

Comunicação de decisão judicial	<p>a) Solicito de Vossa Senhoria providências, no sentido de efetivar a penhora do montante de 10% do salário LÍQUIDO da parte executada, _____, CPF: _____ e, adicionalmente, que os valores referentes aos descontos sejam depositados diretamente na conta da parte credora _____, CPF: _____, Banco de Brasília, agência _____, conta corrente _____, até o limite de R\$ _____, (_____), valor atualizado até _____. A presente determinação decorre de decisão proferida na ação de CUMPRIMENTO DE SENTENÇA;</p> <p>b) PROCESSO nº: _____ CLASSE: [CÍVEL] CUMPRIMENTO DE SENTENÇA. Em atenção ao requerido nos autos do processo acima mencionado, requisito a Vossa Senhoria que, no prazo de 5 dias, apresente a folha de pagamento do executado _____, CPF nº _____, referente aos últimos 3 meses, a fim de que seja deliberado requerimento de penhora de parcela do salário.</p>
Concurso público do CBMDF	<p>c) Meu nome é _____, sou da equipe de jornalismo do _____ e gostaria de sanar umas dúvidas, se possível, quanto ao próximo concurso Bombeiro DF.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Devidamente autorizado, teria alguma previsão para contratação da banca organizadora? 2. E com relação às vagas, serão ofertadas as 356 anunciadas anteriormente? 3. Teria alguma outra informação relevante sobre o certame que possam compartilhar? <p>d) Prezados, meu nome é _____, assessor(a) de comunicação institucional do _____. Somos um portal de Concursos Públicos e sempre buscamos informações em fontes oficiais. Gostaríamos de solicitar informações referentes ao concurso CBMDF</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Temos previsão para publicação de um novo edital em 2025 ou em 2026? 2. Se sim, temos a confirmação de quantidades de vagas e cargos que serão ofertados? 3. Temos o número de cargos vagos no órgão atualmente?
Apurações disciplinares sigilosas	<p>e) De ordem do Diretor da _____, Delegado de Polícia _____, encaminho a Vossa Senhoria, para conhecimento e adoção das providências julgadas pertinentes, cópia dos documentos anexos, os quais, noticiam envolvimento da arma de fogo do patrimônio desse CBMDF, em procedimentos policiais. Ressalte-se que qualquer pedido de restituição ou informações sobre o armamento deve ser dirigido ao TJDF.</p> <p>f) Me chamo _____, sou repórter da coluna _____ no _____. Entro em contato para marcar uma conversa com o Tenente-Coronel _____, para tratar sobre o caso do policial civil de Goiás _____, que faleceu em um curso recentemente. Pode ser presencial ou por telefone, o que se adequar melhor à agenda.</p>

Fonte: o autor.

As interações descritas nas alíneas a) e b) da Figura 8 – comunicação de decisão judicial em processo de alimentos – contrapõem o fixado no Art. 189, II do Código de Processo Civil, que estabelece a tramitação em segredo de justiça para

processos que versem sobre alimentos (Brasil, 2015). Além disso, adotar o e-mail da SEREP como porta de entrada para tais comunicações fere os princípios fixados no Art. 6º da LGPD e no Art. 31 da LAI para atividades de tratamento de dados pessoais, respectivamente:

Art. 6º As atividades de tratamento de dados pessoais deverão observar a boa-fé e os seguintes princípios:

I - **finalidade**: realização do tratamento para propósitos legítimos, específicos, explícitos e informados ao titular, sem possibilidade de tratamento posterior de forma incompatível com essas finalidades;

II - **adequação**: compatibilidade do tratamento com as finalidades informadas ao titular, de acordo com o contexto do tratamento;

III - **necessidade**: limitação do tratamento ao mínimo necessário para a realização de suas finalidades, com abrangência dos dados pertinentes, proporcionais e não excessivos em relação às finalidades do tratamento de dados (Brasil, 2018. grifo nosso).

[...]

Art. 31. O tratamento das informações pessoais deve ser feito de forma transparente e com respeito à **intimidade, vida privada, honra e imagem das pessoas**, bem como às liberdades e garantias individuais (Brasil, 2011. grifo nosso).

No que concerne às solicitações formalizadas nas alíneas c) e d) – fornecimento de informações privilegiadas sobre o concurso público do CBMDF – o Art. 4º, III, da LAI, conceitua informação sigilosa como “aquela submetida temporariamente à restrição de acesso público em razão de sua imprescindibilidade para a segurança da sociedade e do Estado” (Brasil, 2011). A Portaria nº 11, de 1º de abril de 2025 – que aprova as diretrizes e os procedimentos relacionados ao tratamento de informação sigilosa ou sob restrição de acesso no âmbito do CBMDF – disciplina que são informações sigilosas “contrato, convênio, acordo, ajuste, termo de cooperação ou protocolo de intenção cujo objeto ou execução envolva documento classificado ou sob restrição de acesso (Distrito Federal, 2025b. p. 10). Por fim, a Lei de Licitações e Contratos Administrativos – Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021 – define como crimes a perturbação e a violação de sigilo de processos licitatórios (Brasil, 2021). Portanto, resta evidente que a gestão indevida de tais informações é passível de responsabilização.

Os pedidos de dados passíveis de investigação em apurações correicionais, alíneas e) e f), à semelhança das comunicações de decisão judicial, contrariam as diretrizes fixadas no Art. 6º, incisos I a III da LGPD e no *caput* Art. 31 da LAI. Essas informações também foram definidas como sigilosas no rol exemplificativo do Art. 44 da Portaria nº 11 do CBMDF:

VI - relatório e/ou nota técnica decorrente de Inquérito Policial Militar, Processo Administrativo de Licenciamento, Conselho de Disciplina, Conselho de Justificação, Sindicância, Apuração Sumária, auditoria, fiscalização, e outros documentos relativos à atividade de correição, bem como decorrentes de investigação social e de sindicância de vida pregressa (Distrito Federal, 2025b. p. 10).

Entende-se, pois, que a definição prévia de diretrizes pode ser um diferencial entre sucesso e fracasso na prevenção ou no gerenciamento de crises na comunicação institucional. “Há uma tendência de as corporações conservadoras trabalharem reativamente. Essa prática errada vai da área operacional à comunicação (Forni, 2025. p. 66). Assim, o estabelecimento de premissas básicas para a orientação das ações de comunicação em pautas mais sensíveis, contribui essencialmente para a adesão aos preceitos legais, eficiência administrativa e segurança jurídica da corporação.

Conquanto a Portaria nº 11 aborde os conceitos de segurança da informação de acesso restrito, tais diretrizes devem ser ostensivamente trabalhadas e assimiladas pelos públicos interno e externo. É notória a necessidade de uma abordagem sistêmica, dado o caráter incipiente das regulamentações em âmbito interno e à medida que a assessoria de comunicação tem sido porta de entrada de solicitações que violam a finalidade, a adequação e a necessidade de tratamento de dados restritos. Nesse sentido, a publicação de uma política de comunicação pode contribuir sobremaneira para a sedimentação de conceitos e definição de parâmetros.

Muitas vezes, esse improviso custa caro. Mais ou menos como no incêndio na favela. Todos sabem do risco, inclusive as autoridades. Não há qualquer programa de prevenção de incêndio. Só resta aguardar o próximo e tentar apagar o fogo. Depois, vêm as entrevistas evasivas. E medidas paliativas para minimizar o desastre (Forni, 2025. p. 66).

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As análises realizadas ao longo deste estudo evidenciaram que a comunicação institucional do CBMDF carece de maior sistematização normativa e alinhamento estratégico. Constatou-se que, apesar da relevância reconhecida da comunicação para o cumprimento da missão corporativa, os instrumentos atualmente existentes são fragmentados e insuficientes para garantir coerência e uniformidade nas práticas do setor. Tal asserção retoma a pergunta-problema proposta no início do artigo científico e evidencia que a ausência de uma PCI compromete a efetividade das ações comunicacionais e dificulta a consolidação da governança pública na corporação.

A partir da análise comparativa entre as PCIs de referência e do diagnóstico interno, realizado por meio de pesquisa documental e entrevistas com gestores setoriais, verificou-se a recorrência de princípios como transparência, ética, impessoalidade e foco no interesse público. Esses elementos revelam-se indispensáveis para o fortalecimento da imagem institucional e para a ampliação da credibilidade social. A adoção de uma política estruturada possibilitará, assim, maior alinhamento entre discurso e prática, ampliando a legitimidade da corporação perante a sociedade.

Os resultados também demonstraram que a comunicação deve ser compreendida como um instrumento de gestão e não como atividade acessória. A consolidação de fluxos comunicacionais padronizados, a definição de responsabilidades e a utilização de indicadores de desempenho são medidas que fortalecem a eficiência administrativa e contribuem para a prevenção de crises. Nesse sentido, o estudo ressalta a importância de o CBMDF evoluir de um modelo fragmentado para um sistema integrado de comunicação, capaz de dialogar de forma ágil e inclusiva com públicos interno e externo.

Do ponto de vista prático, a contribuição central desta pesquisa consiste na proposição de uma minuta de PCI estruturada à realidade do CBMDF, alinhada aos princípios e às metas estratégicas do PLANES 2025 – 2030. A implementação de tal instrumento poderá reduzir vulnerabilidades institucionais, consolidar a identidade visual e discursiva da corporação e fortalecer sua reputação, conferindo-lhe maior

resiliência diante de demandas sociais e legais crescentes, especialmente no que se refere à LAI e à LGPD.

Apesar da relevância e da originalidade da pesquisa, algumas limitações devem ser reconhecidas. O estudo concentrou-se em uma abordagem normativa, a partir de uma amostra restrita de documentos institucionais e foi impactado pela carência de políticas de comunicação em instituições congêneres. Além disso, a ausência de indicadores empíricos de desempenho comunicacional mensurados em série histórica restringe a capacidade de avaliação longitudinal dos impactos das práticas de comunicação sobre a governança e a imagem pública da corporação.

A partir da investigação desenvolvida, abrem-se amplas possibilidades para estudos futuros. Recomenda-se a realização de pesquisas quantitativas voltadas à mensuração da eficiência dos canais de comunicação do CBMDF, com a aplicação de indicadores de desempenho e algoritmos de análise de dados. Estudos longitudinais poderiam acompanhar a evolução da percepção pública e do engajamento institucional após a implementação da política proposta.

Outras abordagens promissoras incluem a avaliação comparativa entre as práticas comunicacionais das corporações militares do Distrito Federal, a análise de redes institucionais de comunicação no Sistema de Segurança Pública e o desenvolvimento de modelos de governança digital aplicáveis ao ambiente militar. Essas novas investigações poderão ampliar o corpo teórico e prático sobre comunicação estratégica no setor público, contribuindo para a consolidação de uma cultura comunicacional baseada em evidências e orientada à geração de valor público.

Em síntese, conclui-se que a criação e institucionalização da Política de Comunicação Institucional no âmbito do CBMDF não apenas atende a uma demanda estratégica da corporação, mas também representa um avanço significativo na consolidação da governança pública e na geração de valor público. Ao adotar diretrizes claras e princípios sólidos, a instituição terá melhores condições de preservar sua credibilidade, ampliar a confiança social e reafirmar seu papel essencial na proteção da vida e na promoção da segurança coletiva.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Allana. Desafios gerenciais, legislativos e estratégicos dos departamentos de comunicação social no setor público brasileiro. *In* MEDEIROS, M; MAINIERI, T (org.). **Comunicação pública e cidadania: conceitos, desafios e enfrentamentos**. Ebook. Goiânia: Cegraf UFG, 2022. p. 172 – 197.

ARISTÓTELES. **Retórica**. Tradução de Antônio Pinto de Carvalho. 1. ed. Petrópolis: Vozes, 2017.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 31000 – Gestão de Risco: diretrizes**. Rio de Janeiro: ABNT, 2018.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília: Presidência da República, 1988. Disponível em: <https://xurl.ooo/r1u36>. Acesso em: 02 mai. 2025.

BRASIL. **Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017**. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília: Presidência da República, 2017. Disponível em: <https://xurl.ooo/cmde5>. Acesso em: 05 mai. 2025.

BRASIL. **Estratégia de Governança Digital da Administração Pública Federal 2016 – 19**. Brasília: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2016. Disponível em: <https://xurl.ooo/u78l0>. Acesso em: 16 mai. 2025.

BRASIL. **Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015**. Código de Processo Civil. Brasília: Presidência da República, 2015. Disponível em: <https://encurtador.com.br/fbv9Y>. Acesso em: 09 mai. 2025.

BRASIL. **Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011**. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Brasília: Presidência da República. Disponível em: <https://encurtador.com.br/wFYoD>. Acesso em: 07 mai. 2025.

BRASIL. **Lei nº 13.709, de 18 de agosto de 2018**. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Brasília: Presidência da República. Disponível em: <https://xurl.ooo/041x2>. Acesso em: 08 mai. 2025.

BRASIL. **Lei Complementar nº 131, de 27 de maio de 2009**. Dispõe sobre a disponibilização, em tempo real, de informações pormenorizadas sobre a execução orçamentária e financeira da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Brasília: Presidência da República. Disponível em: <https://xurl.ooo/4pqf7>. Acesso em: 11 mai. 2025.

BRASIL. **Política de Comunicação Estratégica do Exército**. Brasília: Ministério da

Defesa, 2024a. Disponível em: <https://encurtador.com.br/Fih6N>. Acesso em: 02 mai. 2025.

BRASIL. **Portaria MF nº 811, de 21 de maio de 2024**: Institui a Política de Comunicação Integrada do Ministério da Fazenda, e dá outras providências. Brasília: Ministério da Fazenda, 2024b. Disponível em: <https://encurtador.com.br/elsL8>. Acesso em: 02 mai. 2025.

BRASIL. **Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública**. 2ª versão. Brasília: TCU, 2014. Disponível em: <https://encurtador.com.br/vovaa>. Acesso em: 05 mai. 2025.

BRASIL. **Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública**. 3. ed. Brasília: TCU, 2020. Disponível em: <https://xurl.ooo/6i00m>. Acesso em: 08 mai. 2025.

BRASIL. **Resolução nº 730, de 08 de abril de 2021**: Institui a Política de Comunicação Social do Supremo Tribunal Federal. Brasília: Diário da Justiça Eletrônico, 2021. Disponível em: <https://encurtador.com.br/q0R2g>. Acesso em: 02 mai. 2025.

BUENO, Wilson da Costa. As etapas e os desafios da elaboração e implementação de uma política de comunicação na área pública. *In* HERINGER, Leandro Peters; DUARTE, Jorge; SENA, Kárita (org.). **Gestão da comunicação pública**: estudos do X Encontro Brasileiro de Administração Pública. Brasília: ABCPública, 2023. *E-book*. Disponível em: <https://xurl.ooo/k0pjd>. Acesso em: 16 mai. 2025.

CORRÊA, Jacinto *et al.* **Marketing**: a teoria em prática. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2009.

DISTRITO FEDERAL. **Decreto nº 31.817, de 21 de junho de 2010**. Regulamenta o inciso II, do artigo 10-B, da Lei nº 8.255, de 20 de novembro de 1991, que dispõe sobre a Organização Básica do CBMDF. Brasília: Governo do Distrito Federal, 2010. Disponível em: <https://encurtador.com.br/OqTh0>. Acesso em: 15 mai. 2025.

DISTRITO FEDERAL. **Decreto nº 38.354, de 24 de julho de 2017**. Institui a Política de Dados Abertos da Administração Pública direta, autárquica e fundacional Distrito Federal. Brasília: Governo do Distrito Federal, 2017. Disponível em: <https://xurl.ooo/4nwh2>. Acesso em: 15 mai. 2025.

DISTRITO FEDERAL. **Decreto nº 39.736, de 28 de março de 2019**. Dispõe sobre a Política de Governança Pública e Compliance no âmbito da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo do Distrito Federal. Brasília: Governo do Distrito Federal, 2019. Disponível em: <https://xurl.ooo/2ihel>. Acesso em: 11 mai. 2025.

DISTRITO FEDERAL. **Determinação do Comandante-Geral sobre a veiculação de fotografias, vídeos, matérias ou entrevistas nos veículos de imprensa, aplicativos de celular e nas redes sociais**. Item IX – Boletim Geral nº 184, de 26 de setembro de 2018. Brasília: CBMDF, 2018.

DISTRITO FEDERAL. **Guia Prático para Implementação do Modelo de Governança Pública do Distrito Federal**. 1. ed. Brasília: CGDF, 2024a. Disponível em: <https://encurtador.com.br/6EIME>. Acesso em: 05 mai. 2025.

DISTRITO FEDERAL. **Informação do Centro de Comunicação Social**. Item XXI – Boletim Geral nº 114, de 19 de junho de 2020. Brasília: CBMDF, 2020b.

DISTRITO FEDERAL. **Lei nº 4.990, de 12 de dezembro de 2012**. Brasília: Governo do Distrito Federal, 2012. Disponível em: <https://xurl.ooo/74qmf>. Acesso em: 18 mai. 2025.

DISTRITO FEDERAL. **Lei Orgânica do Distrito Federal, de 8 de junho da 1993**. Brasília: Governo do Distrito Federal, 1993. Disponível em: <https://xurl.ooo/m25qa>. Acesso em: 17 mai. 2025.

DISTRITO FEDERAL. **Plano de Dados Abertos (PDA)**. Suplemento ao BG nº 189, de 10 de outubro de 2022. Brasília: CBMDF, 2022a.

DISTRITO FEDERAL. **Plano Estratégico 2025 – 2030**. Suplemento ao Boletim Geral nº 009, de 14 de janeiro de 2025. Brasília: CBMDF, 2025a.

DISTRITO FEDERAL. **Política de Integridade do CBMDF**. Suplemento ao BG nº 139, de 25 de julho de 2023. Brasília: CBMDF, 2023.

DISTRITO FEDERAL. **Política de Proteção de Dados Pessoais (PPDP)**. Boletim Geral nº 031, de 14 de fevereiro de 2022. Brasília: CBMDF, 2022b.

DISTRITO FEDERAL. **Portaria nº 42, de 4 de setembro de 2012**: implementa a Rádio Bombeiros FM no âmbito do CBMDF com sua veiculação pelo *site* Institucional. Boletim Geral nº 169, de 10 de setembro de 2012. Brasília: CBMDF, 2012.

DISTRITO FEDERAL. **Portaria nº 8, de 8 de abril de 2015**: criação do Serviço Operacional de Informação Pública, para apoio das atividades que são desenvolvidas pelo Centro de Comunicação Social do CBMDF. Boletim Geral nº 067, de 9 de abril de 2015. Brasília: CBMDF, 2015.

DISTRITO FEDERAL. **Portaria nº 11, de 1º de abril de 2025**. Aprova as diretrizes e os procedimentos relacionados ao tratamento de informação sigilosa ou sob restrição de acesso no âmbito do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal – CBMDF. Suplemento ao Boletim Geral nº 063, de 02 de abril de 2025. Brasília: CBMDF, 2025b.

DISTRITO FEDERAL. **Processo SEI-GDF nº 00053-00134816/2024-51 - Memorando nº 664/2024 - CBMDF/EMG/SEAAD, de 25 de julho de 2024**. Dispõe sobre a Criação da Política de Comunicação Institucional do CBMDF - Proposta. Brasília: CBMDF, 2024b.

DISTRITO FEDERAL. **Regimento Interno do Corpo de Bombeiros Militar do**

Distrito Federal – RICBM. Suplemento ao BG nº 223, de 1º de dezembro de 2020. Brasília: CBMDF, 2020c.

DISTRITO FEDERAL. **Resolução nº 342, de 25 de novembro de 2020:** Institui a Política de Comunicação do Tribunal de Contas do Distrito Federal. Brasília: TCDF, 2020a. Disponível em: <https://encurtador.com.br/UvfwH>. Acesso em: 02 mai. 2025.

DUARTE, Jorge. Instrumentos de comunicação pública. *In*: DUARTE, Jorge. (org.). **Comunicação Pública:** Estado, Mercado, Sociedade e Interesse público. São Paulo: Atlas, 2007.

DUARTE, Jorge; DUARTE, Marcia Yukiko. Serviço Público, Comunicação e Cidadania. *In*: NASSAR, Paulo; MARETTI, Eduardo (org.). **Comunicação Pública:** por uma prática mais republicana. São Paulo: Aberje, 2019. p. 57-77. Disponível em: <https://xurl.ooo/zx9ab>. Acesso em: 15 mai. 2025.

FORNI, João José. **Gestão de crises e comunicação:** o que gestores e profissionais de comunicação precisam saber para enfrentar crises. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2025.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GRUNIG, James E.; GRUNIG, Larissa A. Characteristics of Excellent Communication. *In* GILLIS, Tamara (org.). **The IABC Handbook of Organizational Communication:** a Guide to Internal Communication, Public Relations, Marketing, and Leadership. São Francisco: John Wiley & Sons, 2006. Disponível em: <https://xurl.ooo/uej2i>. Acesso em: 09 mai. 2025.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento das Relações Públicas na Comunicação Integrada.** 4. ed. São Paulo: Summus, 2003.

LUPETTI, Márcelia. **Gestão estratégica da comunicação mercadológica.** São Paulo: Cengage Learning, 2009.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico:** projetos de pesquisa, pesquisa bibliográfica, teses de doutorado, dissertações de mestrado, trabalhos de conclusão de curso. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2024. Disponível em: <https://xurl.ooo/u4xbh>. Acesso em: 09 jun. 2025.

MARTINS, Kleber Watanabe Cunha *et al.* **Relação entre governança e o valor público gerado pelas universidades federais brasileiras.** Naviraí: UFMS, 2020. Disponível em: <https://xurl.ooo/sw1ad>. Acesso em: 12 mai. 2025.

MATOS, Heloiza. A comunicação pública na perspectiva da teoria do reconhecimento. *In*: KUNSH, Margarida Maria Krohling (org.). **Comunicação pública, sociedade e cidadania**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2011. p. 39-59.

MORAES, Roque. **Análise de conteúdo**. Porto Alegre: Educação-PUCRS, 1999. p. 7 – 32.

NOVELLI, Ana Lúcia Coelho Romero. O papel institucional da Comunicação Pública para o sucesso da Governança. **Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. São Paulo, ano 3, número 4, 1º semestre de 2006. p. 74 – 89. Disponível em: <https://xurl.ooo/figm3>. Acesso em: 12 mai. 2025.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida de. **O que é comunicação estratégica nas organizações?** São Paulo: Paulus, 2007.

PAULINO, Fernando Oliveira; PARAVENTI, Ágatha Camargo. Comunicação pública no Brasil: contribuições, oportunidades e premências. *In* MEDEIROS, M; MAINIERI, T (org.). **Comunicação pública e cidadania: conceitos, desafios e enfrentamentos**. Ebook. Goiânia: Cegraf UFG, 2022. p. 35 – 52.

SACCOL, Tércio *et al.* **Assessoria de comunicação**. Porto Alegre: SAGAH, 2020.

SENA, Kárita Emanuelle Ribeiro. 25 anos de comunicação pública no Brasil: uma discussão sobre avanços e retrocessos. *In* MEDEIROS, M; MAINIERI, T (org.). **Comunicação pública e cidadania: conceitos, desafios e enfrentamentos**. Ebook. Goiânia: Cegraf UFG, 2022. p. 53 – 69.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Entrevista com Comandante e Ex-Comandante do CECOM



CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL CENTRO DE ESTUDOS DE POLÍTICA, ESTRATÉGIA E DOCTRINA TERMO DE CONSENTIMENTO E ESCLARECIDO



O senhor está sendo convidado a participar da pesquisa intitulada **“Comunicação institucional: a criação de uma política de comunicação como instrumento de fortalecimento da governança e da imagem pública do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal”**, este trabalho consistirá na realização de uma entrevista com o _____, (Ex)Comandante do Centro de Comunicação Social do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal, no que diz respeito às suas análises sobre:

Eixo – contexto e visão geral

1. Como o senhor avalia o papel atual da comunicação institucional no cumprimento da missão do CBMDF?
2. Na sua percepção, quais são os públicos estratégicos prioritários para a comunicação do CBMDF?

Eixo – adequação normativa e alinhamento estratégico

3. Considerando a CF/88, LAI, LGPD e demais normas correlatas, o senhor avalia que o arcabouço normativo do CBMDF em comunicação está adequado às demandas contemporâneas? Por quê?
4. De que forma a elaboração de uma política de comunicação poderia contribuir para o cumprimento do objetivo nº 12 do Plano Estratégico 2025-2030?

Eixo – estrutura e gestão da comunicação

5. O senhor considera que as competências e responsabilidades do CECOM estão claramente definidas e que são plenamente compreendidas pelos públicos interno

e externo?

6. Quais barreiras internas (culturais, estruturais ou normativas) mais dificultam a padronização e integração das ações de comunicação no CBMDF?
7. O senhor identifica práticas de comunicação adotadas por outras instituições públicas que poderiam ser adaptadas ao CBMDF? Quais?

Eixo – efetividade, mensuração e governança

8. Que indicadores o senhor considera mais adequados para avaliar a efetividade da comunicação institucional no CBMDF?
9. Como equilibrar, na prática, as exigências de transparência da LAI com as restrições impostas pela LGPD nas ações de comunicação?

Eixo – reputação e identidade

10. Quais elementos essenciais deveriam constar na política de comunicação para garantir uma resposta rápida e alinhada em situações de crise?
11. Em que medida a identidade visual e o discurso institucional do CBMDF refletem seus valores e objetivos estratégicos?

Considerações gerais

12. Existe algum aspecto relacionado à comunicação institucional que o senhor considera relevante para a construção da política e que não tenha sido abordado nas perguntas anteriores?

O projeto está sob a responsabilidade do Ten-Cel. QOBM/Comb. Rodrigo Almeida Freitas, instrutor de Metodologia Científica do Centro de Estudos de Política, Estratégia e Doutrina (CEPED) e do Maj. QOBM/Comb. Felipe Silva Gomes, Oficial Aluno no Curso de Altos Estudos para Oficiais (CAEO).

A finalidade deste estudo é analisar a comunicação institucional do CBMDF com foco na produção de uma norma alinhada aos princípios de governança e imagem pública. Desse modo, a colaboração do senhor consistirá em fornecer dados sobre a sua expertise no comando do Centro de Comunicação

Social da corporação, com ênfase no objetivo estratégico nº 12 e iniciativa estratégica 12.2 do PLANES 2025 – 2030, os quais se correlacionam intrinsecamente com a investigação proposta neste estudo.

O senhor não será pago para participar deste estudo, sendo sua participação a título não-oneroso, ou seja, sem custos financeiros a nenhuma das partes. Aspiramos como benefícios a contribuição do senhor de mais de 20 anos de efetivo serviço no CBMDF para avaliação das questões supracitadas. Não há risco de haver qualquer constrangimento e a qualquer momento o senhor pode se recusar ou pedir para não fazer parte do estudo.

A entrevista será posteriormente analisada e ficará guardada em local seguro sob a responsabilidade do pesquisador durante 5 anos e, após este período, será descartada. Ademais, após a coleta de dados, o senhor terá acesso ao material produzido (caso deseje), e o material só será utilizado após vossa expressa autorização. Em caso de dúvidas, o senhor poderá falar com o pesquisador Felipe Silva Gomes, Major QOBM/Comb., por meio do telefone (61) 98553-7102 ou pelo e-mail: felipesgomes90@gmail.com.

AUTORIZO A ENTREVISTA: (X) SIM () NÃO

Caso o participante opte pela AUTORIZAÇÃO, será acordado o compromisso do pesquisador, consoante supramencionado, em garantir os seguintes direitos: os dados coletados serão utilizados exclusivamente para gerar informações para a pesquisa aqui relatada e outras publicações dela decorrentes; serei livre para interromper minha participação na pesquisa a qualquer momento e solicitar o questionário por mim respondido. Os dados coletados serão armazenados por 05 anos, sob a responsabilidade do pesquisador e, após este período, serão descartados.

Declaro que li e entendi este formulário de consentimento e todas as minhas dúvidas foram esclarecidas. E que sou voluntário a tomar parte neste estudo.

Brasília/DF, 15 de agosto de 2025.

APÊNDICE B – Termo de Compromisso de Manutenção de Sigilo – TCMS

Trecho suprimido pelo catalogador do trabalho.

APÊNDICE C – Minuta da Política de Comunicação Institucional do CBMDF

Portaria nº __, de __ dezembro de 2025.

Institui a Política de Comunicação Institucional do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal.

O COMANDANTE-GERAL, no uso das atribuições que lhe confere o inciso V, do Art. 7º, do Decreto nº 7.163, de 29 de abril de 2010 e:

Considerando o direito fundamental fixado no Art. 5º, XXXIII, da Constituição Federal, o qual estabelece que todos têm direito a receber dos órgãos públicos informações de seu interesse particular, ou de interesse coletivo ou geral, que serão prestadas no prazo da lei, sob pena de responsabilidade, ressalvadas aquelas cujo sigilo seja imprescindível à segurança da sociedade e do Estado;

Considerando o *caput* do Art. 258, da Lei Orgânica do Distrito Federal, que define a comunicação como bem social a serviço da pessoa humana, de realização integral de suas potencialidades políticas e intelectuais, garantido o direito fundamental do cidadão a participar dos assuntos de comunicação como maiores interessados por seus processos, formas e conteúdos;

Considerando as diretrizes estabelecidas pela Lei de Acesso à Informação: observância da publicidade, divulgação de informações de interesse público, utilização de meios de comunicação, fomento à cultura de transparência e desenvolvimento do controle social;

Considerando a diretriz estabelecida no inciso XI, do Art. 4º, da Política de Governança Pública e *Compliance* do Distrito Federal – Decreto nº 39.736, de 28 de março de 2019 – qual seja: promover a participação social por meio de comunicação aberta, voluntária e transparente das atividades e dos resultados do órgão ou entidade, de maneira a fortalecer o acesso público à informação;

Considerando o Plano Estratégico 2025-2030, o qual define a comunicação como fator crítico para alcance dos objetivos afetos à governança e à gestão.

RESOLVE:

Art. 1º. Fica instituída a Política de Comunicação Institucional – PCI no âmbito do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal.

Art. 2º. Para os efeitos do disposto nesta Portaria, conceitua-se PCI como conjunto de princípios, diretrizes e regras que norteiam as ações comunicacionais da corporação, com o objetivo de alinhar os fluxos de informação aos objetivos institucionais e ao interesse público, garantindo coerência, unidade e continuidade.

§ 1º Comunicação interna é o conjunto de ações, meios e instrumentos voltados para o público interno, com a finalidade de promover o engajamento, o comprometimento e o alinhamento com os objetivos estratégicos da corporação.

§ 2º Comunicação externa é o elo que conecta o CBMDF ao ambiente, permitindo o intercâmbio simbólico com a sociedade, com vistas à projeção, manutenção e proteção da reputação institucional.

§ 3º Comunicação digital refere-se à utilização de plataformas tecnológicas e meios eletrônicos (*sites*, redes sociais, aplicativos, portais institucionais) para divulgação de informações e interação com os públicos interno e externo.

§ 4º Comunicação visual é o conjunto de elementos gráficos e simbólicos (logotipos, cores, tipografia, sinalização, uniformes, *design* institucional) que representam e reforçam a identidade institucional.

CAPÍTULO I

DOS PRINCÍPIOS, DIRETRIZES E OBJETIVOS

Art. 3º. A comunicação do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal será orientada pelos seguintes princípios:

- I – ética;
- II – legitimidade;
- III – valores;
- IV – transparência;
- V – tempestividade;
- VI – impessoalidade;
- VII – proatividade;
- VIII – alinhamento;
- IX – identidade;
- X – revisão;
- XI – monitoramento;
- XII – acessibilidade;
- XIII – inovação.

Art. 4º. As ações de comunicação social do CBMDF obedecerão às seguintes diretrizes:

- I – respeito à Constituição Federal e às leis;
- II – reverência aos símbolos nacionais;

- III – primazia pelo aspecto coletivo e pelo interesse público dos conteúdos nos diferentes meios de comunicação oficiais, vedada a promoção pessoal;
- IV – promoção da cultura da transparência e do exercício da cidadania;
- V – zelo na proteção da informação sigilosa ou sob restrição de acesso;
- VI – contribuição para o fortalecimento da imagem institucional;
- VII – ampliação da credibilidade junto à sociedade, através da divulgação de informações que contribuam para o melhor entendimento das atribuições do CBMDF;
- VIII – promoção da unidade de discurso (textual e não textual), de modo a subsidiar a formação de uma identidade própria;
- IX – divulgação de informações de forma clara, objetiva, didática e tempestiva;
- X – incentivo à inovação de conteúdos, linguagens e formatos;
- XI – auxílio na promoção de um clima organizacional propício ao desenvolvimento institucional;
- XII – adoção de medidas para a humanização dos conteúdos e aproximação do CBMDF com a sociedade, adequando as mensagens, linguagens e canais de comunicação aos diferentes públicos;
- XIII – utilização de ferramentas tecnológicas para melhoria constante dos serviços prestados;
- XIV – observância aos direitos autorais e à propriedade intelectual;
- XV – obediência às normas do cerimonial público, à ordem geral de precedência, às continências, aos sinais de respeito e às honras militares.

Art. 5º. São objetivos da PCI:

- I – regulamentar a comunicação institucional, garantindo sinergia com os princípios constitucionais da Administração Pública;
- II – alinhar a atividade de comunicação social aos objetivos definidos no Planejamento Estratégico vigente;
- III – difundir interna e externamente missão, visão e valores da corporação;
- IV – zelar pela boa imagem pública do CBMDF;
- V – subsidiar a implementação da identidade visual no âmbito do CBMDF;
- VI – promover a uniformização da linguagem institucional;
- VII – nortear a elaboração, a implementação e a revisão de planos de comunicação;
- VIII – mitigar vulnerabilidades associadas ao setor;
- IX – salvaguardar a instituição quando da eclosão de eventos críticos de comunicação;
- X – contribuir com o acervo histórico institucional;

XI – promover a atuação tempestiva e proativa com foco na antecipação de potenciais demandas da sociedade, observadas as atribuições da corporação.

XII – garantir a integração da atividade de comunicação aos demais setoriais da corporação, por meio do compartilhamento de dados e informações;

XIII – empregar ferramentas de comunicação que facilitem o acesso dos públicos de interesse aos respectivos conteúdos;

XIV – promover o bom relacionamento entre o CBMDF e as instituições de comunicação, fomentando um ambiente de parceria;

XV – ampliar o diálogo com os públicos interno e externo, a fim de que a instituição seja reconhecida como adepta às boas práticas de governança pública;

XVI – criar e manter fluxos de informação entre o CBMDF e seus diversos públicos de interesse.

XVII – subvencionar a realização de solenidades militares no âmbito do CBMDF e daquelas cuja organização ou apoio recaia sobre o CECOM.

CAPÍTULO II

DAS RESPONSABILIDADES

Art. 6º. Compete ao CECOM, gerenciar, de forma estratégica e integrada, as ações de comunicação institucional do CBMDF, a fim de manter a unidade e o caráter impessoal do discurso.

§ 1º Para os efeitos do disposto nesta Portaria, são considerados canais de comunicação os meios utilizados pelo CBMDF para manter contato com militares, colaboradores e com a população.

§ 2º Os canais de comunicação institucional e os perfis em mídias sociais serão supervisionados pelo CECOM, com definição de estratégias, posicionamentos, calendário e linha editorial.

§ 3º Os canais de comunicação devem estimular o debate público e a participação da sociedade.

§ 4º O CECOM poderá autorizar o desenvolvimento de atividades de comunicação por outros setores, desde que o conteúdo e a forma estejam de acordo com a PCI e normas complementares.

Art. 7º. É dever de todos os bombeiros militares e civis que integram a instituição zelar pela boa reputação e imagem da corporação.

§ 1º Todo bombeiro militar é, por excelência, um agente de comunicação social e, portanto, deve zelar para que manifestações de caráter pessoal não sejam tomadas indevidamente como institucionais, seja no exercício de suas funções ou fora dele.

§ 2º Ao utilizarem as mídias sociais, os militares devem estar atentos ao postar informações relacionadas à atuação institucional, sendo as postagens em contas pessoais de responsabilidade dos proprietários.

Art. 8º. As unidades do CBMDF devem considerar a comunicação social no planejamento de seus projetos e informar o CECOM, previamente, sobre as ações de comunicação planejadas.

CAPÍTULO III DOS REQUISITOS

Art. 9º O Centro de Comunicação Social do CBMDF deve contar com:

I – acesso tempestivo, regular e transparente às informações oriundas da Corporação, preservando sua veracidade e pertinência, observada a finalidade do acesso;

II – garantia de recursos para cumprir objetivos e diretrizes, visando à difusão da informação, sua tradução para melhor compreensão, agregação de valor e contextualização;

III – suporte dos setoriais cujas atribuições sejam pertinentes às demandas e ações de comunicação;

IV – desenvolvimento ou aquisição de tecnologia atualizada, necessária ao cumprimento dos objetivos e das diretrizes;

V – capacitações periódicas do efetivo do centro, com vistas ao aprimoramento das ações.

VI – definição de linha editorial e calendário de eventos, evitando a atuação reativa e/ou fora do planejamento estabelecido.

CAPÍTULO IV DO RELACIONAMENTO COM A IMPRENSA

Art. 10. É competência do CECOM gerenciar as demandas da imprensa dirigidas ao CBMDF.

Art. 11. Cabe ao centro assessorar e orientar os porta-vozes do CBMDF, bem como acompanhar as entrevistas por eles concedidas, quando solicitado.

Art. 12 As respostas às demandas de imprensa devem basear-se em atos e documentos oficiais.

Art. 13. O fornecimento de dados ou informações institucionais à imprensa observará o disposto na Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011), na Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018) e demais regulamentos internos.

Art. 14. A participação dos profissionais de imprensa nos canais de divulgação de informação pública do CBMDF está condicionada ao fornecimento de informações sobre a atuação profissional e será periodicamente revisada.

Art. 15. É competência privativa do CECOM a produção de *releases*, notícias, notas de esclarecimento e demais conteúdos institucionais para divulgação ativa à imprensa, bem como a organização de entrevistas coletivas.

Parágrafo único. É vedada a concessão de entrevista ou fornecimento de informações à imprensa por militar da corporação, sem prévia autorização do CECOM, quando se tratar de assunto institucional.

CAPÍTULO V

DO COMITÊ DE COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL

Art. 16. O CBMDF contará com um Comitê de Comunicação Institucional – CCI, o qual funcionará como instância propositiva, consultiva e deliberativa nos assuntos de comunicação de crise.

Parágrafo único. Comunicação de crise é o conjunto de estratégias, processos e práticas de gestão da informação e do relacionamento institucional adotados diante de situações críticas, emergenciais ou de alto risco, que tenham potencial de afetar a imagem, a reputação, a credibilidade ou a continuidade operacional do CBMDF.

Art. 17. O CCI será presidido pelo(a) Comandante-Geral e coordenado pelo(a) Comandante do CECOM.

Art. 18. Os integrantes do CCI serão designados pelo Comandante-Geral, fazendo parte dele, necessariamente:

I – Subcomandante-Geral;

II – Comandante do CEINT;

Art. 19. Compete ao Comitê de Comunicação Institucional – CCI:

I – elaborar e aprovar, em caráter emergencial, as diretrizes de comunicação a serem adotadas, assegurando unidade de discurso e coerência institucional;

II – alinhar mensagens às orientações do Comandante-Geral e aos marcos legais (LAI, LGPD, Política de Governança Pública e *Compliance*);

III – centralizar o contato com veículos de comunicação, definindo porta-vozes oficiais e o fluxo de informações autorizadas;

IV – monitorar mídias sociais em tempo real, prevenindo a disseminação de desinformação e corrigindo conteúdos inverídicos;

V – garantir que todos os níveis da corporação recebam informações oficiais e consistentes;

VI – prevenir ruídos de comunicação interna que possam comprometer a eficiência operacional ou a imagem institucional;

VII – identificar ameaças à imagem e credibilidade do CBMDF decorrentes do evento crítico;

VIII – propor ações corretivas e preventivas para minimizar impactos à confiança da sociedade;

IX – produzir relatório avaliativo das ações de comunicação adotadas, após o encerramento do evento crítico;

X – sugerir melhorias para os planos de contingência e para a PCI.

CAPÍTULO VI

DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 20. A Política de Comunicação Institucional de que trata a presente Portaria deverá ser revisada periodicamente.

Art. 21. Cabe ao CECOM elaborar e implementar manuais operacionais com base na presente portaria.

Art. 22. É vedado o uso da imagem institucional para fins particulares, fora dos padrões especificados em norma ou em ações com fins comerciais ou contrários às diretrizes desta PCI.

Art. 23. Compete ao Comandante do CECOM dirimir as dúvidas suscitadas na aplicação desta resolução, sendo os casos omissos decididos pelo Comandante-Geral do CBMDF.

Art. 24. Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.