

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CMG (FN) MARCO AURÉLIO VAZ COSTA

O RELACIONAMENTO DA MARINHA DO BRASIL COM A MÍDIA.  
A importância do relacionamento dos Grupamentos Operativos de Fuzileiros Navais  
(GptOpFuzNav) com a mídia: Análise e sugestões

Rio de Janeiro

2010

CMG (FN) MARCO AURÉLIO VAZ COSTA

O RELACIONAMENTO DA MARINHA DO BRASIL COM A MÍDIA .  
A importância do relacionamento dos Grupamentos Operativos de Fuzileiros Navais  
(GptOpFuzNav) com a mídia: Análise e sugestões

Monografia apresentada à Escola de Guerra  
Naval, como requisito parcial para a conclusão  
do Curso de Política e Estratégia Marítimas.

Orientador: Professor Albertino Pereira

Rio de Janeiro  
Escola de Guerra Naval

2010

## RESUMO

A tecnologia a cada dia desenvolve novos mecanismos para a transmissão de informações no mundo globalizado. A importância das relações com a mídia evolui para longe do criticado modelo de relações públicas na direção de profissionais capacitados, que podem ajudar as organizações a enviar suas mensagens com rapidez, honestidade e efetividade em busca do veículo adequado. A presente monografia, fazendo uso de pesquisas bibliográficas, de campo e na Internet, além de aulas, treinamentos e de depoimentos pessoais, realiza uma análise do “Relacionamento da Marinha do Brasil com a mídia”. Evidencia a sua importância para os Grupamentos Operativos de Fuzileiros Navais (GptOpFuzNav) atuando isoladamente nas operações militares em que a Marinha se fizer presente. Descreve as estruturas de Comunicação Social existentes nas Forças Armadas. Apresenta as capacitações que podem ser realizadas por convênio com as organizações militares. Propõe uma estrutura para o GptOpFuzNav cumprir as diversas atividades de Comunicação Social em um ambiente operacional. Analisa o perfil do profissional de mídia, para verificar como pensa o jornalista e quais as características dos diversos meios de comunicação. Apresenta as regras específicas para o relacionamento com a mídia que podem sofrer alterações de acordo com o Plano de Comunicação Social estabelecido para cada tipo de operação. Ressalta que, com a implementação das sugestões propostas, a Marinha do Brasil poderá atuar proativamente na busca de um relacionamento duradouro com a mídia, e não apenas nos momentos de crise, e contribui para tornar perene a sua identidade, consolidar a sua imagem tendo como foco os interesses da sociedade que representa.

Palavras-chave: Comunicação Social. Comunicação Institucional. Marinha do Brasil.

## **ABSTRACT**

Technology is developing on a daily basis new mechanisms to spread information on a global scale. In this very globalized world the importance of media relations evolves in a way too far from the criticized model of public relations toward skilled professionals that could help some organizations to send their messages fast, plenty of honesty and effectiveness in the search of an appropriated mean. The present work analyses the relationship between the Brazilian Navy and the media. It is done through the use of bibliographic research, in the field of internet, as well as lectures, training and personal testimony. The focus of such analysis rest in the deployment of Brazilian Marine Task Forces, which might be performing military operations, independently, but in the presence of the Navy they belong to. It also presents the Public Affairs framework, within the Armed Forces, as well as the necessary skills for their military personal that will contribute to a positive image from the outsider point of view concerning the Brazilian Navy. It also looks forward to keeping a good reputation that allows, altogether with the appropriate use of different means of communication with the national society, as a way of contribute to open the range of their activities visibility as well as to nullify or to reduce the possible negative effects, in case of the eruption of a image crisis concerning the organization in Brazil or abroad. Studying the profile of national media professionals could be a way of assurance over the characteristics of different means and presenting the necessary tools to establish an appropriate framework carried on by skilled professionals as well as specific rules for relating to the media. Therefore, the Brazilian Navy could act proactively in the search for a long-lasting relationship, which is not reduced to a few moments of crisis. It also contributes to turn the institutional identity into a never-ending one focusing to predictable actions in the context of the Navy Public Affairs plan toward the best interests of the society.

**Key-Words:** Public Affairs. Institutional Communication. Brazilian Navy.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Cursos de Comunicação Social para oficiais .....	27
Quadro 2 - Cursos de Comunicação Social para praças .....	27
Figura 1 - Estrutura de Comunicação Social .....	32
Figura 2 - Fórmula da entrevista .....	42
Figura 3 - <i>Combat Camera</i> Força-Tarefa Olympia .....	46

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>A IMPORTÂNCIA DO RELACIONAMENTO COM A MÍDIA</b> .....	<b>9</b>
<b>3</b>	<b>O GRUPAMENTO OPERATIVO DE FUZILEIROS NAVAIS</b> .....	<b>12</b>
<b>4</b>	<b>AS ESTRUTURAS DE COMUNICAÇÃO SOCIAL</b> .....	<b>15</b>
4.1	A estrutura do Centro de Comunicação Social da Marinha (CCSM) .....	15
4.2	A estrutura do Centro de Comunicação Social do Exército (CCOMSEx) .....	17
4.3	A estrutura do Centro de Comunicação Social da Aeronáutica (CCOMSAER) .....	18
4.4	A estrutura do Ministério da Defesa (MD) para Operações Conjuntas .....	18
4.4.1	Recursos Humanos de Comunicação Social para Operações Conjuntas .....	19
4.5	Análise .....	20
<b>5</b>	<b>A CAPACITAÇÃO NECESSÁRIA</b> .....	<b>23</b>
5.1	A contribuição do CCSM e de outras OM na capacitação dos GptOpFuzNav .....	25
<b>6</b>	<b>PROPOSTA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL</b> .....	<b>31</b>
6.1	Estrutura da Seção de Comunicação Social do GptOpFuzNav .....	32
6.2	As atividades da Assessoria de Relações Públicas .....	36
6.3	As atividades da Assessoria de Imprensa .....	37
6.4	As atividades da Assessoria de Divulgação e Produção .....	43
<b>7</b>	<b>NORMAS PARA O RELACIONAMENTO COM A MÍDIA</b> .....	<b>49</b>
7.1	A cabeça do jornalista .....	50
7.2	Regras básicas .....	55

<b>8</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	59
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	62
	<b>APÊNDICE A</b> – Pesquisa com o comandante do GptOpFuzNav Angola 95/96 .....	64
	<b>APÊNDICE B</b> – Pesquisa com o comandante do GptOpFuzNav Haiti 2006.....	66
	<b>APÊNDICE C</b> – Pesquisa com o comandante do GptOpFuzNav Haiti 07/08 .....	68
	<b>APÊNDICE D</b> – Pesquisa com o comandante do GptOpFuzNav Haiti 2009 .....	70
	<b>APÊNDICE E</b> – Pesquisa com o comandante do GptOpFuzNav Haiti 2010 .....	72
	<b>APÊNDICE F</b> – Planilha notícias Haiti Site MB 2004 a 2009 .....	75
	<b>APÊNDICE G</b> – Atividades do Simpósio de Comunicação Social 2008.....	76
	<b>APÊNDICE H</b> – Atividades da 1ª Jornada de Comunicação Social 2010.....	78
	<b>APÊNDICE I</b> – Operações Psicológicas na Guerra do Golfo .....	80

# 1 INTRODUÇÃO

As pessoas que mais pensam nos conflitos armados do futuro sabem que uma das partes mais importantes do combate do amanhã terá lugar no campo de batalha dos meios de comunicação.

Alvin Tofler

Chamada de imprensa no passado, a mídia hoje ocupa lugar de destaque na sociedade. Embora exista a liberdade de imprensa, de dizer, mostrar ou imprimir o que quer que seja, as Forças Armadas sempre tiveram uma relação difícil com a mídia.

Hoje, a Marinha do Brasil necessita tornar perene a sua identidade, consolidar a sua imagem e manter a sua reputação. Para tal precisa entender o processo de formação da notícia e, cada vez mais, buscar um bom relacionamento com os públicos de seu interesse e atuar na mudança de aspectos que a sociedade considere determinantes.

O trabalho pretende contribuir para o aprimoramento da Comunicação Social (ComSoc), sugerindo o estabelecimento de diretrizes básicas no nível operacional, para o relacionamento com a mídia, principalmente quando o Grupamento Operativo de Fuzileiros Navais (GptOpFuzNav) for empregado, isoladamente, ou quando não receber o apoio de ComSoc do Comando Superior.

O segundo capítulo desta monografia descreve a importância do relacionamento com a mídia para qualquer organização. E ressalta que, para a construção de relações duradouras, é fundamental o conhecimento do *modus operandi* de cada um dos participantes.

O terceiro capítulo aborda os Grupamentos Operativos de Fuzileiros Navais, mostra seus diferentes tipos e descreve o conceito organizacional por meio de componentes.

O quarto capítulo trata das estruturas de Comunicação Social existentes nas organizações militares. Analisa aquelas que executam tarefas específicas no ambiente



operacional, e evidencia a importância de uma estrutura de ComSoc para apoio aos GptOpFuzNav.

O quinto capítulo contempla as capacitações necessárias para que os militares possam executar as atividades de ComSoc, e como o CCSM poderá contribuir para a capacitação dos militares dos GptOpFuzNav.

O sexto capítulo analisa o conteúdo dos capítulos anteriores e sugere uma estrutura própria de ComSoc para os GptOpFuzNav. Descreve as atividades que serão desenvolvidas pela Seção de Comunicação Social, ressalta as medidas necessárias quando da ocorrência de uma situação de crise e a preparação na condução de uma entrevista concedida por militares.

O sétimo capítulo enfatiza a importância do estabelecimento de normas para o relacionamento com a mídia. Mostra como é importante conhecer o trabalho e as características dos jornalistas para que se possa reduzir as dificuldades e estabelecer um relacionamento proativo. Apresenta regras básicas para a segurança da operação e específicas para mídia.

Finalmente, a Conclusão sintetiza a importância do assunto, deixa aberto o espaço para novas considerações de estudiosos, e faz uma sugestão para futuras monografias sobre o tema.

## 2 A IMPORTÂNCIA DO RELACIONAMENTO COM A MÍDIA

O Comandante da Marinha, Almirante-de-Esquadra Julio Soares de Moura Neto, na abertura da primeira jornada de Comunicação Social (ComSoc) da Marinha, em 16 de março de 2010, afirmou que:

Falar de *Comunicação Social*, em âmbito da Força, implica *reconhecer a importância* e a inadiável necessidade de tornar a nossa Instituição cada vez mais próxima da sociedade brasileira. [...] Com relação ao futuro da Comunicação Social da Marinha, há que pensar sob o enfoque estratégico, ou seja, no que é possível fazer para, de forma contínua e sustentada, torná-la cada vez mais dinâmica, interessante e cativante, compreendendo-a como *poderoso instrumento de difusão de nossas atividades*, de nossos valores e de nossa rica tradição, fortalecendo-os junto ao *Público Interno*, convencendo-o de que cada militar, ou Servidor civil, deve ser um espelho de nossos princípios éticos e morais, sendo sua conduta pessoal, por si só, um forte elemento de Comunicação Social, na medida em que qualquer desvio de comportamento, independente do posto ou graduação, tem um impacto interno tremendamente negativo e, mais ainda, junto ao *Público Externo*. (BRASIL, 2010, ênfases nossas)

A declaração do Comandante da Marinha seria suficiente para iniciar os estudos sobre o relacionamento dos Grupamentos Operativos de Fuzileiros Navais com a mídia.

Entretanto, o setor empresarial também considera a relevância do tema. É o que pondera Argenti (2006), quando descreve a importância da comunicação por meio da mídia:

Mesmo hoje em dia, alguns profissionais de negócios mais antigos resistem em aceitar a *importância da comunicação por meio da mídia* e talvez prefiram manter pouco ou nenhum relacionamento com o que eles vêem como uma instituição que tenta destruir tudo aquilo que eles constroem. Esse tipo de atitude é cada vez mais arriscado, e cada vez menos comum, uma vez que cada setor já se viu na posição de ser minuciosamente examinado pelo público e pela mídia, e muitas empresas aprenderam da forma mais difícil possível que ter uma relação ruim ou não se relacionar com a mídia nesses casos só piora sua situação. (ARGENTI, 2006, p. 139, ênfase nossa)

O Manual de Comunicação Social da Marinha, EMA-860, em um dos seus trechos, apresenta o relacionamento dos militares com a mídia da seguinte forma:

Na era da informação em tempo real, com pessoas acostumadas a assistir cenas de combate ao vivo em seus televisores, torna-se crucial o conflito entre a necessidade de manter a opinião pública a par do que acontece, até

para mantê-la cooptada, e a do sigilo, fundamental para o êxito da estratégia e para a segurança das operações. Em situações de conflito, são estabelecidas diretivas e regras básicas especiais para a comunicação com os meios de divulgação, em conformidade com os requisitos e peculiaridades de cada situação. (BRASIL, 2006)

O relacionamento em uma sociedade, entre duas pessoas ou organizações, é estabelecido por limites comportamentais. No caso da comunicação entre os militares e a mídia, como estabelecer esses limites? Uma forma seria pelo estabelecimento de regras, porém, para que elas sejam cumpridas é importante que: a imprensa conheça o *modus operandi* dos militares, seus valores e tradições; os militares aprendam como pensam os jornalistas, o que é notícia e como ocorre o processo da comunicação.

A busca desse conhecimento é fundamental, tanto para a mídia, que funciona como representante da sociedade, quanto para os militares que dependem do apoio da mesma sociedade para realizar as operações militares.

Conforme explica Abreu (2002), há uma grande necessidade de harmonia entre os militares, os políticos e o público, em momentos de crise:

Por fim, para que a guerra seja bem-sucedida, é necessário que os líderes políticos tenham o apoio de seu povo, o qual tem que estar convencido de que vale a pena pagar um preço elevado em vidas humanas e em recursos materiais para que se alcance um determinado objetivo – em suma, há necessidade de que todos os componentes do Poder Nacional estejam voltados para a luta. E as relações entre os militares, os líderes políticos e o povo são fundamentais para que isso ocorra. A mídia funciona como elemento catalisador desta trindade. (ABREU, 2002, p. 146)

Portanto, as organizações, sejam civis ou militares, reconhecem a importância de uma estrutura para o relacionamento com a mídia. A manutenção desse relacionamento será fundamental para a Marinha garantir a confiança da sociedade também nos momentos de crise.

O GptOpFuzNav quando empregado em um ambiente operacional, por vezes hostil e no exterior, deverá contar com uma estrutura de ComSoc, composta por militares capacitados

e, principalmente, possuir um Plano de Comunicação Social com todas as atividades e regras estabelecidas para o relacionamento com a mídia.

### 3 O GRUPAMENTO OPERATIVO DE FUZILEIROS NAVAIS

Não se pode fazer guerra, sem mídia, sem propaganda e o planejador militar que estiver elaborando um plano para guerra e não tiver a mídia e a propaganda no topo de suas prioridades não é muito profissional.

Samir Khader

Segundo a publicação CGCFN 0-1, GptOpFuzNav é, genericamente, uma organização por tarefas nucleada por tropa de Fuzileiros Navais, constituída para o cumprimento de missão específica e estruturada, segundo o conceito organizacional de componentes.

O conceito estabelece uma atividade específica para cada componente, o que permite aliviar o comandante do GptOpFuzNav da sobrecarga resultante daquelas atividades, possibilitando maior eficiência, na medida em que, para cada área geral de atuação - comando e controle, manobra terrestre, logística e espaço aéreo – existirá um comandante designado para planejar, coordenar e controlar todas as ações estabelecidas no planejamento do GptOpFuzNav.

Os GptOpFuzNav são estruturados basicamente em quatro componentes. O Componente de Comando (CteC), responsável pelas atividades de comando e controle; Componente de Combate Terrestre (CCT), pelas manobras terrestres; Componente de Apoio de Serviços ao Combate (CASC), responsável pelo apoio logístico e o Componente de Combate Aéreo (CteCA) pelas atividades relacionadas com o espaço aéreo.

Desta forma, o comandante do GptOpFuzNav preocupa-se com a coordenação geral das ações, interage com os comandos superiores envolvidos na missão e mantém constante acompanhamento da evolução da situação no nível operacional, com vistas às possíveis hipóteses de emprego futuro da força.

Os GptOpFuzNav são de três tipos: Brigada Anfíbia (BANf), Unidade Anfíbia (UANf) e Elemento Anfíbio (ElmAnf). A diferença básica entre eles está no valor do Componente de Combate Terrestre previsto para cada Grupamento.

Uma BAnf possuirá seu CCT integrado por dois ou mais elementos similares a um Batalhão de Infantaria de Fuzileiros Navais<sup>1</sup>. Com capacidade média de durar na ação por até trinta dias, sem reabastecimento, esta poderá dispor de cerca de sete mil militares.

Uma UAnf possuirá pelo menos um dos componentes com valor de Batalhão de Infantaria de Fuzileiros Navais. Com capacidade média de durar na ação por até dez dias, sem reabastecimento, esta poderá dispor de cerca de dois mil militares.

Um ElmAnf é um GptOpFuzNav com um dos componentes, valor Companhia de Fuzileiros Navais. Com capacidade média de durar na ação por até cinco dias, sem reabastecimento, este poderá dispor de cerca de trezentos militares.

Na análise e desenvolvimento do tema, será considerado o GptOpFuzNav tipo UAnf, por ser aquele mais empregado pela Força de Fuzileiros da Esquadra.

No que se refere à organização da ComSoc em uma operação militar, “para interagir com tamanha gama de órgãos de mídia, com diferentes características, é fundamental a existência de estruturas de ComSoc apropriadas, nos diferentes níveis da operação”. (BRAGA, 2006)<sup>2</sup>

O GptOpFuzNav poderá receber uma estrutura de ComSoc quando operando isoladamente. Entretanto, as normas e procedimentos específicos, capazes de realizar a divulgação, orientação e esclarecimento da mídia e dos seus públicos-alvo, não estão estabelecidas em documento normativo. Portanto, deverá ser estabelecido um Plano de Comunicação Social enfocando basicamente: a preocupação com a imagem do Brasil e as relações com todos os veículos de comunicação.

Após análise dos questionários respondidos pelos comandantes dos GptOpFuzNav empregados em Angola e no Haiti, em diferentes épocas, há uma unanimidade quanto às

---

<sup>1</sup> Batalhão de Infantaria de Fuzileiros Navais – organização militar com efetivo aproximado de 600 militares equipada e preparada para o combate com três Companhias de Fuzileiros Navais, uma Cia de Serviços e uma Cia de Apoio de Fogo.

<sup>2</sup> [http://www.cgfn.mb.publicacoes/revista o anfíbio nº 25.](http://www.cgfn.mb.publicacoes/revista%20o%20anf%C3%ADbio%20n%C3%BA%2025)

respostas para as seguintes questões: existia uma estrutura de ComSoc e qual a capacitação de seus elementos? Para nenhum deles foi previsto qualquer estrutura de ComSoc e pouca ação foi empreendida para capacitação dos militares para o relacionamento com a mídia no exterior (Apêndices A até E).

Diante das definições, qual a estrutura e capacitação necessárias para que os GptOpFuzNav possam executar as atividades de ComSoc? É o que será abordado nos próximos capítulos, quando serão apresentadas as estruturas existentes para o apoio às operações militares no Ministério da Defesa (MD), Marinha do Brasil (MB), Exército Brasileiro (EB) e Força Aérea Brasileira (FAB), e sugerir uma estrutura para os GptOpFuzNav.

Portanto, estabelecida à estrutura, serão estudadas as capacitações existentes no Ministério da Defesa e em outras Organizações Militares (OM), e sugeridas aquelas adequadas para o relacionamento dos GptOpFuzNav com a mídia.

No que se refere às normas específicas para o relacionamento com a mídia, o Manual de Comunicação Social da Marinha estabelece normas para a mídia na cena de ação e em situação de crise. Porém, de acordo com o Diretor do CCSM, as regras para o relacionamento com a mídia devem ser estabelecidas de acordo com os requisitos e peculiaridades de cada situação (FARIAS ALVES, 2010).

## **4 AS ESTRUTURAS DE COMUNICAÇÃO SOCIAL**

As origens da atividade de Comunicação Social na MB remontam a 5 de abril de 1961, quando foi criado o Serviço de Relações Públicas da Marinha (SRPM), subordinado diretamente ao Gabinete do Ministro da Marinha, em Brasília-DF. Esse órgão era chefiado por um Capitão-de-Mar-e-Guerra, que acumulava os cargos de Diretor e Assessor de Relações Públicas do Ministro da Marinha. Em 1975, foi instituído o Sistema de Comunicação Social da Marinha (SISCOMB), composto de todos os órgãos de Comunicação Social existentes na estrutura da Marinha, e tendo como órgão central o SRPM.

Em 2007, foi criado o Centro de Comunicação Social da Marinha, que é atualmente o órgão central do SISCOMB, em substituição ao SRPM.

### *4.1 A estrutura do Centro de Comunicação Social da Marinha (CCSM)*

O CCSM é dirigido por um Contra-Almirante responsável pela supervisão do SISCOMB. No papel de Assessoria de Comunicação Social, o CCSM tem por competência a elaboração da Política de Comunicação Social da Marinha e do Plano de Comunicação Social da Marinha (PCSM).

O CCSM está estruturado, segundo a minuta para alteração do seu Regimento Interno, nas assessorias de Planejamento, Produção e Divulgação, Imprensa e Relações Públicas.

À Assessoria de Planejamento (CCSM-10) compete, dentre outras atividades, propor as normas de atuação do SISCOMB e planejar as atividades de Comunicação Social na Marinha.

A CCSM-10 é subdividida em três Assessorias-Adjuntas, Plano Diretor (CCSM-11), Projetos (CCSM-12) e de Emprego Operacional (CCSM-13).

À CCSM-13 compete, dentre outras atividades, analisar, atualizar e elaborar documentos, tais como políticas, manuais, planos, normas, diretrizes e instruções de



Comunicação Social; e propor normas para a atuação do CCSM em Operações, inopinadas ou não, onde a presença da MB se faça necessária e em que a divulgação institucional da MB possa atingir a mídia nacional, como Operações Combinadas<sup>3</sup>, Ações Humanitárias<sup>4</sup>, em apoio a Defesa Civil e à população, em geral.

À Assessoria de Produção e Divulgação (CCSM-20) compete, dentre outras atividades, supervisionar a edição de periódicos, publicações e material de divulgação institucional atinente às atividades de Comunicação Social, e às atividades de divulgação eletrônica da MB.

A Assessoria de Imprensa (CCSM-30) exerce, dentre outras, as atividades de ligação com a imprensa e de coordenação dos trabalhos da mídia junto às Organizações Militares (OM) da Marinha, a supervisão do planejamento e da execução de ações pró-ativas de divulgação da Marinha junto à mídia.

A Assessoria de Relações Públicas (CCSM-40) é responsável, dentre outras atividades, por contribuir para aferir a imagem da Marinha junto aos públicos externo e interno; supervisionar a distribuição de periódicos, publicações e material de divulgação institucional; e gerenciar o material de Relações Públicas (RP).

A análise da estrutura do CCSM permite identificar que caberia ao CCSM-13 propor as normas para atuação do Centro em qualquer tipo de operação com a presença da MB. Porém, como a Assessoria de Imprensa é responsável pelo relacionamento com a mídia, depreende-se que, em caso de realização de uma operação, haverá o envolvimento de outras Assessorias do CCSM.

---

<sup>3</sup> Operação empreendida por elementos ponderáveis de mais de uma Força Armada, sob a responsabilidade de um comando único.

<sup>4</sup> Ação que se desenvolve por meio de contingente de forças navais, terrestres e aéreas, proporcionadas por distinto Estado ou por Estados membros da Organização das Nações Unidas ou de qualquer outro organismo internacional (regional ou mundial) de que o Brasil seja partícipe, para a urgente prestação de socorro de natureza diversa, a nacionais de país atingido pelos efeitos de catástrofes naturais, ou decorrentes da devastação de guerra entre nações litigantes, tudo com o objetivo de proteger, amparar e oferecer bem-estar às populações vitimadas, respeitado o princípio da não-intervenção.

Entretanto, ainda não existe uma estrutura de ComSoc pré-estabelecida, para emprego em situações de crise ou em operações militares.

#### *4.2 A estrutura do Centro de Comunicação Social do Exército (CCOMSEx)*

O Centro de Comunicação Social do Exército (CCOMSEx) é oriundo da 6ª Divisão (Relações Públicas), criada no então Gabinete do Ministro da Guerra, em 1951. Em 24 de março de 1981, transformou-se no Centro de Comunicação Social do Exército, que é comandado por um Oficial General, e tem por finalidade assessorar o Comandante do Exército nos assuntos relativos à Comunicação Social da Instituição.

Entre outros encargos, é da competência do CCOMSEx planejar, desenvolver e coordenar as atividades do Sistema de Comunicação Social do Exército (SISCOMSEx).

O Centro é organizado em cinco Seções: Planejamento, Informações Públicas (relacionamento com a imprensa), Relações Públicas, Produção e Divulgação e Administrativa.

A Seção de Planejamento é encarregada de acompanhar as atividades de ComSoc no emprego operacional, por meio de sua Subseção de Doutrina e Operações.

Segundo o CCOMSEx, as normas para o relacionamento com a mídia são as mesmas, no emprego operacional, bem como para outras atividades. O que ocorre são diferenças de conduta em função de diretrizes do comando operacional, que podem limitar ou impor cuidados especiais, de acordo com a operação em curso, o grau de risco e a atuação dos órgãos de mídia presentes.

#### *4.3 A estrutura do Centro de Comunicação Social da Aeronáutica (CCOMSAER)*

O CCOMSAER é comandado por um Oficial General e tem por finalidade assessorar o Comandante da Aeronáutica nos assuntos relativos à Comunicação Social da Instituição.

O Centro está organizado em cinco Divisões: Planejamento, Relacionamento com a Imprensa, Relações Públicas, Produção e Divulgação e Emprego Operacional.

À Divisão de Divulgação e Emprego Operacional compete:

- a) assessorar o Chefe do CCOMSAER nos assuntos referentes à Comunicação Social em Campanha;
- b) estabelecer a doutrina necessária para a aplicação da Comunicação Social em Campanha nas atividades de Preparo e Emprego da Força Aérea Brasileira (FAB);
- c) estabelecer e controlar os meios e recursos necessários à aplicação da Comunicação Social em Campanha.

O CCOMSAER, quando participa de algum exercício ou operação, constitui uma estrutura de ComSoc com elementos das diversas Divisões do Centro.

Portanto, o CCSM, o CCOMSEx e o CCOMSAER, quando participam de uma operação militar, utilizam parcelas oriundas dos diversos setores de suas organizações para constituir uma estrutura adequada à demanda de ComSoc para apoio àquela operação.

#### *4.4 A estrutura do Ministério da Defesa (MD) para Operações Conjuntas*

Quando da realização de uma operação conjunta<sup>5</sup> o MD estabelece uma estrutura denominada Seção de Comunicação Social do Estado-Maior Conjunto (D7).

---

<sup>5</sup> Operação que envolve o emprego coordenado de elementos de mais de uma força singular, com propósitos interdependentes ou complementares, sem que haja a constituição de um comando único no escalão considerado.

A Seção será organizada com pessoal e meios das três Forças Armadas, para supervisionar e controlar todas as atividades de ComSoc durante a Operação Militar.

Os objetivos a serem atingidos pelas atividades de ComSoc serão os de fortalecer a imagem das Forças Armadas (FA); minimizar possíveis impactos negativos causados a partir de situações de crise; sensibilizar os formadores de opinião nas esferas internacional, nacional e regional; divulgar imagens operacionais; realçar em todas as oportunidades os valores e as virtudes militares; e manter todos os públicos-alvo informados das ações realizadas e dos reais objetivos da Operação.

As Relações Públicas, as Informações Públicas (Relacionamento com a Imprensa) e a Divulgação Institucional (Publicidade e Propaganda), atividades básicas da Comunicação Social, devem ser aplicadas de forma integrada e sinérgica, visando a potencializar os resultados a serem obtidos.

As Forças Componentes<sup>6</sup> deverão prever uma Seção de Comunicação Social em sua estrutura, nas sedes dos seus Postos de Comando<sup>7</sup>, para a coordenação das atividades de ComSoc das Organizações Militares subordinadas. Essas seções deverão manter estreita ligação com a D7 durante toda a operação.

#### *4.4.1 Recursos Humanos de Comunicação Social para operações conjuntas*

A Marinha, o Exército e a Aeronáutica deverão designar militares integrantes de seus Centros de Comunicação Social para compor os setores previstos na estrutura estabelecida para a operação militar, de maneira que as seguintes quantidades mínimas sejam atendidas:

- a) Seção de Comunicação Social do Estado-Maior Conjunto (D7);

---

<sup>6</sup> Conjunto de unidades e organizações de uma mesma força armada que integra uma força combinada. Pode ser força naval componente, força terrestre componente ou força aérea componente.

<sup>7</sup> Órgão de comando e controle voltado particularmente para o planejamento e coordenação das operações táticas correntes e futuras. Recebe todas as informações relativas ao combate.

- chefia – um oficial superior,
- relações públicas – um oficial superior,
- informações públicas – um oficial superior e dois oficiais (jornalistas),
- produção e divulgação – um oficial superior, um oficial (jornalista), um oficial (web designer); cinco praças (foto e vídeo) uma praça (web designer).

b) Estrutura de Comunicação Social das Forças Componentes.

- informações públicas – um oficial assessor chefe,
- relações públicas – um oficial assessor adjunto.

A quantidade e capacitações de praças (graduados, soldados etc.) a serem empregadas na Operação Militar serão especificadas pelos Chefes de cada Assessoria da Seção de Comunicação Social.

#### *4.5 Análise*

As três forças possuem, em suas organizações, estruturas que mantêm relação com o ambiente operacional. Por ocasião da necessidade de apoio de Comunicação Social para uma determinada operação, uma estrutura específica é organizada, utilizando militares oriundos dos diversos setores daqueles Centros de Comunicação Social.

No caso da Marinha, a CCSM-13 ainda não está organizada para cumprir as tarefas a ela subordinadas na minuta do Regimento Interno do CCSM. Porém, dentre as suas tarefas não está previsto o emprego da seção no ambiente operacional.

Os Comandantes dos GptOpFuzNav, empregados em Angola e no Haiti, confirmam que não existia uma estrutura de ComSoc para relacionamento com a mídia, nem ocorreu o apoio do Centro na preparação e no controle das atividades de ComSoc naqueles países (Apêndices A até E).

Assim, este autor sugere que o CCSM-13 receba tarefas e seja organizado adequadamente para atender às atividades de ComSoc no ambiente operacional. Seria o

elemento principal na elaboração do Plano de Comunicação Social, na capacitação dos militares que irão compor a estrutura dos GptOpFuzNav e na coordenação com o CCSM.

A estrutura de ComSoc, empregada pelo MD para operações conjuntas, contempla todos os campos da Comunicação Social e as atividades são realizadas por militares das três Forças Armadas, de forma integrada e com resultados excelentes, devido à divisão de tarefas, o que facilita a coordenação e o controle (BRASIL, 2010e).

No Haiti existe uma Seção de Comunicação Social (S9), subordinada ao comando do Batalhão Brasileiro (BRABAT), similar à empregada pelo MD nas Operações Conjuntas, responsável por todas as atividades de ComSoc.

O GptOpFuzNav-Haiti está subordinado ao comando do Batalhão Brasileiro, não possui estrutura de ComSoc na sua organização, por conseguinte recebe o apoio da Seção de Comunicação Social do BRABAT.

Ao analisar a página da Marinha do Brasil na internet, podemos verificar que o Brasil está presente no Haiti desde 2004. A Marinha é representada pelo GptOpFuzNav-Haiti com cerca de 350 militares, em sistema de rodízio a cada seis meses, totalizando, até julho de 2010, doze GptOpFuzNav.

Entretanto, existem 64 matérias vinculadas ao GptOpFuzNav-Haiti no site da Marinha aproximadamente dez por ano, menos de uma por mês (Apêndice F).

O fato de ser reduzida a participação da Marinha nas matérias do BRABAT pode ser resultado de diversos motivos. Porém, entendemos que o GptOpFuzNav deveria ter uma estrutura de Comunicação Social, com militares capacitados pelo CCSM, que poderia ministrar palestras durante a fase de preparação, preferencialmente, para atender às demandas das Assessorias de Relações Públicas e Imprensa.

Assim, com uma estrutura mínima, certamente seria incrementada a participação do GptOpFuzNav-Haiti nas matérias do BRABAT, como também o fluxo de matérias

encaminhadas ao Comando da FFE para serem vinculadas ao site da Marinha na internet, o que iria contribuir para uma maior visibilidade da Marinha do Brasil no Haiti.

## 5 A CAPACITAÇÃO NECESSÁRIA

A atividade de relações públicas ou de Comunicação Social deve ser conduzida por pessoas qualificadas, uma vez que o amadorismo pode criar problemas adicionais. Do mesmo modo, as pessoas públicas devem estar preparadas para se verem expostas.

Guilherme Matos de Abreu

O Manual de Comunicação Social, referindo-se ao oficial de Comunicação Social, recomenda ser “indispensável que ele seja uma pessoa bem informada e experiente”. Acrescenta que, “deverá ser escolhido em função da sua maturidade profissional, capacidade de avaliação e possibilidade de apresentar ao chefe, tanto as boas quanto as más notícias” e adverte que “não se trata de função colateral para o oficial mais moderno da OM” (BRASIL, 2006, p.1-2).

Lovejoy (2003), ao analisar a necessidade da capacitação dos militares para o relacionamento com a mídia, cita:

*Reconhecendo a limitada habilidade das Forças Armadas para educar a mídia, os profissionais das armas devem primeiro se educar para identificarem seus pontos fortes e fracos antes de enfrentar o inimigo. Aparentemente, os pontos mais fracos dos militares são a atitude negativa de seus elementos em relação à mídia; a aversão ao risco resultante da mentalidade perfeccionista e a significativa falta de uma doutrina de engajamento, planejamento, adestramento e recursos para lidar com a mídia. Seus pontos fortes incluem pessoal altamente qualificado, a existência da Comunicação Social, o interesse público e, mais que nada, o respeito da população. (LOVEJOY, 2003, p. 65, ênfases nossas)*

A notícia não vai ser gerada necessariamente nas Seções de Comunicação Social dos Estados-Maiores dos Comandos das operações militares ou das Organizações Militares (OM) de uma Força Armada. Sendo assim, todos os militares, independente de seus postos e graduações, devem estar preparados para lidar com a mídia: comandantes de navios e de unidades de fuzileiros navais, seus oficiais e praças, até mesmo os marinheiros e os soldados, que podem ser tempestiva e involuntariamente convidados a se pronunciar em uma súbita



chegada de uma equipe de reportagem, como, por exemplo, em um posto de vigilância (LOVEJOY, 2003).

Quanto ao perfil do profissional de relacionamento com a mídia, Argenti faz a seguinte recomendação:

Dentro das organizações, as pessoas designadas para lidar com as relações com a mídia têm de ser aquelas que apreciem “encontros e saudações”, devem estar a par da agenda estratégica da empresa e devem ser capazes de pensar criativamente. [...] As empresas têm que reconhecer que construir relações com a mídia é uma habilidade profissional e que indivíduos com certos tipos de personalidade e histórias progressas são mais adequados à tarefa que outros. (ARGENTI, 2006, p.151 e 154)

Os Comandantes dos GptOpFuzNav empregados em Angola e no Haiti, de uma maneira geral, descrevem que durante a fase de preparação para missão, não receberam capacitação específica para o relacionamento com mídia (Apêndices A até E).

Nesse contexto, fica evidente que também os militares devem possuir um treinamento específico para o relacionamento com a mídia.

Segundo Lovejoy (2003), apesar de o Exército americano possuir dois programas de treinamento para relacionamento com a mídia, foi verificada a necessidade de ampliá-los, incluindo treinamento específico de mídia no curso individual avançado e nos cursos básico e avançado para sargentos e oficiais.

A Comunicação Social, como outras atividades, necessita de habilidades específicas para o seu desenvolvimento; porém, pode ser trabalhada por meio de treinamentos específicos. Para tal, a capacitação para o relacionamento com a mídia, para oficiais e praças, deve ser iniciada o mais cedo possível, de preferência nos cursos de formação, e ampliada nos demais cursos de carreira.

Assim, serão descritos os tipos de capacitações em Comunicação Social disponíveis no Brasil e como o CCSM e outras Organizações Militares (OM) poderão contribuir para capacitação dos militares dos GptOpFuzNav.

### *5.1 A contribuição do CCSM e outras Organizações Militares (OM) na capacitação dos GptOpFuzNav*

A Marinha do Brasil anualmente realiza, por intermédio de concurso, a admissão de seus oficiais para a área de Comunicação Social. Após processo seletivo, são incorporados ao Quadro Técnico (QT) nas seguintes especialidades: Jornalismo, Relações Públicas, Publicidade e Propaganda, Cinema, Radialismo e Produção Editorial.

A outra possibilidade de admissão de pessoal capacitado nas mesmas especialidades, ocorre por ocasião do processo seletivo para Reserva da Marinha de 2ª classe (RM-2-Reservista Naval) <sup>8</sup>

Atualmente, segundo o CCSM, a Marinha do Brasil possui 56 oficiais, dos quais 15 são do QT, e 41 RM-2, que nem sempre exercem funções na área de Comunicação Social.

O CCSM não possui curso específico de relacionamento com a mídia para os militares da Marinha.

Para minimizar a carência de oficiais, com especialidades de Comunicação Social, e a falta de um curso específico, o CCSM promove as seguintes ações:

- a) capacitação dos militares que ocupam funções nos assuntos específicos de ComSoc, por meio de Cursos conveniados com o Exército Brasileiro e a Força Aérea Brasileira;
- b) atualização dos oficiais que exercem funções de ComSoc, por meio de Simpósios e Jornadas de Comunicação Social.

---

<sup>8</sup> Os Militares Temporários são os integrantes da Reserva de 2ª e 3ª Classes da Marinha que estão incorporados para prestar Serviço Militar (SM), em caráter transitório e regional. A Reserva de 2ª Classe da Marinha (RM2) é composta pelos cidadãos que, na forma do Estatuto dos Militares e da legislação e regulamentação que tratam do SM, tenham sido incluídos ou reincluídos na RM, mediante nomeação, demissão da Marinha ou licenciamento do Serviço Ativo da Marinha (SAM).

Em 2008 foi realizado o II Simpósio de Comunicação Social, com palestras, trabalhos em grupo para resolução de um problema e estudos de caso (Apêndice G).

Em março de 2010, foi realizada uma Jornada de Comunicação Social, com oficiais da Marinha, Exército e FAB, na qual a empresa Oficina da Palavra realizou um treinamento em mídia (Apêndice H).

A Escola de Guerra Naval (EGN) possui nos currículos dos cursos de Estado Maior para Oficiais Superiores (C-EMOS) e Política e Estratégia Marítimas (C-PEM), um treinamento de mídia, de dois dias, realizado pela empresa *Ogilvy Public Relations Worldwide*. Os alunos do C-PEM ainda realizam um treinamento de entrevistas, com repórteres dos seguintes veículos: televisão e mídia impressa.

A capacitação de pessoal da Marinha é realizada por convênio com organizações de ensino do EB, no Centro de Estudos de Pessoal (CEP) e Centro de Comunicação Social do Exército (CCOMSEx). Na FAB, no Centro de Instrução Especializada da Aeronáutica (CIEAR) e no Centro de Comunicação Social da Aeronáutica (CCOMSAER).

O Quadro 1 apresenta os cursos e estágios disponíveis para oficiais:

Quadro 1  
Cursos de Comunicação Social para oficiais, Brasil

CURSO	LOCAL	DURAÇÃO
Curso de Comunicação Social para Oficiais	CEP	1ª Fase: Ensino à distância: 360 horas e funcionamento no Ano A; e 2ª Fase: Ensino presencial: 11 semanas, no ano A+1.
Estágio de Comunicação Social (para Oficiais com C-EMOS)	CCOMSEx	2 semanas
Curso de Comunicação Social para Oficiais (CCS)	CIEAR	10 dias
Curso de Comunicação Social Operacional para Oficiais (CCS)	CCOMSAER	5 dias

Fonte: Centro de Comunicação Social da Marinha, 2010.

O Quadro 2 apresenta os cursos e estágios disponíveis para praças:

Quadro 2  
Cursos de Comunicação Social para praças, Brasil

CURSO	LOCAL	DURAÇÃO
Curso Auxiliar de Comunicação Social – CEsp S07	CEP	1ª Fase: Ensino à distância: 6 semanas, antecedendo a fase presencial; e 2ª Fase: Ensino presencial: 6 semanas.
Curso de Comunicação Social para Graduados (CCS-G)	CIEAR	05 dias

Fonte: Centro de Comunicação Social da Marinha, 2010.

As praças, além dos cursos conveniados, são capacitadas nas diversas áreas técnicas afetas à Comunicação Social. O CCSM prioriza a capacitação de fotógrafos, cinegrafistas, web designers, editorialistas de fotos e vídeos, entre outras.

No entendimento deste autor, o contato dos militares com o assunto deveria ser realizado mais cedo. O conhecimento seria implementado por meio da inclusão de matérias sobre as atividades de ComSoc nos currículos dos cursos de aperfeiçoamento de praças e de especialização de oficiais.

A contribuição do CCSM seria efetiva por meio da criação de cursos de ComSoc para oficiais e praças. Para tal considero o posto de Capitão-Tenente, ideal para a realização do referido curso, de vez que os oficiais em decorrência das perspectivas de carreira poderão aplicar os conhecimentos adquiridos no desempenho de comissões de caráter operativo e administrativo.

O curso elaborado pelo CCSM, nos moldes do Curso de Comunicação Social para Oficiais (CCS) do CIEAR, seria realizado durante a fase dois do Curso de Estado-Maior para Oficiais Intermediários (C-EMOI)<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> O propósito do Curso é ampliar os conhecimentos dos oficiais, no posto de Capitão-Tenente, de todos os corpos e quadros da Marinha do Brasil, necessários ao desempenho de comissões de caráter operativo e administrativo. A fase dois, na EGN, em regime de tempo integral, com duração de quarenta e cinco dias úteis,

Seria uma grande oportunidade para ampliar e padronizar a capacitação em Comunicação Social. Atualmente, após o C-EMOI, os oficiais são designados para funções em estado-maior, gabinetes de Distritos Navais e Comandos de Força, sem o conhecimento adequado para o relacionamento com os veículos de comunicação.

Para as praças, o curso criado pelo CCSM, similar ao Curso de Comunicação Social para Graduados (CCS-G) do CIEAR, seria realizado durante o Curso de Aperfeiçoamento. No Centro de Instrução Almirante Alexandrino (CIAA) para praças do Corpo da Armada e no Centro de Instrução Almirante Sylvio de Camargo (CIASC), para as praças do Corpo de Fuzileiros Navais (CFN).

Será fundamental para execução dos Cursos de Comunicação Social para oficiais e praças a coordenação entre o CCSM, EGN e demais Centros de Instrução. A supervisão pedagógica estaria a cargo dos respectivos Centros. A EGN realizará a supervisão pedagógica de acordo com o estabelecido para os seus cursos de altos estudos.

A realização dos cursos nas faixas consideradas, Capitão-Tenente e 2º Sargento iria garantir ganho qualitativo e quantitativo para MB. Certamente a capacitação alcançada irá contribuir para o fortalecimento da divulgação da MB nos públicos interno e externo.

Com a implementação dos cursos elaborados pelo CCSM, parcela significativa dos militares que irão compor os GptOpFuzNav será capacitada em Comunicação Social. Assim, na fase de preparação para a operação, a Seção de Comunicação Social criada para realizar as atividades do Grupamento poderá reforçar os conhecimentos adquiridos e intensificar os treinamentos visando a cumprir procedimentos previstos no Plano de Comunicação Social.

Porém, como resolver, atualmente a falta de capacitação dos GptOpFuzNav para o relacionamento com a mídia?

Uma das respostas possíveis seria: com a participação do CCSM durante a fase de preparação dos GptOpFuzNav.

Conforme apresentado no item 4.1, compete ao CCSM-13 propor normas para a atuação do CCSM em Operações, portanto, a partir da elaboração de programas de capacitação para o relacionamento com a mídia.

Numa primeira fase, o CCSM poderia programar palestras sobre relacionamento com a mídia para todo o GptOpFuzNav, elaborar um treinamento de mídia para os comandantes de componentes e estado-maior, e ampliar a capacitação da Seção de Comunicação Social do GptOpFuzNav, com ênfase nas atividades específicas de cada Assessoria.

O Curso de Comunicação Social Operacional do CCOMSAER seria uma boa ferramenta para ampliar os conhecimentos dos oficiais da Seção.

Na segunda fase, seria realizada uma avaliação do treinamento. O CCSM, com o apoio da Seção de Comunicação Social da FFE, utilizaria as áreas de adestramento da Força para testar todos os conhecimentos ensinados na fase anterior, e avaliar o grau de preparação conquistado pelo GptOpFuzNav.

Assim, em nosso entender, a Seção de ComSoc do GptOpFuzNav estará capacitada para as diversas atividades inerentes ao relacionamento com a mídia, e os militares conscientes de como deverão proceder e interagir com a imprensa para que a missão do GptOpFuzNav seja cumprida e a Marinha seja bem representada.

## 6 PROPOSTA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

Quando os jornalistas receberam acesso às operações, foi contada a história correta. Quando os mesmos não receberam informações, o resultado foi especulação, desinformação e inexatidão da matéria.

Cel. Melanie R. Reeder

Neste capítulo, após análise das estruturas e capacitações necessárias para o relacionamento com a mídia, será apresentada uma proposta de estrutura de ComSoc para o GptOpFuzNav.

Segundo Oliver (2009), uma campanha de Comunicação Social deve atacar três pontos: o público interno, incluindo as famílias dos militares; o público externo; e a relação com a comunidade (COMREL). A diferença principal da relação com a comunidade está no meio de transmitir a mensagem. Na COMREL a interação é diária, reflete a imagem dos militares para a comunidade, o que ocorre por ocasião das diversas atividades, como palestras, visita de escolas etc. Porém, os três setores precisam trabalhar juntos diariamente (OLIVER, 2009, tradução nossa).

No entendimento deste autor, a COMREL seria a comunicação institucional direta, a forma de comunicação realizada pela instituição, por meio do contato direto com a sociedade, compartilhando o mesmo espaço físico e temporal, quer seja por meio de seus símbolos, tradições, produtos e serviços quer seja no contato face a face.

Nesse contexto algumas premissas serão estabelecidas:

- a) a estrutura deverá executar as atividades básicas da ComSoc: Relações Públicas, Divulgação e Produção (Propaganda e Publicidade) e Assessoria de Imprensa;
- b) o GptOpFuzNav que receberá a estrutura de ComSoc será do tipo Unidade Anfíbia;
- c) o CCSM irá contribuir para a capacitação dos militares do GptOpFuzNav, tendo como referência as capacitações elencadas no capítulo anterior.

### 6.1 Estrutura da Seção de Comunicação Social do GptOpFuzNav

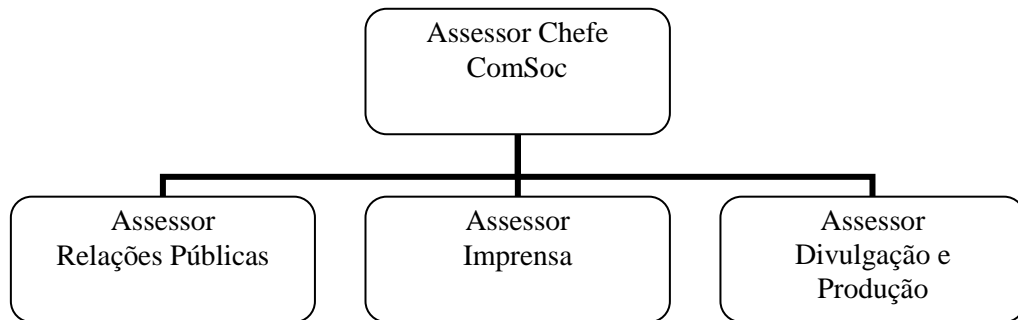


Figura 1: Organograma da estrutura da Seção de Comunicação Social

A estrutura apresentada será subordinada ao Componente de Comando (CteC) e estabelece a organização ideal, qual seja, um oficial assessor para cada atividade de ComSoc.

Este autor sugere que, caso ocorra, por carência de pessoal capacitado, a necessidade de acumular funções, que o Assessor Chefe acumule a função de Assessor de Relações Públicas, de vez que o Assessor de Imprensa também acumula a função de porta-voz, o que naturalmente exige grande esforço no relacionamento com a mídia. Em situações de crise todos estarão envolvidos na solução do problema, porém o Assessor de Imprensa será certamente o mais exigido.

A Seção de Comunicação Social do GptOpFuzNav deverá:

- a) conquistar e manter um bom relacionamento e perfeita integração com os demais setores de atividades no local da operação;
- b) conhecer o perfil dos profissionais da mídia com que irá manter relacionamento;
- c) sensibilizar elementos formadores de opinião na área de operações (autoridades públicas dos Três Poderes, lideranças, integrantes da imprensa, Igreja etc.);
- d) estabelecer as ligações de ComSoc necessárias com o Comando Superior, coordenando e controlando as informações e cumprindo o Plano de ComSoc;



- e) cuidar e administrar a imagem do GptOpFuzNav na área de operações;
- f) ampliar a confiabilidade com os diversos veículos, criando uma mão dupla de informações;
- g) adotar uma postura positiva no trato com os jornalistas, aproveitando todas as oportunidades para ressaltar a missão atribuída ao GptOpFuzNav. Para isto, os comandantes, em todos os escalões, deverão instruir seus militares sobre o assunto;
- h) incentivar a produção de imagens dos diversos componentes do GptOpFuzNav utilizando o seguinte endereço eletrônico: [assimp@operacaoX.mil.br](mailto:assimp@operacaoX.mil.br); e
- i) integrar um gabinete de crise.

Para o gabinete de crise, Argenti (2006, p. 286) recomenda que se “comunique valores, como preocupações com a segurança pública, e demonstre compromisso em auxiliar as pessoas afetadas pela crise, mesmo que você não tenha todos os detalhes ainda”.

Na ocorrência de uma situação de crise, ocasionada por acidentes ou incidentes indesejados durante a operação, deverá ser organizado um gabinete, composto, em princípio, pelos seguintes elementos do GptOpFuzNav: Chefe do Estado-Maior (CEM), Oficial de Inteligência, Assessor Chefe de ComSoc, Assessor de Imprensa e Comandante do Componente de Apoio de Serviços ao Combate.

Para reunião do Gabinete, outros oficiais especialistas poderão ser convocados. As informações iniciais sobre o fato deverão ter tratamento adequado e, após autorização do comando, serão disponibilizadas no site da operação.

Na crise, os dados a serem disseminados à mídia deverão ser imediatamente informados ao Comando da Força de Fuzileiros da Esquadra (FFE), que providenciará que a informação chegue ao escalão superior.

O EMA-860 (2007, p.1-4) preconiza que tal disseminação deve “ser estabelecida por qualquer meio veloz, eficiente e confiável, a fim de proporcionar uma postura mais pró-ativa junto à mídia”, e prossegue:

O que deve ser evitado é a ausência de estratégia ou o “deixa estar”. Muito frequentemente, os militares perdem a “guerra da comunicação” porque fontes opositoras tiram partido de nossa tendência ao silêncio, logrando impor seus pontos de vista aos meios de comunicação e ao público. (MARINHA DO BRASIL, 2006, p.2-4)

Portanto, o GptOpFuzNav deverá empreender as seguintes medidas:

- a) apresentar uma versão resumida e preliminar à imprensa, sem emissão de juízo de valor, sem assumir ou transferir responsabilidades, adotando uma postura pró-ativa diante dos fatos ocorridos, de modo a evitar que alguém se pronuncie pela Instituição;
- b) manter um fluxo contínuo de informações, visando a evitar a procura de fontes alternativas de dados que possam gerar boatos e notícias distorcidas;
- c) caracterizar o fato como exceção;
- d) isolar o local do sinistro prontamente;
- e) informar as providências tomadas, em especial as voltadas para o apoio às vítimas e para a apuração dos fatos, enfraquecendo os possíveis danos;
- f) divulgar as medidas que serão tomadas para prevenir ou corrigir o problema;
- g) utilizar respostas baseadas nas “ideias-força<sup>10</sup>” da operação;
- h) solicitar à FFE pessoal capacitado para acompanhar os familiares dos militares envolvidos, orientando-os sobre como proceder no relacionamento com os profissionais de mídia, em especial quanto aos cuidados que deverão ter no trato de informações sigilosas que eventualmente tiveram acesso;

---

<sup>10</sup> Valor ou conceito abrangente de natureza racional, emocional ou ambas, que constitui forte apelo, capaz de conduzir à consecução do objetivo das ações de operações psicológicas.

- i) fornecer dados exclusivamente confirmados, o EMA-860 enfatiza que “a Marinha só se pronuncia sobre fatos”;
- j) utilizar a Internet para divulgar a versão da Marinha sobre os fatos;

Argenti (2006) acrescenta que:

Hoje em dia, por causa das mudanças na tecnologia e na mídia, qualquer crise corporativa tem cobertura em questão de horas das mídias nacional e internacional e *Webcast* pela Internet – com uma forte pressão da crescente população de “bloggers” on-line que cada vez mais documentam e criticam as empresas. Portanto, um ambiente de mídia mais sofisticado e uma nova ênfase da tecnologia nos negócios criaram a necessidade de uma resposta mais sofisticada às crises. (ARGENTI, 2006, p.257)

- k) divulgar boletins ou comunicados frequentes, com informações claras, objetivas, centralizadas e de fácil acesso, de forma a atualizar as informações já disseminadas;
- l) buscar a valorização dos aspectos positivos do GptOpFuzNav, evidenciando: os valores éticos de honra, competência e determinação; o profissionalismo; os procedimentos de segurança e sua atuação diante da crise;
- m) estabelecer o porta-voz que estará apto a responder aos questionamentos dos profissionais da mídia; e
- n) estabelecer um canal para comunicação ágil com os profissionais de mídia, tornando-se sua a melhor fonte de informação.

As Seção de ComSoc, a Assessoria de Divulgação e Produção e a Seção de Inteligência deverão envidar esforços no sentido de que sejam elaborados cenários prospectivos, antecipadas as respostas, gerenciadas as crises e avaliadas conjunturas e os públicos-alvo, buscando-se a identificação e o acompanhamento das ações dos grupos de pressão que teriam interesse na divulgação de notícias contrárias aos interesses do GptOpFuzNav.

Nesse contexto, Abreu (2002) descreve o treinamento de gerenciamento de crise para oficiais gerais, estados-maiores e outros componentes, realizado pelo United States Joint Forces Command (USJFC).

O treinamento tem o objetivo de capacitar os comandantes de forças-tarefas a:

- a) compreender o impacto da mídia nas operações;
- b) gerenciar o processo de informação dentro da própria força;
- c) antecipar as respostas da mídia às decisões implementadas;
- d) transmitir efetivamente o seu lado da história;
- e) assegurar-se de que todo o estado-maior e demais componentes falem a mesma linguagem;
- f) responder rápida e apropriadamente às más notícias;
- g) contrapor-se à desinformação inimiga;
- h) enfrentar perguntas duras com respostas apropriadas; e
- i) trabalhar com a mídia, tratando-a como aliada e não como adversária.

Esse autor considera fundamental na preparação do estado-maior do GptOpFuzNav a implementação de um treinamento similar ao realizado pelo USJFC.

## *6.2 As atividades da Assessoria de Relações Públicas*

- a) visita de autoridades;

As visitas de autoridades e grupos de interesse serão coordenadas e agendadas pelo Assessor de Relações Públicas, após a autorização do Comando do GptOpFuzNav.

- b) ouvidoria (atendimento ao público);

O Componente de Apoio de Serviço ao Combate (CASC) deverá instalar uma Ouvidoria na área de operações, que será operada pela Assessoria de Relações Públicas, para

receber reclamações, questionamentos e sugestões da população sobre a operação. Em casos específicos deverá dispor de intérpretes contratados para facilitar a comunicação.

c) correspondências;

Quaisquer correspondências recebidas, inclusive as recebidas por meio do canal “Fale conosco” da página da Internet, deverão ser encaminhadas ao Assessor de Comunicação Social, que, após análise, irá assessorar o Cmt do GptOpFuzNav quanto à resposta adequada.

d) brindes;

Serão confeccionados conjuntos de brindes diversos (canetas, bonés, camisetas etc.) para serem distribuídos aos públicos de interesse do GptOpFuzNav, constituídos particularmente por autoridades, formadores de opinião, e participantes da Operação.

### *6.3 As atividades da Assessoria de Imprensa*

a) matérias para Internet;

A Assessoria de Imprensa, em coordenação com a de Divulgação e Produção, deverá coletar diariamente as imagens eletrônicas e textos relativos às atividades desenvolvidas pelos componentes, para atualização da página oficial da operação, na internet.

b) resenha diária;

Será confeccionado diariamente um resumo das matérias relativas à operação publicada na imprensa, sendo submetido à apreciação do Comando do GptOpFuzNav e disponibilizado na página oficial da operação, na internet.

c) relacionamento com a imprensa;

Aguilar (2002) pondera que o número de jornalistas nas áreas de conflito aumentou. Enquanto 27 deles cobriram o desembarque da Normandia, durante a Segunda Guerra Mundial e 30 a 40 estavam na linha de frente no Vietnã, cerca de 1.500 pessoas, entre

jornalistas e pessoas de apoio, cobriram a Guerra do Golfo, 159 deles com as unidades de combate.

Portanto, é fundamental estabelecer um Plano de Comunicação Social para a operação, de modo a definir a participação da mídia integrada às unidades da tropa. Como lidar com a imprensa local, contratar intérpretes, e promover o credenciamento e o cadastramento, são exemplos de regras que devem constar daquele documento.

- Relacionamento com a mídia do Brasil

A mídia nacional deverá receber atenção especial, de vez que irá contribuir decisivamente para a opinião pública do país.

Segundo Aguilar (2002), no campo militar a opinião pública só estará ao lado das forças militares quando tiver consciência de que o papel que desempenham na sociedade é do seu próprio interesse: o interesse nacional.

É importante, pois, a conquista de uma opinião pública favorável ao desenvolvimento das atividades militares, a qual, além de sintetizar a vontade nacional, envolverá todo o país no esforço despendido, permitirá que se obtenham mais recursos para as atividades militares e que a tropa seja empregada em melhores condições.

Nesse contexto, são elencadas algumas providencias para facilitar o relacionamento com a mídia nacional:

- instalações,

Manter local específico no GptOpFuzNav para posicionamento da mídia, com facilidades logísticas e de comunicação, de acordo com as disponibilidades da região.

- apoio de saúde,

A FFE deverá fornecer detalhes sobre as doenças da região e as vacinas necessárias, para evitar o contágio por parte dos profissionais da mídia. Durante a permanência na operação, o apoio de saúde ficará a cargo do Componente de Apoio de Serviços ao Combate.

- custos logísticos,

Os serviços prestados pelo GptOpFuzNav, deverão ser previamente acordados com a mídia, ainda no Brasil, pela FFE, visando ao reembolso, se for caso.

- comunicações,

Descrever os procedimentos estabelecidos para lidar com o tráfego de mídia, bem como Internet, telefones, fax e outros meios disponíveis.

- transporte,

Descrever os procedimentos sobre o transporte dos profissionais de mídia, como serão as escoltas e a segurança do pessoal, dentro e fora da área operacional.

- coletiva de Imprensa,

Definir da forma mais detalhada possível todas as regras e procedimentos para as coletivas de Imprensa.

- cadastramento,

A FFE deverá aproveitar a ocasião para prover orientações sobre o apoio que será fornecido à mídia, ressaltar os procedimentos e condutas visando a ampliar a compreensão das restrições e complexidades relacionadas à operação militar. Também será o momento para definir se existirá a “mídia incorporada”, isto é, profissionais que são incorporados à tropa e acompanham todas as atividades operacionais ou administrativas por um determinado período de tempo.

d) Entrevistas exclusivas e coletivas

É de suma importância a preparação, por parte da Assessoria, na condução de entrevistas concedidas pelas autoridades militares.

Azevedo (2008) *apud* Bento (2008) faz algumas recomendações fundamentais para o procedimento durante uma entrevista:

- apresentar um visual emocional de acordo com a matéria (alegria, pesar, entusiasmo etc.), mas sem excessos, ocasião em que o EMA-860 (2006, p.2.2) recomenda que o entrevistado “mantenha a calma e o controle; do contrário, sua atitude poderá constituir-se na manchete que falta”,

- não agradecer a oportunidade no início da entrevista, pois é perda de tempo, devendo ser efetuada, se for o caso, em retribuição no final da mesma, sendo recomendado que, ao início da entrevista, apenas se dê um bom dia, boa tarde ou boa noite ao apresentador, mencionando o nome do mesmo,

- não segurar o microfone, deixando que o repórter o faça, a fim de evitar que uma possível falha no aparelho possa dar a impressão de ser por sua causa,

- apesar de o EMA-860 afirmar ser uma grande dúvida saber se o olhar deve ser dirigido para a câmera ou para o entrevistador, Azevedo (2008) recomenda responder diretamente ao repórter, olhando para a câmera somente quando for de forma natural e a fim de prestar uma rápida informação ao público, pois tal técnica exige experiência. Argenti (2006, p.149) chama a atenção para que “muitos profissionais pensam, de maneira equivocada, que o repórter é o público, mas o público verdadeiro são as pessoas que assistirão à entrevista, e é com elas que eles estão efetivamente se comunicando.”

- evitar ficar assentindo com a cabeça quando questionado, porque tal procedimento pode induzir a concordar, sem intenção, com algum aspecto negativo abordado.

- evitar respostas do tipo: “não sei responder ou informar”, “fica difícil dizer”, “acho”, “acredito” etc., pois elas demonstram imprecisão, e também respostas curtas do tipo “sim”, “não” e “talvez”, devendo a resposta ser sempre uma frase, cujo melhor tempo verbal é o imperativo (ex: a Marinha repudia (especificar), a Marinha tem procurado participar de (especificar), a posição da Marinha no que tange ao assunto é (especificar) etc.). O EMA-860 (2006, p. 2-12) recomenda, porém, que caso o entrevistado não possa responder, apresente a



razão com respostas do tipo: “não sei” ou “não posso responder, por razões de segurança”, ressaltando que “As expressões ‘sem comentários’ e ‘nada a declarar’ carregam o estigma de estar escondendo algo errado e denotam arrogância”. E complementa:

Muitas vezes, pela necessidade de manutenção de sigilo nas investigações, não se pode oferecer ao interlocutor, em determinado momento, a informação solicitada. É necessária, nesta circunstância, a ponderação suficiente para esclarecer que, oportunamente, serão transmitidos os dados solicitados com a precisão devida. Respostas evasivas e linguagens metafóricas não são recursos adequados. (MARINHA DO BRASIL, 2006, p.1-3)

Argenti (2006, p. 42) comenta que algumas empresas por vezes se vêem obrigadas a não declarar absolutamente nada por influência de seus advogados, preocupados com as implicações legais de qualquer informação, mas que a decisão de ser direto muitas vezes significa também levar em conta a opinião pública, o que para algumas empresas, é mais importante do que um Tribunal de Justiça.

- substituir o uso de expressões negativas. O EMA-860 dá um exemplo:

[...] a Marinha prosseguirá na busca aos naufragos, independentemente do que ocorra, como sempre faz. Ter em mente que temas positivos resultarão em imagem positiva; a persistência em temas negativos causará, fatalmente, uma imagem geral negativa. (MARINHA DO BRASIL, 2006, p.2-11)

- além de o entrevistado não ter a obrigação de seguir a tese apresentada pelo repórter, deve também evitar o uso induzido de expressões ou terminologias pejorativas por ele empregadas, mesmo que seja para negá-las (ex: sucateamento, vapor da morte, canibalização etc.).

Medina (2008) evidencia que, apesar de todo o cuidado na preparação e condução da entrevista, o entrevistado deve evitar não dar oportunidade para edições mal intencionadas, pois, conforme adverte o EMA-860 (2006, p.2-10), “qualquer entrevista para jornal, rádio ou televisão, a menos que conduzida ao vivo, pode ser editada”. Em um sentido mais prático, a

fim de diminuir o risco da edição, Argenti (2006) recomenda que sejam elaboradas respostas curtas, pensando em edições de áudio de dez segundos.

e) porta-voz

O Assessor de Imprensa será o representante do Cmt da Operação para, quando necessário, transmitir à mídia a versão dos fatos. Deverá conhecer os detalhes da operação, manter ligação com a seção de operações da Força e participar da rotina diária do Comando.

O porta-voz deverá aproveitar a entrevista para passar uma mensagem, também conhecida como idéia força, para o jornalista. A Mensagem deve apresentar ações ou atividades positivas, importantes para sociedade que estão sendo realizadas pela organização.

(Brasil, 2010, b)

Pergunta = Resposta + Mensagem
--------------------------------

Figura 2: Fórmula da Entrevista

O que funciona com a imprensa:

- linguagem direta;
- conhecimento e informação didática;
- veracidade;
- cordialidade (respeito e paciência);e
- referências (exemplos).

E ressalta que “é preciso atender a imprensa mesmo que seja para dizer que não existe nenhuma informação a ser divulgada! Ignorá-la pode ser desastroso.” (BRASIL,2010,b).

f) circuito com a imprensa

A Assessoria deverá planejar a realização de um possível circuito com a imprensa para a área de operação. Verificar se o credenciamento dos profissionais da mídia foi realizado de

acordo com o que prescreve o Plano de Comunicação Social. Coordenar com os oficiais de operações e logística, as escoltas e apoios necessários para os profissionais de mídia.

#### *6.4 As atividades da Assessoria de Divulgação e Produção*

A propaganda é um procedimento que responde à finalidade estratégica (política, militar, cultural etc.) e não deve ser confundida com a publicidade, que tem fins comerciais. Por outro lado, se a publicidade procura criar reflexos condicionados no indivíduo, fazendo com que compre um determinado produto, quase contra sua vontade, a propaganda deve criar os mesmos reflexos, apenas com finalidade diferente (AGUILAR, 2002).

##### a) manutenção de página na Internet

Segundo Abreu (2002) a Internet transformou-se em um veículo de informação, desinformação, de divulgação de ideias, de arrecadação de fundos e de pressão. Por suas características, principalmente de invisibilidade, é um canal de desinformação expressivo, em que rapidamente se veiculam boatos ou notícias errôneas, havendo publicações *on line* que sustentam as suas informações em simples rumores. Pondera que o fluxo de informações imenso e incontrolável contribui para a vulnerabilidade das pessoas e instituições. E ressalta que a Internet permite que o Estado se aproxime do cidadão, pois facilita a divulgação, sem intermediários, dos diversos assuntos de interesse, propicia a prestação de serviços à distância, bem como constitui um canal de comunicação em mão dupla, sem intermediários.

A Assessoria deverá confeccionar e atualizar, constantemente, uma página de Internet exclusiva para a operação. Para tal, deverá observar as normas vigentes na Marinha sobre o controle e disseminação de informações pelas internet e redes sociais.

No que se refere às redes sociais, a Força Aérea Brasileira realizou a inclusão de um

canal próprio no *YouTube*<sup>11</sup>, onde apresenta as diversas carreiras existentes na Força Aérea com depoimentos de militares de várias especialidades.

A proposta da criação do Canal PORTALFAB no *YouTube* é atender à demanda cada vez maior por parte do público em relação às mídias sociais. De acordo com pesquisas, 63% dos usuários considerados como “internautas ativos” têm perfil em alguma rede social, o que representa cerca de 395 milhões de pessoas, número esse que cresce exponencialmente. No PORTALFAB serão postados vídeos de operações militares envolvendo as aeronaves, missões de ajuda humanitária, documentários, institucionais, hinos etc. (BRASIL, 2010 d).

O ambiente da página da Operação na Internet deverá estar protegido por um *login* e senha, evitando o acesso de pessoas não envolvidas com a Operação. O endereço eletrônico da operação – [www.operacaoX.mil.br](http://www.operacaoX.mil.br) –, deverá constar de todos os produtos institucionais.

Para ampliar o acesso de internautas, recomenda-se que as páginas oficiais na internet do Ministério da Defesa (MD) e do Comando da Marinha disponibilizem um “link” de acesso à página da Operação.

Deverão ser obtidos os dados estatísticos de acesso da página na Internet com o objetivo de avaliar o seu desempenho e propor sugestões para correção.

O “site” deverá conter, entre outros, os seguintes tópicos:

- concepção: apresentação da Operação, a caracterização da Operação por meio de mapas, link com redes sociais dentre outros recursos;
- imprensa: serão apresentadas informações atualizadas sobre o andamento da operação, em forma de notícias com textos e imagens e vídeo-notícias, que deverão ser enviadas para o endereço eletrônico [webmaster@operacaoX.mil.br](mailto:webmaster@operacaoX.mil.br).

---

<sup>11</sup> A Força Aérea Brasileira (FAB) deu mais um passo importante para agilizar a transmissão de informações sobre a instituição na rede mundial de computadores. Foi criado hoje (27/07) o canal PORTALFAB no YouTube, no endereço, <http://www.youtube.com/user/portalfab>.

Também será disponibilizada uma resenha diária das notícias veiculadas na imprensa profissional. Essas atividades deverão ser mantidas por todos os elementos da estrutura, em coordenação com a Seção de ComSoc;

- fotos, vídeos e áudios: serão disponibilizadas fotos, vídeos e áudios elaborados durante a operação ou sobre qualquer outro assunto de interesse do Comando;
- fale conosco: permitirá o envio, por parte do internauta, de mensagens com dúvidas, sugestões, arquivos ou qualquer outra mensagem desejada para a operação, por meio do seguinte e-mail: [faleconosco@operacaoX.mil.br](mailto:faleconosco@operacaoX.mil.br).

b) produto de Comunicação Social

Os produtos elaborados pela Assessoria de Divulgação e Produção em coordenação com o Chefe da Seção de Comunicação Social deverão estar de acordo com o Plano de Comunicação Social. É fundamental que guardem uma identidade visual única para facilitar a associação de ideias entre os diversos produtos por parte do público-alvo.

- filmete institucional

Com ênfase nas atividades operacionais e valorizando a identidade, imagem e reputação da Marinha do Brasil.

- outdoor, cartazes, folder, revistas, calendários, panfletos etc.

Com o objetivo de promover a divulgação da operação e expostos em locais de grande movimentação de pessoas tais como: mercados, aeroportos, agências dos Correios e Telégrafos, escolas, entre outros.

- “spots” para rádio

Serão elaborados produtos com mensagens em áudio (“spots”), na língua local, para inserções radiofônicas, com a finalidade de esclarecer, principalmente, a população quanto aos objetivos da operação. Deverão ser disponibilizados para *download* em português, na página oficial da Operação, para veiculação nacional.

c) Equipe Móvel de ComSoc (*Combat Camera*)

A missão da Equipe é fornecer imagens para serem utilizadas pela seção de Comunicação Social em apoio à determinada operação, de acordo com o viés planejado pela Assessoria de Divulgação e Produção. A Equipe terá acesso a eventos e áreas indisponíveis para representantes da imprensa. Além disso, dispondo de capacidade tecnológica permitirá a transmissão de imagens ao vivo durante as operações em ambientes operacionais hostis.

Equipe de *Combat Camera* da Força-Tarefa Olympia transmite ao vivo um exercício de fogo em movimento do exército EUA em Mosul, no Iraque (Figura 3)



Figura 3: Equipe de *Combat Camera* da Força-Tarefa Olympia.  
Fonte: EUA; 2005, 7/06/2004, p. III-14.

Praticamente em todas as Forças Armadas do mundo, encontramos Equipes de *Combat Camera* nas estruturas de Comunicação Social.

No Brasil, a Força Aérea emprega uma equipe similar à *Combat Camera* no precursor de suas operações; como ocorreu nos terremotos do Haiti<sup>12</sup> e Chile, eles são os primeiros a chegar à área de operações.

Segundo o CF Dionísio Tavares da Câmara Júnior<sup>13</sup> a primeira participação de uma Equipe Móvel de ComSoc do CCSM ocorreu durante o exercício UNITAS 2010<sup>14</sup>.

A equipe, composta por um oficial jornalista, um fotógrafo e um cinegrafista, embarcou nos navios da esquadra para acompanhar o exercício.

#### d) Operações Psicológicas

Atualmente, as operações psicológicas funcionam como ferramenta importante no planejamento de uma operação militar.

A Marinha desenvolve, ainda, ações para estudar o tema, por meio de simpósios e capacitação de pessoal nos cursos existentes, tanto no Brasil quanto no exterior.

A análise da Guerra do Golfo é suficiente para entender a importância das operações psicológicas. A superioridade das Forças de Coalizão era patente, porém a fragilidade do Iraque e a campanha psicológica foram decisivas para o sucesso alcançado na rápida conquista da capital iraquiana.

As Forças da Coalizão, e o Iraque em menor escala, empreenderam diversas ações de operações psicológicas (Apêndice 1).

O manual de Operações Psicológicas do Exército Brasileiro apresenta as capacitações necessárias para o trabalho a ser realizado, de uma maneira geral, são as seguintes:

---

<sup>12</sup> Site [www.fab.mil.br](http://www.fab.mil.br) reportagem Como são as noites no Haiti acesso 26/07/2010

<sup>13</sup> Assessor de planejamento do CCSM. (informação verbal)

<sup>14</sup> Militares da Argentina, Brasil, Estados Unidos da América e México participaram da Operação “UNITAS - LI” entre os dias 13 e 27 de maio de 2010. Realizada na área marítima de Mar Del Plata, na Argentina, a “UNITAS” é uma das mais antigas operações multinacionais do mundo. Seus propósitos são: incrementar a interoperabilidade entre as Marinhas; contribuir para a manutenção das boas relações diplomáticas existentes; e estreitar os laços de confiança entre os países.

- conhecimento da administração pública e das normas oficiais do governo nacional, de modo que possam ser corretamente interpretados seus objetivos e planos;
- conhecimento das normas de ação militares e do funcionamento dos estados-maiores, a par de uma suficiente compreensão da arte da guerra, para ajustar a produção da propaganda às situações militares;
- conhecimento profissional de publicidade, de jornalismo (com experiência no mínimo em um veículo de comunicação) ou de algum setor estreitamente correlato;
- compreensão profunda e de teor profissional de uma dada área geográfica, com base em trato pessoal dos problemas, conhecimento da língua, tradições, história, política corrente e costumes;
- compreensão científica, de nível profissional, da psicologia, antropologia, história, ciência política.

Nesse contexto, esse autor sugere que o assunto seja estudado e que militares capacitados sejam incluídos na Assessoria de Divulgação e Produção.



## 7 NORMAS PARA O RELACIONAMENTO COM A MÍDIA

O Manual de Comunicação Social da Marinha descreve que:

Na qualidade de consumidores, todos entendem os meios de comunicação, mas, para desempenhar o papel de utilizadores, torna-se necessário algum conhecimento das características de cada meio (jornal, rádio, televisão e internet). *As assessorias, seções e oficiais de Comunicação Social devem conhecer profundamente a mídia.* Esse conhecimento se adquire por meio da leitura atenta e metódica de jornais e revistas. É preciso, também, estar atento à televisão, ao rádio e à internet. Sem isso, torna-se difícil fazer um planejamento na área de comunicação social. (BRASIL, 2006, ênfases nossas)

Os relacionamentos bem-sucedidos entre os militares e os meios de comunicação são essencialmente baseados na credibilidade e na confiança. Essas relações são normalmente construídas ao longo do tempo, não durante uma crise ou no combate onde o comandante tem uma infinidade de questões importantes para decidir (EUA, 2005, tradução nossa).

Na Operação *Desert Storm*,<sup>15</sup> o Exército dos EUA rejeitou os jornalistas, enquanto o Corpo de Fuzileiros Navais (CFN) os aceitou totalmente. Fialka (1992) descreve que “o CFN recebeu muita cobertura porque tinha uma aptidão especial para a Comunicação Social, o que fez com que os jornalistas se perguntassem se o CFN e o Exército eram do mesmo país”.

Essa aptidão especial dos Fuzileiros dos EUA é descrita por Joseph L. Galloway<sup>16</sup>

No Corpo de Fuzileiros Navais dos EUA, as relações públicas e o relacionamento com a mídia são realizados mais facilmente, diferentemente das outras Forças Armadas dos EUA. Os repórteres, fotógrafos e profissionais da televisão, são sempre bem recebidos e todas as condições são proporcionadas para facilitar o acesso aos *Fuzileiros, que são o produto de maior orgulho e o mais importante para o Corpo de Fuzileiros Navais.* (ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA, 2009, ênfases e tradução nossas)

---

<sup>15</sup> Tempestade no Deserto, Guerra entre uma Força de coalizão liderada pelos EUA e o Iraque. No período de 17 de janeiro a 28 de fevereiro de 1991.

<sup>16</sup> Correspondente de Guerra no Vietnam, Guerra do Golfo, Haiti e Iraque. Coautor do livro *We Were Soldiers Once... and Young We Are Soldiers Still*.

Portanto, conhecer como pensam os profissionais da mídia e funcionam os meios de comunicação parece ser fundamental para entendermos seus valores e crenças, que poderão influenciar suas coberturas jornalísticas.

Assim, poderemos criar um relacionamento de confiança e credibilidade, facilitando o acesso da mídia, recebendo seus profissionais com dignidade e respeito e apresentando o nosso produto: os brasileiros que constituem a Marinha do Brasil, segmento da sociedade brasileira que atua de forma integrada em todas as regiões do Brasil, e que precisa, cada vez mais, dos veículos de comunicação para divulgar sua identidade e profissionalismo. A manutenção desse relacionamento irá proporcionar respeito e credibilidade nos momentos de crise.

### *7.1 A cabeça do jornalista*

Segundo Marcelino *et al.* (2009), obviamente que distanciamento, fidedignidade, compromisso com o fato e imparcialidade são valores centrais no exercício da profissão. Mas o fato de termos opiniões pessoais e ideias consolidadas sobre o mundo impõem-nos lentes que orientam a leitura da realidade, podendo gerar vieses em nossas interpretações e descrições do mundo. Isso ocorre com qualquer profissional, e jornalistas não são diferentes.

Assim, entender como as pessoas que produzem informação no Brasil pensam a sociedade, a economia e a política, passa a ser fundamental para entendermos como e por quem essa informação é produzida.

No trabalho realizado por Marcelino *et al.*, as informações foram coletadas por meio de questionários, em uma amostra de 212 jornalistas de mais de 70 diferentes empresas distribuídas nas cinco regiões brasileiras. Quanto ao gênero dos jornalistas, 50,9% são homens e 49,1% mulheres. As modalidades de mídia analisadas foram: jornal, TV, rádio, internet e revistas, com preferência a veículos líderes de mercado em suas regiões.

Dentre os pontos importantes da análise realizada, destacamos o seguinte:

O veículo utilizado com mais frequência pelos jornalistas para busca de informações é a internet com 57%, seguido por jornais impressos 37%.

A democracia é a forma preferível de regime político; não são simpatizantes de partidos políticos, porém para os que simpatizam com partidos políticos, prevalece a identificação com o Partido dos Trabalhadores (PT). Os jornalistas se veem mais à esquerda, quanto às preferências ideológicas. Embora não pareça haver uma contaminação da cobertura jornalística por identificação partidária, pode haver uma contaminação ideológica devido à ampla predominância de posições mais à esquerda.

As grandes críticas dos jornalistas são quanto à influência sobre o conteúdo da cobertura, onde predominam as opiniões de donos de empresas, diretores e editores de redação e onde atores externos às redações, como políticos e anunciantes publicitários são importantes.

Segundo Albertini (2006), a influência das visões liberais e conservadoras determinam a valoração da cobertura que cada jornal faz sobre a temática das Forças Armadas. No caso do Estado de S. Paulo, 70% dos textos são favoráveis ao tema, e apenas 6% configuram com valoração negativa. Já no caso da Folha de S. Paulo 53% dos textos aparecem com valoração negativa e apenas 16% com valoração positiva.

Esses aspectos confirmam a tendência de que existem duas visões acerca da questão militar: uma centrada numa “visão liberal”, com forte inflexão economicista; e uma “visão realista”, baseada na ideia de “realpolitik,”<sup>17</sup> fundamentada em aspectos da segurança nacional e que essas perspectivas influenciaram e determinaram o tipo de tratamento que os

---

<sup>17</sup> Política ou diplomacia exercida baseada principalmente em considerações práticas, em detrimento de noções ideológicas. O termo é frequentemente utilizado pejorativamente, indicando tipos de política que são coercitivas.

periódicos aqui analisados deram à temática das Forças Armadas no Brasil, no período de 1995-1998 (ALBERTINI, 2006, p. 26).

Nesse contexto, por ocasião da I Jornada de Comunicação Social da Marinha em 2010, foram apresentadas algumas características do jornalista no desempenho de sua atividade:

- a) é crítico;
- b) vive sob constante pressão do tempo e da chefia;
- c) concorre com os colegas dos demais veículos pela exclusividade da notícia;
- d) deve acreditar ser um legítimo representante dos interesses da sociedade;
- e) tem a obrigação de perguntar tudo o que todo mundo gostaria de saber;
- f) é um profissional generalista, não é um especialista;
- g) deve manter posição de independência em relação aos fornecedores da informação;
- h) concorre com os colegas da própria redação pela manchete;e
- i) desempenha várias funções ao mesmo tempo.

A análise continua e descreve que os jornalistas que acompanham habitualmente os temas de cobertura relacionados à Marinha entendem o esforço da instituição em buscar uma boa comunicação com a imprensa e com a sociedade. No entanto, apontam algumas dificuldades:

- a) desconhecimento da estrutura hierárquica da Marinha do Brasil, o que dificulta alguns canais de comunicação;
- b) não entendimento do que de fato pode gerar notícia na grande imprensa, com a distribuição de releases e notas aleatoriamente;
- c) falta de agilidade no atendimento às demandas da imprensa, ocasionada pelo procedimento burocrático;

d) atendimento às demandas da imprensa apenas quando é do interesse da Marinha.

Quando o assunto envolve a instituição, mas não é favorável a ela, a Marinha se fecha para a imprensa;

e) falta proatividade no relacionamento continuado com a imprensa, fora dos momentos de crise.

Portanto, todos os aspectos apresentados devem orientar o relacionamento com a imprensa. A Marinha deve buscar minimizar as dificuldades apresentadas, por meio de ações proativas, que atendam às demandas e facilitem os procedimentos de respostas à imprensa.

A Estratégia Nacional de Defesa (END) estabelece que “um interesse estratégico do Estado é a formação de especialistas civis em assuntos de defesa. No intuito de formá-los, o Governo Federal deve apoiar, nas universidades, um amplo espectro de programas e de cursos que versem sobre a defesa”.

O Ministério da Defesa tem buscado essa formação, por meio da participação de alunos dos cursos de Comunicação Social e Jornalismo nos exercícios conjuntos, o que irá proporcionar aos profissionais da mídia o entendimento necessário e a credibilidade desejada para os assuntos afetos à área da Defesa.

Nesse contexto, uma iniciativa importante foi realizada pelo Exército Brasileiro, com a criação no Centro de Instrução de Operação de Paz (CIOpPaz)<sup>18</sup> do Curso de Preparação para Jornalistas em Áreas de Conflitos.

Esse autor entende que a Marinha poderá contribuir para a formação de especialistas nos assuntos militares, com a realização de curso similar ao realizado no CIOpPaz, porém,

---

<sup>18</sup> Curso de Preparação para Jornalistas em Áreas de Conflitos. Destina-se à preparação de profissionais da mídia para exercerem suas funções em ambientes hostis. No Curso, o aluno aprende a identificar situações de risco, adotar procedimentos de segurança, identificar direitos, deveres, imunidades e fatores de estresse relativos ao desempenho de seu trabalho jornalístico sob condições adversas. Disponível em: <[www.cioppa.z.ensino.eb.br/portugues/index.php](http://www.cioppa.z.ensino.eb.br/portugues/index.php)>. Acesso em: 26 jul. 2010.

com abrangência para outros setores como Relações Internacionais, Direito, Antropologia, além daqueles afetos à área da Comunicação.

Assim, sugere que o Centro de Instrução Almirante Sylvio de Camargo (CIASC), por meio do Centro de Estudos, crie o Curso de Capacitação Operacional (CCOp) que irá preparar profissionais dos diversos campos de interesse para exercerem funções em ambientes operacionais sob condições adversas. Além da formação desejada, o CCOp poderá proporcionar:

- criar um banco de dados de profissionais capacitados para operar com a Marinha e, por conseguinte com o MD, o Exército e a FAB em ambientes operacionais,

- credenciar profissionais para serem empregados durante os exercícios e operações desenvolvidos pela Marinha,

- minimizar o desconhecimento da estrutura hierárquica da Marinha do Brasil, o que dificulta alguns canais de comunicação,

- ampliar a proatividade no relacionamento continuado com a imprensa e outros setores da sociedade, fora dos momentos de crise.

A professora Sabrina Evangelista Medeiros<sup>19</sup> enfatizou que a participação de alunos do Curso de Relações Internacionais da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), na Operação Atlântico 2010 foi realizada com grande entusiasmo, e que seria importante a participação em outras operações, o que evidencia o interesse de outros setores, além da imprensa, e expõe uma possibilidade de relacionamento com o meio acadêmico.

Antes de apresentar um conjunto de regras que foram empregadas nos últimos conflitos, cabe uma observação pertinente para os profissionais de ComSoc.

---

<sup>19</sup> A professora Sabrina Medeiros é Doutora em Relações Internacionais e ministra aulas nos Cursos da Escola de Guerra Naval. A informação foi obtida em conversa informal com aluno do Curso de Política e Estratégia Marítimas.(informação verbal)

A mídia brasileira, por ocasião de um conflito no exterior, de uma maneira geral não participa do processo de divulgação de notícias. O motivo principal está na dificuldade de enviar profissionais dos diversos veículos para região do conflito.

Assim, as notícias confeccionadas e divulgadas no País são adquiridas por meio da mídia internacional. Portanto, a versão final de grande parte das notícias sobre determinado conflito é cópias daquelas divulgadas pelas agências internacionais de notícias.

Essa constatação faz com que o oficial de ComSoc tenha que empreender um ótimo relacionamento com os meios de comunicação do país em conflito, com a mídia brasileira creditada ou não no exterior, e as agências de notícias internacionais.

## *7.2 Regras básicas*

As regras estabelecidas para cada operação militar irão depender das orientações dos níveis político e estratégico e da Política de Comunicação Social.

Então, serão apresentadas regras relativas à segurança, porquanto sua publicação ou difusão podem prejudicar as operações e colocar vidas em perigo e as específicas para profissionais da mídia:

### a) Regras de Segurança

As seguintes informações não deverão ser divulgadas:

- referentes às unidades: informações numéricas específicas sobre efetivos de tropa, aeronaves, sistemas de armas, equipamentos disponíveis ou suprimentos (ex. artilharia, tanques, radares, mísseis, viaturas e água), incluindo quantidades de munição e combustível transportados ou disponíveis em unidades de combate ou apoio. O tamanho das unidades deve ser descrito em termos genéricos, como “Pelotão”, “Companhia”, “Batalhão”, “Força-Tarefa” e “GptOpFuzNav”. As

- quantidades de equipamentos e suprimentos devem ser descritas como “grande”, “pequeno” ou “muitos”;
- qualquer informação que revele detalhe de planos, operações ou ataques futuros;
  - informação, fotografia e imagens que possam revelar a localização específica de tropa ou mostrar o nível de segurança de instalações militares. Os locais podem ser descritos, como a seguir: todas as narrativas feitas de bordo poderão identificar o navio em que são realizadas e declararão que a notícia é procedente do “Atlântico Sul”, “América do Sul”. Matérias escritas na área de operações, dependendo da situação devem ser divulgadas como originadas em outra região;
  - detalhes sobre as regras de engajamento<sup>20</sup>;
  - informações sobre as atividades de busca de inteligência, incluindo alvos, métodos e resultados obtidos; durante uma operação, informações específicas sobre a movimentação de forças amigas, desdobramentos táticos e dispositivos que venham a pôr em risco a segurança operacional ou vidas. Nesta incluem-se as designações das unidades, nomes de operações e efetivos das forças amigas envolvidas, até que sejam disseminadas pelo Comando do GptOpFuzNav;
  - identificação de pontos de origem das aeronaves empregadas, a não ser “baseadas em terra” ou “baseadas em navios da Força Naval”;
  - informações sobre a eficácia ou ineficácia da camuflagem, despistamento, busca de alvos, fogos diretos e indiretos, coleta de inteligência ou medidas de segurança do inimigo;

---

<sup>20</sup> Caracteriza-se por uma série de instruções predefinidas que orientam o emprego das unidades que se encontram na área de operações, consentindo ou limitando determinados tipos de comportamento, em particular o uso da força, a fim de permitir atingir os objetivos políticos e militares estabelecidos pelas autoridades responsáveis. Dizem respeito à preparação e à forma de condução tática dos combates e engajamentos, descrevendo ações individuais e coletivas, incluindo as ações defensivas e de pronta resposta.



- informações específicas sobre a identificação de aeronaves ou navios desaparecidos ou derrubados/afundados, enquanto operações SAR<sup>21</sup> estiverem sendo planejadas ou executadas;
- métodos, táticas ou equipamentos exclusivos das forças de operações especiais;
- táticas e procedimentos operativos específicos (ex. velocidades ou ângulo de ataque aéreo, táticas navais e manobras terrestres);e
- informações sobre vulnerabilidades operacionais ou de apoio que possam ser usadas contra o GptOpFuzNav, tais como detalhes de perdas significativas em pessoal e material, até que essa informação não mais constitua vantagem tática para o inimigo e seja, então, disseminada pelo Comando.

b) Regras específicas para os profissionais da mídia:

- pessoal da imprensa deverá transportar e cuidar de todo o material, pessoal ou profissional, que levar consigo, incluindo embalagens de proteção para equipamento profissional, baterias, cabos, conversores de voltagem etc.;
- operações noturnas - serão observadas as restrições disciplinadoras de acordo com a situação vigente;
- informações sobre baixas, pela necessidade de notificar parentes próximos, são extremamente sensíveis. De acordo com as normas estabelecidas pelo Comando da Marinha, fotos que mostram a face, plaquetas com nome ou outra forma de identificação de mortos e feridos não devem ser utilizadas antes que os parentes tenham sido oficialmente notificados. A veiculação de uma foto, filme ou vídeo não vale a angústia causada pelo reconhecimento repentino de um ente querido em uma dessas imagens;

---

<sup>21</sup> Sigla de uso internacional que significa o emprego de recursos disponíveis na prestação de auxílio à pessoa em perigo. A sigla deriva da expressão em inglês *search and rescue*. O mesmo que BUSCA E SALVAMENTO e BUSCA E RESGATE

- a cobertura, pela mídia, de atendimento a feridos em centros de saúde ocorrerá estritamente de acordo com as instruções estabelecidas entre o Componente de Apoio de Serviços ao Combate e o Comando do GptOpFuzNav;
- o Comando da FFE irá decidir sobre a cobertura inicial das ações de combate, a participação da mídia integrada às unidades da tropa e aquela instalada no Posto de Comando do GptOpFuzNav;
- elementos da imprensa não credenciados pela FFE não terão acesso à área de operações. Não é permitido o contato de repórteres não credenciados com unidades de combate por conta própria. Os comandantes de unidades manterão segurança extremamente rigorosa em toda área de operações, coibindo a presença de todos os elementos não autorizados;
- a imprensa autorizada pela FFE deverá ser cadastrada e acomodada pelo Componente de Apoio de Serviços ao Combate nas instalações estabelecidas em coordenação com a Assessoria de Imprensa;
- a Seção de ComSoc realizará um briefing sobre a operação, em que estabelecerá regras específicas para cobertura da Imprensa, entrevistas, escolta de comboios, procedimentos específicos quanto à segurança, a Convenção de Genebra, e a rotina na área de operações;e
- os profissionais da mídia integrados à tropa serão apresentados ao comandante daquela unidade, que será responsável pela segurança daqueles elementos. Estão proibidos de portar armas e utilizar viaturas particulares, deverão receber equipamentos de segurança similares aos utilizados pela tropa.

## 8 CONCLUSÃO

O exposto na presente monografia evidencia a existência de um grande potencial na ampliação do relacionamento da Marinha com a mídia. Mostra a importância do tema, ressaltada pelo Comandante da Marinha, que considera a mídia um poderoso instrumento de difusão de nossas atividades. Descreve como o Corpo de Fuzileiros Navais é empregado por meio dos Grupamentos Operativos de Fuzileiros Navais. Apresenta as estruturas de Comunicação Social das Forças Armadas e sugere uma maior contribuição do Centro de Comunicação Social da Marinha, especificamente do CCSM – 13, no que se refere à preparação e emprego dos GptOpFuzNav no ambiente operacional.

Em seguida, analisa a capacitação necessária para oficiais e praças que pode ser realizada por meio de convênio com diversas organizações militares. Porém a capacitação em ComSoc é priorizada para os oficiais e praças que trabalham na área de interesse. Então, visando à padronização e ampliação de conhecimentos para os militares, sugere a criação de Cursos de Comunicação Social, para os oficiais durante a fase presencial do Curso de Estado Maior para Oficiais Intermediários da EGN, e para praças durante os cursos de aperfeiçoamento no CIAA e no CIASC. Assim, com a adoção dessas iniciativas, o GptOpFuzNav obterá a capacitação necessária para seus militares.

Para o relacionamento com a mídia ao analisar as estruturas e capacitações existentes, verifica-se a pequena participação do CCSM na preparação do GptOpFuzNav- Haiti. Assim, sugere que seja ampliada a contribuição da Força de Fuzileiros da Esquadra e do CCSM na capacitação dos GptOpFuzNav que serão empregados onde a Marinha se fizer presente. Apresenta uma proposta de estrutura de ComSoc específica para o GptOpFuzNav, baseada em premissas, organizada em três Assessorias: Relações Públicas, Imprensa e Divulgação e Produção.

Ressalta a importância da participação da Equipe Móvel de ComSoc (*Combat Camera*) e da necessidade de ampliar os estudos sobre as Operações Psicológicas, visando ao emprego de elementos capacitados na confecção dos produtos da Assessoria de Divulgação e Produção.

As normas específicas para o relacionamento com a imprensa são precedidas pela análise do perfil dos profissionais da mídia, do estudo sobre a cabeça do jornalista, e evidencia a diretriz da Estratégia Nacional de Defesa sobre a formação de especialistas civis em assuntos de defesa e, portanto, sugere a criação do Curso de Capacitação Operacional (CCOp), no CIASC, que irá preparar profissionais dos diversos campos de interesse da sociedade para exercer funções em ambientes operacionais. Além da formação desejada, o CCOp poderá: minimizar o desconhecimento da estrutura hierárquica da Marinha do Brasil, o que dificulta alguns canais de comunicação, e ampliar a proatividade no relacionamento continuado com a imprensa e outros setores da sociedade, fora dos momentos de crise.

Tendo em vista que, no que se refere ao “Relacionamento da Marinha do Brasil com a mídia”, esta monografia abordou tão-somente a sua importância no relacionamento dos GptOpFuzNav com a mídia, este autor sugere que o referido tema seja abordado em futuras monografias, para que se possam ampliar os estudos sobre a importância de tal relacionamento particularmente quanto a utilização das redes sociais, da admissão e capacitação de pessoal e da participação do CCSM em operações Conjuntas. O relacionamento entre os militares e a mídia pode ser descrito como um jogo de futebol, com todas as tensões e confrontações que surgem numa partida, em que ambos buscam o gol, materializado pela notícia favorável. E é uma tensão que deve prosperar por meio da capacitação de ambos os jogadores na busca por melhores resultados. A vitória virá com a implementação de um planejamento de educação para ambos os times, a formação quantitativa e qualitativa de jogadores, com algumas diferenças, onde de um lado está à busca

da notícia por um legítimo representante dos interesses da sociedade, do outro a valorização do principal produto, os brasileiros que constituem a Marinha do Brasil. Entretanto, quando empregados no ambiente operacional possam: reconhecer o *modus operandi* de cada lado, jogar dentro das regras estabelecidas, respeitar a importância do trabalho de cada equipe, e buscar um único objetivo que transcende a paixão por um time, vestir a mesma camisa, amarela e verde, símbolo maior que reduz todas as diferenças e une os integrantes num único ideal: representar um País chamado Brasil.

## REFERÊNCIAS

- ABREU, Guilherme Mattos de. A Mídia e o Continente Americano. **REVISTA MARÍTIMA BRASILEIRA**. Rio de Janeiro, v. 122, n. 07/09, p. 146, jul./set. 2002.
- AGUILAR, Sérgio Luiz Cruz. Comunicação Social, propaganda, mídia e opinião pública no combate moderno. **A Defesa Nacional**. Rio de Janeiro, v. 1, n. 792, p. 97-112, jan./abr. 2002.
- ALBERTINI, Lauriani P. **Imprensa e Forças Armadas no Brasil Pós – Guerra Fria (1995-1998)**. Dissertação de Mestrado (PPGCSO), CECH, UFSCar, São Carlos, 2006.
- ARGENTI, Paul A. **Comunicação Empresarial**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2006. 327 p.
- AZEVEDO, André Luis. Media Training. Curso de Política e Estratégia Marítimas da Escola de Guerra Naval, Rio de Janeiro, 2008. Gravação disponível na videoteca da Escola.
- BENTO, Carlos Norberto Stumpf. O poder da comunicação institucional da Marinha, 2008. 75f. Monografia – Curso de Política e Estratégia Marítimas, Escola de Guerra Naval, Rio de Janeiro, 2008.
- BRAGA, Carlos Chagas Vianna. Comunicação Social nas Operações Militares: Experiências da MINUSTAH. **O Anfíbio Online**, Rio de Janeiro, n. 25, p.70, 2006. Disponível em <<https://www.mar.mil.br/cgcfm/downloads/oanfíbio/2006anf.pdf>>. Acesso em 25/03/2010.
- BRASIL. Exército Brasileiro. Estabelecimento General Gustavo Cordeiro de Farias. **EB C-45-4**; Manual de Operações Psicológicas. Brasília: EGGCF, 2006.
- BRASIL. Marinha do Brasil. Centro de Comunicação Social da Marinha. **EMA-860**: Manual de Comunicação Social da Marinha. Brasília: CCSM, 2006.
- \_\_\_\_\_. Centro de Comunicação Social da Marinha. **PCSM 2010**: Plano de Comunicação Social da Marinha. Brasília: CCSM, 2010 a.
- \_\_\_\_\_. Centro de Comunicação Social da Marinha. **I Jornada de Comunicação Social da Marinha 2010**. Brasília: CCSM, 2010 b.
- BRASIL. Comando Geral do Corpo de Fuzileiros Navais. **CGCFN-0-1**: Manual Básico dos Grupamentos Operativos de Fuzileiros Navais. Rio de Janeiro: CGCFN, 2008.
- BRASIL. Marinha. **ORCOM 2010**: Orientações do Comandante da Marinha. Brasília: GCM, 2010 c.
- BRASIL. Escola de Guerra Naval. **Informações administrativas sobre os cursos 2010** Disponível em: < <http://www.egn.mar.mil.br/cursos.htm>>. Acesso em: 22 jul. 2010.
- BRASIL.**Força Aérea Brasileira lança canal próprio no YouTube**. 2010. Disponível em: <<https://www.fab.mil.br/portal/capa/index.php>>. Acesso em: 28 jul. 2010 d.

BRASIL. Ministério da Defesa. **Estratégia Nacional de Defesa: paz e segurança para o Brasil**. Brasília, 2008.

\_\_\_\_\_. **MD35-G-01**: Glossário das Forças Armadas. 4. ed. Brasília, 2007.

\_\_\_\_\_. **Operação atlântico**. 2010. Disponível em: <[https://www.mar.mil.br/menu\\_h/noticias/operacao\\_atlantico/planejamento\\_op\\_atlantico.htm](https://www.mar.mil.br/menu_h/noticias/operacao_atlantico/planejamento_op_atlantico.htm)>. Acesso em: 19 jul. 2010 e.

CÂMARA JÚNIOR, Dionísio Tavares Manuscrito. Brasília, 2010. Entrevista concedida a Marco Aurélio Vaz Costa.

ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA. Department of Defense (DOD). Joint Chiefs of Staff. **JP 3-61**: Public Affairs. 2005.

FARIAS ALVES, Paulo Maurício. Palestra Atuação do Centro de Comunicação Social. Curso de Política e Estratégia Marítimas da Escola de Guerra Naval, Rio de Janeiro, 2010. Gravação disponível na videoteca da Escola.

FIALKA, John J. **Hotel Warriors Covering the Gulf War**. Washington, DC: Woodrow Wilson Center Press, 1992.

FRANÇA, Junia Lessa; VASCONCELOS, Ana Cristina de. **Manual para normalização de publicações técnico-científicas**. 8. ed. Belo Horizonte: UFMG, 2007.

LOVEJOY, James Kevin. Aperfeiçoando as Relações com a Mídia. **Revista Military Review**. Rio de Janeiro, v. 122, n. 07/09, p. 63-71, jan./mar. 2003.

MARCELINO, D.; RENNÓ, L., MENDES, R., GRAMACHO, W. A cabeça do jornalista: opiniões e valores políticos dos jornalistas no Brasil, **Comunicação & política**, Rio de Janeiro (RJ), v.27, n.3, p. 13-42, Dez. 2009.

MEDINA, Mônica. Media Training. Curso de Política e Estratégia Marítimas da Escola de Guerra Naval, Rio de Janeiro, 2008. Gravação disponível na videoteca da Escola.

MOURA NETO, Julio Soares de. **Abertura I Jornada de Comunicação Social da Marinha**. Brasília: CCSM, 16/03/2010. Disponível em: <[http://www.mar.mil.br/menu\\_h/noticias/ccsm/Comandante\\_abre/1\\_jornada\\_comunicacao\\_social.htm](http://www.mar.mil.br/menu_h/noticias/ccsm/Comandante_abre/1_jornada_comunicacao_social.htm)>. Acesso em 26 mar. 2010.

OLIVER, Keith. **Command Attention, Promoting your organization the Marine Corps Way**. EUA. Naval Institute Press, 2009.

ZENTGRAF, Maria Christina. **Introdução ao estudo da metodologia científica**. Rio de Janeiro: COPPEAD/UFRJ, 2009. Módulo de ensino. (textos 5, 6, 7, 8 e 9; anexo A).

## APÊNDICE A – Pesquisa com o comandante GptOpFuzNav Angola 95/96

1. QUAL FOI O PERÍODO DA MISSÃO?

R. Agosto de 1995 a janeiro de 1996.

2. NA FASE DE PREPARAÇÃO, HOUVE ALGUMA CAPACITAÇÃO PARA OS MILITARES VISANDO O RELACIONAMENTO COM A MÍDIA?

R. Não.

3. NAQUELA PREPARAÇÃO FOI APRESENTADO ALGUM MANUAL DE RELACIONAMENTO ESPECÍFICO DOS GptOpFuzNav COM A IMPRENSA?

R. Não.

4. QUAIS ERAM AS ESTRUTURAS DE COMUNICAÇÃO SOCIAL NO AMBITO OPERACIONAL, ISTO É, UNAVEM, BRABAT E GPTOPFUZNAV. TODOS POSSUÍAM MILITARES COM TAREFAS DE RELACIONAMENTO COM A MÍDIA?

R. Não foi estabelecida uma estrutura de ComSoc. Nós éramos uma CiaFuzNav sob controle operacional de um Batalhão do EB.

Eu fazia contato com a imprensa, que era encaminhada para a minha base, pelo Batalhão.

5. QUAL O TIPO DE CAPACITAÇÃO DAQUELES MILITARES. RELAÇÕES PÚBLICAS, OU OUTRO TIPO DE QUALIFICAÇÃO?

R. Eu procurava seguir as orientações contidas no Manual de Relações Públicas da MB.

6. EXISTIA UMA “IDÉIA FORÇA”, LOGOMARCA, UTILIZADA PELO GptOpFuzNav PARA DIVULGAÇÃO DA MARINHA E DO BRASIL NO HAITI? EX: EXÉRCITO BRASILEIRO “BRAÇO FORTE, MÃO AMIGA”

R. Não.



7. CASO NÃO TENHA CONTADO COM UMA ESTRUTURA DE COMSOC, O SR SENTIU A NECESSIDADE DE UMA ESTRUTURA NO ÂMBITO DO GptOpFuzNav ?

R. Não, porque o contato com a imprensa só ocorria, quando tínhamos visitas do MD que eram programadas. Estávamos distante de tudo e todos.

8. O SR RECEBEU ALGUM APOIO DO CENTRO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL DA MARINHA DURANTE A MISSÃO?

R. Não.

9. OUTRAS OBSERVAÇÕES SOBRE O TEMA.

R. Durante a fase de preparação do meu contingente, este assunto foi abordado, com várias autoridades e não tivemos respostas.

A decisão do meu comandante na época foi deixar os fatos ocorrerem, para tomarmos as providências necessárias.

Jorge Luiz Pereira da Silva  
Capitão-de-Mar-e- Guerra (FN-RM1)  
Assessor de Operações do ComFFE

## APÊNDICE B – Pesquisa com o comandante GptOpFuzNav Haiti 2006

1. QUAL FOI O PERÍODO DA MISSÃO?

R. JUN-DEZ 2006

2. NA FASE DE PREPARAÇÃO, HOUVE ALGUMA CAPACITAÇÃO PARA OS MILITARES VISANDO O RELACIONAMENTO COM A MÍDIA?

R. Houve dentro do adestramento específico para o Haiti

3. NAQUELA PREPARAÇÃO FOI APRESENTADO ALGUM MANUAL DE RELACIONAMENTO ESPECÍFICO DOS GptOpFuzNav COM A IMPRENSA?

R. Foi apresentado o Manual de ComSoc da MB

4. QUAIS ERAM AS ESTRUTURAS DE COMUNICAÇÃO SOCIAL NO AMBITO OPERACIONAL, ISTO É, MINUSTAH, BRABAT E GPTOPFUZNAV. TODOS POSSUÍAM MILITARES COM TAREFAS DE RELACIONAMENTO COM A MÍDIA?

R. MINUSTAH – não sei. No BRABAT Havia um a seção chefiada por um TenCel do EB e um CF da MB além de alguns praças. No GptOpFuzNav não havia nada específico

5. QUAL O TIPO DE QUALIFICAÇÃO DAQUELES MILITARES. RELAÇÕES PÚBLICAS, OU OUTRO TIPO DE QUALIFICAÇÃO?

R. O Oficial do EB do BRABAT, se não me engano era oriundo do CCOMSEx

6. EXISTIA UMA “IDÉIA FORÇA”, LOGOMARCA, UTILIZADA PELO GptOpFuzNav PARA DIVULGAÇÃO DA MARINHA E DO BRASIL NO HAITI? EX: EXÉRCITO BRASILEIRO “BRAÇO FORTE, MÃO AMIGA”

R. Não

7. CASO NÃO TENHA CONTADO COM UMA ESTRUTURA DE COMSOC, O SR SENTIU A NECESSIDADE DE UMA ESTRUTURA NO ÂMBITO DO GptOpFuzNav ?

R. Não

8. O SR RECEBEU ALGUM APOIO DO CENTRO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL DA MARINHA DURANTE A MISSÃO?

R. Não

9. OUTRAS OBSERVAÇÕES SOBRE O TEMA

R. Normalmente o GptOpFuzNav não tem demandas, ao contrário do BRABAT da mídia. A única vez que houve esta demanda foi uma entrevista comigo para a rádio da ONU. O BRABAT centralizava todas as solicitações com ele, e claro, fazia a propaganda dele, muitas vezes sem sequer citar o GptOpFuzNav.

Gerson Antonio de Souza Borges  
Capitão-de-Mar-e- Guerra (FN)

## APÊNDICE C – Pesquisa com o comandante GptOpFuzNav Haiti 07/08

1. QUAL FOI O PERÍODO DA MISSÃO?

R. Jul 07 a Jan 08

2. NA FASE DE PREPARAÇÃO, HOUVE ALGUMA CAPACITAÇÃO PARA OS MILITARES VISANDO O RELACIONAMENTO COM A MÍDIA?

R. Não ocorreu nenhuma capacitação específica para este assunto com nenhum militar do Grupamento Operativo, porém o Oficial que acompanhou o Estado Maior BRABAT, como ajudante da Seção de Comunicação Social, este sim realizou um estágio de uma semana junto ao EB. Para o Grupamento somente no exercício de avaliação é que foi realizado um rápido adestramento com o Cmt e o CEM.

3. NAQUELA PREPARAÇÃO FOI APRESENTADO ALGUM MANUAL DE RELACIONAMENTO ESPECÍFICO DOS GptOpFuzNav COM A IMPRENSA?

R. Negativo. Somente já na área de Operações é que o BRABAT e a MINUSTAH estabeleceram algumas normas.

4. QUAIS ERAM AS ESTRUTURAS DE COMUNICAÇÃO SOCIAL NO AMBITO OPERACIONAL, ISTO É, MINUSTAH, BRABAT E GPTOPFUZNAV. TODOS POSSUÍAM MILITARES COM TAREFAS DE RELACIONAMENTO COM A MÍDIA?

R. A MINUSTAH e o BRABAT possuíam uma estrutura própria para estes assuntos. Já no Grupamento o Oficial de Inteligência exerceu como encargo colateral esta tarefa, principalmente, pelo militar dominar os idiomas de inglês, espanhol e francês.

5. QUAL O TIPO DE QUALIFICAÇÃO DAQUELES MILITARES. RELAÇÕES PÚBLICAS, OU OUTRO TIPO DE QUALIFICAÇÃO?

R. Não tinham qualificação.

6. EXISTIA UMA “IDÉIA FORÇA”, LOGOMARCA, UTILIZADA PELO GptOpFuzNav PARA DIVULGAÇÃO DA MARINHA E DO BRASIL NO HAITI? EX: EXÉRCITO BRASILEIRO “BRAÇO FORTE, MÃO AMIGA”

R. Negativo.

7. CASO NÃO TENHA CONTADO COM UMA ESTRUTURA DE COMSOC, O SR SENTIU A NECESSIDADE DE UMA ESTRUTURA NO ÂMBITO DO GptOpFuzNav ?

R. A necessidade de um assessoramento quanto a este aspecto, considero importante, porém como o Grupamento esta enquadrado sob o Comando do BRABAT, sempre fiz uso da estrutura do mesmo, inclusive durante o período da missão, algumas matérias relativas ao Grupamento de Fuzileiros Navais foram lançadas na página do EB, porém na página da FFE, COMGER e MB não abordavam o assunto. Durante este período a matéria mais recente pertencia ao 2º Contingente. Posso adiantar que não foi por motivo de falta de envio de minutas de matérias para lançamento, pois, mensalmente eram encaminhadas para apreciação da FFE pelo menos duas matérias.

8. O SR RECEBEU ALGUM APOIO DO CENTRO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL DA MARINHA DURANTE A MISSÃO?

R. Negativo.

9. OUTRAS OBSERVAÇÕES SOBRE O TEMA

R. Nos anos seguintes pelo que tenho de conhecimento pelo menos um militar e mais o oficial que foi designado para o Estado Maior do BRABAT passaram a realizar um estágio no centro de .Comunicação Social do EB.

Ricardo Henrique Santos do Pilar  
Capitão-de-Mar-e- Guerra (FN)

## APÊNDICE D – Pesquisa com o comandante GptOpFuzNav Haiti 2009

## 1. QUAL FOI O PERÍODO DA MISSÃO?

R: Assumi o comando do 10ºGptOpFuzNav-HAITI em 06JAN2009 e passei em 10JUL2009. O 10º Gpt assumiu do 9º no início de DEZ2008, quando cheguei ao Haiti o “meu” grupamento já estava lá há mais de um mês.

## 2. NA FASE DE PREPARAÇÃO, HOUVE ALGUMA CAPACITAÇÃO PARA OS MILITARES VISANDO O RELACIONAMENTO COM A MÍDIA?

R: houve uma palestra com recomendações sobre este relacionamento e nas instruções práticas os principais aspectos do comportamento a ser adotado eram repassados.

## 3. NAQUELA PREPARAÇÃO FOI APRESENTADO ALGUM MANUAL DE RELACIONAMENTO ESPECÍFICO DOS GptOpFuzNav COM A IMPRENSA?

R: Não houve esta preocupação na preparação do meu contingente.

## 4. QUAIS ERAM AS ESTRUTURAS DE COMUNICAÇÃO SOCIAL NO AMBITO OPERACIONAL, ISTO É, MINUSTAH, BRABAT E GPTOPFUZNAV. TODOS POSSUÍAM MILITARES COM TAREFAS DE RELACIONAMENTO COM A MÍDIA?

R: A MINUSTAH e o BRABATT possuíam uma estrutura profissional que constituía uma seção de Estado-Maior. Na MINUSTAH formava o Military Public Information Office (MPIO) e no BRABATT o S-9, seção de informações públicas. O GptOpFuzNav-Haiti até o início de 2009 possuía apenas um oficial de RP, normalmente o médico mais moderno (uma tradição herdada dos navios). Montei, então, um S-9 para o GptOpFuzNav, mantive o oficial médico na função, pois ele já vinha desempenhando a função e não ficava bem, substituí-lo no meio da comissão, mas por ocasião do reconhecimento feito pelo 11º contingente, sugeri ao CF (FN) Franco, futuro comandante, que já viesse com um oficial FN dedicado a esta função, tendo em vista a grande demanda. O Franco já veio, no 11º, com um CT (FN) na função.

5. QUAL O TIPO DE QUALIFICAÇÃO DAQUELES MILITARES. RELAÇÕES PÚBLICAS, OU OUTRO TIPO DE QUALIFICAÇÃO?

R: os oficiais do EB são indicados pelo CECOMSEX, todos são cursados na área, e muitos já trabalham no próprio CECOMSEX. Nossos militares não recebem orientação nem da MB nem do CFN. Por sorte o Parente, aqui do CGCFN tenta suprir a deficiência no terreno.

6. EXISTIA UMA “IDÉIA FORÇA”, LOGOMARCA, UTILIZADA PELO GptOpFuzNav PARA DIVULGAÇÃO DA MARINHA E DO BRASIL NO HAITI? EX: EXÉRCITO BRASILEIRO “BRAÇO FORTE, MÃO AMIGA”

R: não existe nada parecido. Apenas o nosso AD SUMUS.

7. CASO NÃO TENHA CONTADO COM UMA ESTRUTURA DE COMSOC, O SR SENTIU A NECESSIDADE DE UMA ESTRUTURA NO ÂMBITO DO GptOpFuzNav ?

R: sim, a ComSoc é um multiplicador do Poder de Combate e da capacidade de atuação dos militares. No Haiti, fazemos muito, e muito pouco é divulgado, pouco se sabe sobre a nobre missão que os FN vêm fazendo há mais de seis anos no HAITI.

8. O SR RECEBEU ALGUM APOIO DO CENTRO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL DA MARINHA DURANTE A MISSÃO?

R: Não recebi apoio. Ao final da missão, recebi e hospedei o Alte Sávio, Diretor do centro da MB, que foi para o Haiti, a convite do CECOMSEX para assistir a passagem de comando do BRABATT, ele e o Alte Guimarães do COMOPNAV, foram ao Haiti e não ficaram para a passagem de comando do GptOpFuzNav-Haiti, que ocorreu 3 dias depois da passagem de comando do BRABATT.

9. OUTRAS OBSERVAÇÕES SOBRE O TEMA

R: Ainda temos muito que evoluir neste importante campo. A sugestão que deixei, foi a de que o oficial de ComSoc fizesse estágios no centro de comunicação da MB e no gabinete do CGCFN antes de embarcar para o Haiti.

Renato Rangel Ferreira  
Capitão-de-Mar-e- Guerra (FN)

## APÊNDICE E – Pesquisa com o comandante GptOpFuzNav Haiti 2010

## 1. QUAL FOI O PERÍODO DA MISSÃO?

R: de 22JUN2009 a 04FEV2010.

## 2. NA FASE DE PREPARAÇÃO, HOUVE ALGUMA QUALIFICAÇÃO PARA OS MILITARES VISANDO O RELACIONAMENTO COM A MÍDIA?

R: Preparação específica para os militares que se relacionariam com a mídia não houve. Ocorreu uma palestra, a cargo da EOPAZ-CIASC, para todos os integrantes do contingente sobre o assunto. Ressalto que na organização do GptOpFuzNav não há funções relativas à Comunicação Social. Normalmente, o Cmt inclui na estrutura do GptOpFuzNav, uma equipe de Comunicação Social, e ele mesmo define sua forma de atuação. Diria que tudo é feito de modo empírico, baseado no conhecimento e interesse de cada Cmt. Na verdade, não somos exigidos, durante a missão, para relacionamento com a mídia. Como já havia dito, a MINUSTAH não enxerga o GptOpFuzNav, somente o BRABATT. Sendo assim, grande parte das atividades é divulgada por meio da Seção de Comunicação Social do BRABATT. Nosso link ocorre apenas com o ComFFE, por meio do envio de fotos e pequenos resumos das atividades desenvolvidas.

Houve uma demanda, diretamente ao GptOpFuzNav, somente após o terremoto, quando fui entrevistado pela GloboNews, por telefone, ao vivo; pela equipe de ComSoc da FAB que chegou ao Haiti logo após o terremoto, por alguns jornais (internet) e correspondentes brasileiros que estavam no Haiti. Embora tenha ido representante do CCSM ao Haiti, logo após o terremoto, nunca fui procurado para uma entrevista ou algo relacionado. Minha impressão é que a MB pegava carona em outros veículos para mobiliar sua página e divulgar informações (basta ver seu site).

## 3. NAQUELA PREPARAÇÃO FOI APRESENTADO ALGUM MANUAL DE RELACIONAMENTO ESPECÍFICO DOS GptOpFuzNav COM A IMPRENSA?

R: Não me recordo.



4. QUAIS ERAM AS ESTRUTURAS DE COMUNICAÇÃO SOCIAL NO AMBITO OPERACIONAL, ISTO É, MINUSTAH, BRABAT E GPTOPFUZNAV. TODOS POSSUIAM MILITARES COM TAREFAS DE RELACIONAMENTO COM A MÍDIA?

R: No GptOpFuzNav, havia basicamente uma equipe de relações públicas, voltada para o público que se relacionava com o Gpt. No BRABATT havia uma Seção de Comunicação Social (G-7), muito bem estruturada em meios e pessoal e que se encarregava, inclusive, de todos os eventos relacionados à mídia, internos ou externos. Algumas vezes, recebíamos tarefas (acompanhar repórteres, visitas e outras, no GptOpFuzNav). Na MINUSTAH, no Componente Militar também havia a Seção de Comunicação Social (U-7). Havia também, diretamente subordinado ao Representante Especial do Secretário Geral (01 da MINUSTAH), uma Seção de Comunicações e Informações.

5. QUAL O TIPO DE QUALIFICAÇÃO DAQUELES MILITARES. RELAÇÕES PÚBLICAS, OU OUTRO TIPO DE QUALIFICAÇÃO?

R: O Chefe da G-7 do BRABATT veio do CECOMSEX, mas não sei se foi coincidência ou sempre ocorre isso. Para os demais, desconheço as qualificações.

6. EXISTIA UMA “IDÉIA FORÇA”, LOGOMARCA, UTILIZADA PELO GptOpFuzNav PARA DIVULGAÇÃO DA MARINHA E DO BRASIL NO HAITI? EX: EXÉRCITO BRASILEIRO “BRAÇO FORTE, MÃO AMIGA”

R: Não.

7. CASO NÃO TENHA CONTADO COM UMA ESTRUTURA DE COMSOC, O SR SENTIU A NECESSIDADE DE UMA ESTRUTURA NO ÂMBITO DO GptOpFuzNav ?

R: Não.

8. O SR RECEBEU ALGUM APOIO DO CENTRO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL DA MARINHA DURANTE A MISSÃO?

R: Não.

## 9. OUTRAS OBSERVAÇÕES SOBRE O TEMA

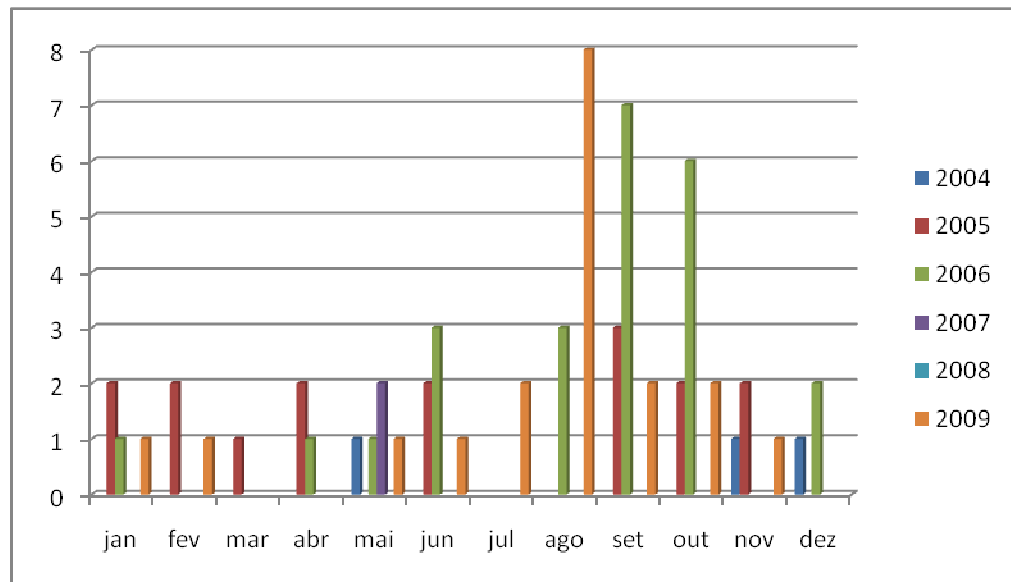
R: Nossa presença no Haiti ainda é desconhecida por grande parte da Marinha. Que estamos lá, a maioria sabe, mas maiores detalhes, tipo quanto somos, desde quando estamos lá, nossas tarefas, nossa base, nossos salários, preparação, etc., poucos efetivamente conhecem. Embora reconheça que não necessitamos de uma estrutura de COMSOC no âmbito do GptOpFuzNav, poderíamos ter recebido maior apoio para divulgação de nossas atividades pela MB. Nunca fui visitado por equipe de COMSOC da MB, embora, durante seis meses, tenha recebido mais de dez outras visitas. Recebi também, por iniciativa do CGCFN, a visita, durante uma semana, de uma produtora independente que produziu e veiculou um programa “Hey, you!” no GNT sobre o Haiti e algumas de nossas atividades (o Aballo tem esse vídeo/programa) com cerca de uma hora de duração. Essa equipe também está produzindo um documentário para o CFN sobre o Haiti, este específico sobre nossas atividades, incluindo a preparação do Menezes, que servirá para divulgação do CFN. Está em fase de conclusão.

Júlio César Franco da Costa

Capitão-de-Fragata (FN)

## APÊNDICE F – Planilha notícias Haiti Site MB 2004 a 2009

Nº matérias	ano	2004	2005	2006	2007	2008	2009	total
mês	jan		2	1			1	4
	fev		2				1	3
	mar		1					1
	abr		2	1				3
	mai	1		1	2		1	5
	jun		2	3			1	6
	jul						2	2
	ago			3			8	11
	set		3	7			2	12
	out		2	6			2	10
	nov	1	2				1	4
	dez	1		2				3
	total	3	16	24	2	0	19	64
	média ano		0,25	1,33	2	0,17	0	1,58



## APÊNDICE G – Atividades Simpósio de Comunicação Social 2008

Horário Local	24NOV	25NOV	26NOV	27NOV
09h15 - 10h30	Recepção/ Credenciamento/ Boas Vindas	Palestra “Mídias	Estudo de caso: “Apresentação sobre acidentes com embarcações no Rio Amazonas”.	Mesa Redonda: “Infraestrutura na área de Comunicação
10h45	Abertura do Seminário:  Almirante-de- Esquadra <b>JULIO SOARES DE MOURA NETO</b> Comandante da Marinha	alternativas - alta eficiência e baixo custo”.  Palestrante: <b>Sr. RUY FLAKS SCHNEIDER</b>  Presidente da  Schneider &  Companhia	Palestrante: <b>CMG DENNIS TEIXEIRA DE JESUS</b> Capitão dos Portos da Amazônia Occidental	Social na MB: diagnóstico e perspectivas”.  <b>Debates com Oficiais de Comunicação Social dos Com1ºDN / Com2ºDN / Com3ºDN</b>
11h00 - 12h30	Palestra “A importância da Comunicação Social nos dias atuais”.  Palestrante: <b>Sr. ROBERTO DUAILIBI</b> DPZ - Duailibi, Petit, Zaragoza Propaganda Ltda.	Palestra “Gerenciamento de Crises”.  Palestrante: <b>Sr. MÁRCIO POLIDORO</b> Diretor de Comunicação Empresarial da Odebrecht S.A.	Palestra “EMA-860 - Diretriz Normativa de Comunicação Social para a Marinha”.  Palestrante: <b>CMG SÉRGIO NATHAN MARINHO GOLDSTEIN</b> Assessor de Planejamento do Centro de Comunicação Social da Marinha	Palestra “Aplicações da Internet na Comunicação Social moderna”.  Palestrante: <b>Sr. GUILHERME RIBENBOIM</b> Presidente da Yahoo! Brasil

Horário Local	24NOV	25NOV	26NOV	27NOV
14h00 - 15h30	<p>Visita ao CeComSEx/ Rádio Verde-Oliva</p> <p>Palestra “A Comunicação Social no âmbito do Exército Brasileiro”.</p> <p>Oficial do CeComSEx</p>	<p>Visita ao CeComSAer</p> <p>Palestra “A Comunicação Social no âmbito da Força Aérea Brasileira”.</p> <p>Oficial do CeComSAer</p>	<p>Trabalho em grupo para resolução de um problema</p> <p><b>G1:</b> Elaboração de diretrizes e ações de uma campanha publicitária;</p> <p><b>G2:</b> Estruturação de uma página na internet para uma campanha publicitária;</p> <p><b>G3-</b> Relação com a Imprensa em situações de crise e o trabalho com o público interno.</p> <p>Coordenação:</p> <p>Oficiais do CCSM</p>	<p>Palestra</p> <p>“Relacionamento com a Imprensa”</p> <p>Palestrante: Sra. Jornalista <b>ELIANE CANTANHÊDE</b> Jornal Folha de São Paulo</p>
16h00 - 17h30			<p>Apresentação das conclusões dos Grupos de Trabalho</p> <p>Relatores dos grupos</p>	<p>Palestra de Encerramento</p> <p>“Perspectivas para a Comunicação Social da Marinha”.</p> <p>Palestrante: Contra-Almirante <b>DOMINGOS SAVIO ALMEIDA NOGUEIRA</b> Diretor do Centro de Comunicação</p> <p>Social da Marinha</p> <p>ENCERRAMENTO PALAVRAS FINAIS</p>

Fonte: Centro de Comunicação Social da Marinha, 2010.

## APÊNDICE H – Atividades 1ª Jornada de Comunicação Social 2010

<b>Terça-feira (16 de março)</b>			
<b>HORA</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>OBS</b>	
08:00-08:55	Ações administrativas	Auditório da DPCvM	
09:00-09:50	Instruções iniciais	Auditório da DPCvM	
10:00-10:20	Abertura da 1ª Jornada de ComSoc na MB pelo Comandante da Marinha.	Auditório da DPCvM	
10:20-10:30	Intervalo ( <i>coffee-break</i> )	DPCvM	
10:30-12:30	Palestra “Comunicação Social na Marinha do Brasil” do Diretor do Centro de Comunicação Social da Marinha	Auditório da DPCvM	
13:40-14:25	Visita às instalações do CCSM	CCSM	
14:30-15:30	Palestra CCOMSEx	Auditório da DPCvM	
15:30-15:50	Intervalo ( <i>coffee-break</i> )	DPCvM	
16:00-17:00	Palestra CeComSAer	Auditório da DPCvM	
<b>Quarta-feira (17 de março)</b>			
<b>HORA</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>CURSO</b>	<b>OBS</b>
08:00-09:50	Fundamentos da Comunicação/ Técnicas de Resposta	Porta-Voz (Maj Denis e Maj Ventura)	Auditório da DPCvM
10:10-12:30	Fundamentos da Comunicação/ Técnicas de Resposta	Porta-Voz (Maj Denis e Maj Ventura)	Auditório da DPCvM
13:30-15:20	Gerenciamento de Crises	Porta-Voz (Maj Denis e Maj Ventura)	Auditório da DPCvM
15:40-18:00	Gerenciamento de Crises	Porta-Voz (Maj Denis e Maj Ventura)	Auditório da DPCvM
<b>Quinta-feira (18 de março)</b>			
<b>HORA</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>CURSO</b>	<b>OBS</b>
08:00-09:50	Prática de Gerenciamento de Crises	Porta-Voz (Maj Denis e Maj Ventura)	Auditório da DPCvM
10:10-12:30	Prática de Gerenciamento de Crises	Porta-Voz (Maj Denis e Maj Ventura)	Auditório da DPCvM
13:30-15:20	Apresentações e introdução	Media-training (Empresa Oficina da Palavra)	Auditório da DPCvM
15:40-17:00	Apresentações e introdução	Media-training (Empresa Oficina da Palavra)	Auditório da DPCvM
17:00- 18:00	Estudo de caso – Voo AF 447	CF (FN) Romualdo e CF Giucemar	Auditório da DPCvM

<b>Sexta-feira (19 de março)</b>			
<b>HORA</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>CURSO</b>	<b>OBS</b>
08:00-09:50	Gerenciamento de crises, prática e dinâmica de entrevista coletiva.	Media-training <i>(Empresa Oficina da Palavra)</i>	Auditório da DPCvM
10:10-12:30	Gerenciamento de crises, prática e dinâmica de entrevista coletiva.	Media-training <i>(Empresa Oficina da Palavra)</i>	Auditório da DPCvM
13:30-15:20	Gerenciamento de crises, prática e dinâmica de entrevista coletiva.	Media-training <i>(Empresa Oficina da Palavra)</i>	Auditório da DPCvM
15:40-18:00	Gerenciamento de crises, prática e dinâmica de entrevista coletiva.	Media-training <i>(Empresa Oficina da Palavra)</i>	Auditório da DPCvM
18:00-18:30	Encerramento a I Jornada de ComSoc e entrega de certificados		Praça d Armas CCSM

Fonte: Centro de Comunicação Social da Marinha, 2010.

**DIONÍSIO Tavares da Câmara Júnior**  
 Capitão-de-Fragata  
 Assessor de Planejamento

## APÊNDICE I- Operações Psicológicas na Guerra do Golfo

### 1- CAMPANHAS DESENVOLVIDAS PELA COALIZÃO

CAMPANHAS DESENCADEADAS ANTES DA INVASÃO					
PÚBLICO-ALVO	IDÉIA-FORÇA	TEMAS	PRODUTOS OU AÇÕES (*)	DISSEMINAÇÃO	Obj Psico
Público americano	Patriotismo	A segurança do povo americano está em primeiro lugar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reportagens</li> <li>- Documentários</li> <li>- Declarações do Pres Rep e de assessores</li> </ul>	Rádio TV Internet Jornais Revistas	Obter apoio da opinião pública americana à invasão
Público estrangeiro Em geral	Legalidade da invasão	<ul style="list-style-type: none"> <li>- existência de armas de destruição em massa no Iraque</li> <li>- "demonização" de Saddam Hussein e de seus filhos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reportagens</li> <li>- Documentários</li> <li>- Declarações do Pres Rep e de assessores (17)</li> </ul>	Rádio TV Internet Jornais Revistas	Legitimar a invasão
Público árabe Público muçulmano Público da Coalizão	Legalidade da invasão	<ul style="list-style-type: none"> <li>- existência de armas de destruição em massa no Iraque.</li> <li>- "demonização" de Saddam Hussein e de seus filhos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reportagens</li> <li>- Documentários</li> <li>- Declarações do Pres Rep e de assessores</li> </ul>	Rádio TV	Obter apoio da opinião pública à invasão
Líderes das FA Iraquianas	Sublevação	O uso "errado" que Saddam faz de seus soldados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- e-mail</li> <li>- panfletos</li> <li>- Msg rádio</li> </ul>	Internet Panfletos Rádio	Estimular levantes locais e golpes-de-Estado contra Saddam Hussein
Tropa iraquiana em Geral	Não resistir	EUA tem tecnologia superior	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Panfletos (1,2,3,6)</li> <li>- Msg rádio</li> <li>- Entrevistas coletivas do Sect Def dos EUA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Panfletos</li> <li>- Rádio no KUWAIT</li> <li>- Rádio em Anv</li> <li>- Interferência em rádio</li> <li>- Mídia em geral</li> </ul>	Impedir a reação Provocar a rendição



CAMPANHAS DESENCADEADAS ANTES DA INVASÃO					
PUBLICO-ALVO	IDÉIA-FORÇA	TEMAS	PRODUTOS OU AÇÕES (*)	DISSEMINAÇÃO	Obj Psico
Líderes civis, Pcp negociantes, autoridades políticas iraquianas	Libertação do Iraque do regime opressor de Saddam Hussein	Inevitabilidade da invasão P Cmb incontavelmente superior	- e-mail - Telefonemas pessoais - Msg de FAX	- Internet - Rede Tel	Estimular levantes locais e golpes-de-Estado contra Saddam Hussein Provocar a desobediência civil
Pop iraquiana em geral		A guerra é contra Saddam Hussein	- Panfletos - Mensagens pela mídia	- Rádio em aeronaves	Provocar a desobediência civil
Pop xiita			- Msg Rádio - Panfletos (4,5)	- Rádio em Anv - Panfletos	Impedir a interferência nas Op
Pop Curda			- Msg TV - Msg rádio	- Rádio em Anv - Panfletos	Conquistar o apoio de parcela da Pop iraquiana

CAMPANHAS DESENCADEADAS APÓS A INVASÃO e ATÉ A CONQUISTA DE BAGDÁ					
PUBLICO-ALVO	IDÉIA-FORÇA	TEMAS	PRODUTOS OU AÇÕES (*)	DISSEMINAÇÃO	Obj Psico
Público Mundial	INEVITABILIDADE	A morte de inocentes é um efeito colateral dos combates	Entrevistas	Mídia	Minimizar a repercussão das mortes de civis iraquianos
Pub Iraquiano	Melhoria da qualidade de vida	A Coalizão socorre a Pop civil do Iraque	Distr de água e alimentos (11)	Ajuda humanitária	Impedir a interferência nas Op
FA da COALIZÃO	A importância da vida de um soldado dos EUA	Os EUA não abandonam seus filhos à própria sorte	- Resgate de militar dos EUA, PG em hospital iraquiano. - Visita do Pres Rep a um quartel nos EUA	- Entrevista coletiva em TV e rádio - Presença Pres Rep	Apoio aos seus integrantes
FA Iraquianas	Saddam saiu do país	Bagdá encontra-se sob pesado bombardeio	Msg rádio (7) Entrevistas (8)	TV Rádio Panfleto	Desertar Render-se

Fonte: Centro de Comunicação Social do Exército, 2003.

## 2- CAMPANHAS DESENVOLVIDAS PELO IRAQUE

CAMPANHAS DESENCADADAS APÓS A INVASÃO E ATÉ A CONQUISTA DE BAGDÁ					
PÚBLICO-ALVO	IDÉIA-FORÇA	TEMAS	PRODUTOS OU AÇÕES (*)	DISSEMINAÇÃO	Obj Psico
Pub iraquiano	Pátria Família	O Ini violou suas terras – vai violar também suas tribos e famílias	- Discursos de Saddam e outros líderes iraquianos (10, 12) - Canções patrióticas e militares - Msg pedindo a adesão de voluntários	TV estatal Rádio	Combater as tropas da Coalizão
Pop dissidente Pop xiita e outros Gp dissidentes	O Iraque é um só	Os inimigos do Iraque serão neutralizados	Ação ofensiva contra dissidentes (16)	-	Intimidar qualquer indivíduo ou Gp que se coadunem com as Ações do invasor
FA da COALIZÃO	Morte no Iraque	Não voltarão para casa	Divulgação de que os mortos da Coalizão seriam enterrados no Iraque (18) - Emprego de homens-bomba	Mídia	Promover a insegurança e a inquietação na F Invasora
FA Iraquianas	O inimigo é a encarnação do mal	O inimigo é assassino de crianças	Imagens de crianças iraquianas mortas e feridas (13)	Mídia	Estimular o sentimento de vingança
CAMPANHAS DESENCADADAS ANTES DA INVASÃO					
PÚBLICO-ALVO	IDÉIA-FORÇA	TEMAS	PRODUTOS OU AÇÕES (*)	DISSEMINAÇÃO	Obj Psico
Pub iraquiano	Patriotismo	Resistir até a morte	Entrevistas Programas na rádio	TV estatal Rádio estatal Rádio	Ref, na Pop do Iraque, o sentimento de patriotismo
Pub internacional (membros da ONU)	Invasão	Os EUA querem nosso petróleo	Entrevistas	TV estatal TV Al Jazeera	Denunciar a intenção de invasão de seu território
FA da COALIZÃO	Demonização do Pres EUA	Bush é um assassino psicopata	Entrevista coletiva à CNN do Min Rel Ext	TV	Diminuir a vontade de combater
FA Iraquianas	Resistência	O Grande Satã está entrando em sua casa	Entrevistas coletivas do Ministro da Informação	TV estatal Rádio estatal	Estimular a vontade de resistir

CAMPANHAS DESENCADEADAS APÓS A INVASÃO E ATÉ A CONQUISTA DE BAGDÁ					
PÚBLICO-ALVO	IDÉIA-FORÇA	TEMAS	PRODUTOS OU AÇÕES (*)	DISSEMINAÇÃO	Obj Psico
Pub mundial	Massacre da Pop civil iraquiana	Massacre de civis Bombas assassinas "alta tecnologia para matar civis".	Imagens de crianças e civis mortos ou feridos (13)	Mídia Internacional (apoio aos jornalistas internacionais no Iraque)	Provocar a indignação da Op Pub com relação às Ações perpetradas pela F Invasora
Op Pub árabe	Jihad (Guerra Santa)	A guerra é contra todos os povos árabe-muçulmanos.	Msg pedindo a adesão de voluntários	Mídia Árabe e internacional	Ref o apoio ao Iraque
Op Pub muçulmana		A guerra é contra os infiéis.	Msg pedindo a adesão de voluntários		Ref o apoio ao Iraque
Op Pub coalizão	Medo	Morte de americanos Grande número de baixas no conflito	Imagens de PG, de feridos e de mortos dos EUA na TV (11)	TV Iraquiana, em imagens retransmitidas pela TV Al-Jazeera	Provocar protestos contra a guerra Estimular o medo

Fonte: Centro de Comunicação Social do Exército, 2003.