



MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO

Manual de Campanha

COMUNICAÇÃO SOCIAL

1ª Edição
2009

C 45-1



**MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO**

Manual de Campanha

COMUNICAÇÃO SOCIAL

**1ª Edição
2009**

Preço: R\$

CARGA

EM.....

PORTARIA Nº 026-EME, DE 22 DE ABRIL DE 2009

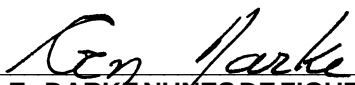
Aprova o Manual de Campanha C 45-1 –
Comunicação Social, 1ª Edição, 2009

O CHEFE DO ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO, no uso da atribuição que lhe confere o artigo 113 das IG 10-42 – INSTRUÇÕES GERAIS PARA A CORRESPONDÊNCIA, AS PUBLICAÇÕES E OS ATOS ADMINISTRATIVOS NO ÂMBITO DO EXÉRCITO, aprovadas pela Portaria do Comandante do Exército nº 041, de 18 de fevereiro de 2002, resolve:

Art. 1º Aprovar o Manual de Campanha **C 45-1 – COMUNICAÇÃO SOCIAL**, 1ª Edição, 2009.

Art. 2º Determinar que esta Portaria entre em vigor na data de sua publicação.

Art. 3º Revogar as **IP 45-1 – RELAÇÕES PÚBLICAS**, 1ª Edição, Portaria nº 087-EME, de 20 de novembro de 1975 e Portaria nº 066-EME, de 07 de novembro de 1985 (M1).



Gen Ex DARKE NUNES DE FIGUEIREDO
Chefe do Estado-Maior do Exército

NOTA

Solicita-se aos usuários deste manual de campanha a apresentação de sugestões que tenham por objetivo aperfeiçoá-lo ou que se destinem à supressão de eventuais incorreções.

As observações apresentadas, mencionando a página, o parágrafo e a linha do texto a que se referem, devem conter comentários apropriados para seu entendimento ou sua justificação.

A correspondência deve ser enviada diretamente ao EME, de acordo com o artigo 108 Parágrafo Único das IG 10-42 – INSTRUÇÕES GERAIS PARA A CORRESPONDÊNCIA, AS PUBLICAÇÕES E OS ATOS ADMINISTRATIVOS NO ÂMBITO DO EXÉRCITO, aprovadas pela Portaria do Comandante do Exército nº 041, de 18 de fevereiro de 2002.

Os modelos para a correspondência das observações a serem apresentadas e os dados de remessa estão no conjunto final deste manual.

ÍNDICE DOS ASSUNTOS

	Prf	Pag
CAPÍTULO 1 - OS FUNDAMENTOS DA COMUNICAÇÃO SOCIAL		
ARTIGO I - Introdução	1-1 a 1-3	1-1
ARTIGO II - Normatização	1-4 a 1-7	1-2
ARTIGO III - Conceituação Básica	1-8 a 1-10	1-4
ARTIGO IV - Princípio da Comunicação Social	1-11 a 1-13	1-7
CAPÍTULO 2 - A COMUNICAÇÃO SOCIAL NO EXÉRCITO BRASILEIRO		
ARTIGO I - Finalidades da Comunicação Social	2-1 e 2-2	2-1
ARTIGO II - O Sistema de Comunicação Social do Exército	2-3 a 2-11	2-2
ARTIGO III - As Atividades de Comunicação Social	2-12 a 2-14	2-11
ARTIGO IV - Imagem Institucional	2-15 a 2-19	2-12
ARTIGO V - Ambiente Comunicacional	2-20 a 2-25	2-15
CAPÍTULO 3 - O PLANEJAMENTO DA COMUNICAÇÃO SOCIAL		
ARTIGO I - Introdução	3-1	3-1
ARTIGO II - Base para o Planejamento	3-2 a 3-4	3-2
ARTIGO III - <i>Marketing</i> Institucional	3-5 a 3-9	3-3
ARTIGO IV - Mecanismo de Planejamento	3-10	3-8
ARTIGO V - Fases do Planejamento	3-11 a 3-15	3-10

	Prf	Pag
CAPÍTULO 4 - O EMPREGO DA COMUNICAÇÃO SOCIAL		
ARTIGO I - Fundamentos do Emprego da Comunicação Social.....	4-1 a 4-5	4-1
ARTIGO II - A Comunicação Social em Tempo de Paz	4-6 a 4-10	4-4
ARTIGO III - A Comunicação Social em Apoio às Operações Militares	4-11 a 4-23	4-8
ANEXO A - MEMENTO DE ESTUDO DE SITUAÇÃO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL		A-1
APÊNDICE AO ANEXO A		
- MEMENTO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL EM OPERAÇÕES COMBINADAS (CONJUNTAS)		A1-1
ANEXO B - MODELO DE ANEXO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL À ORDEM DE OPERAÇÕES (PLANO DE Com Soc)		B-1
APÊNDICE 1AO ANEXO B		
- EXEMPLO DE UM ANEXO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL À ORDEM DE OPERAÇÕES (GLO)		B1-1
APÊNDICE 2AO ANEXO B		
- EXEMPLO DE DIRETRIZ DE COMUNICAÇÃO SOCIAL EM OPERAÇÕES COMBINADAS(CONJUNTAS)		B2-1
ANEXO C - PESQUISA DE OPINIÃO PÚBLICA E DE CLIMA ORGANIZACIONAL		C-1
ANEXO D - APOIO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL NO GERENCIAMENTO DE CRISE		D-1
ARTIGO I - Procedimentos Antes da Crise	D-1 a D-3	D-1
ARTIGO II - Procedimentos Durante a Crise	D-4 a D-16	D-2
ARTIGO III - Procedimentos Depois da Crise	D-7 e D-18	D-6

Prf Pag

ANEXO	E - MEMENTO PARA COORDENAÇÃO DA COMUNICAÇÃO SOCIAL COM AS OPE- RAÇÕES PSICOLÓGICAS, A INTELIGÊNCIA, A GUERRA ELETRÔNICA E OS ASSUNTOS CIVIS	E-1
-------	---	-----

CAPÍTULO 1

OS FUNDAMENTOS DA COMUNICAÇÃO SOCIAL

ARTIGO I

INTRODUÇÃO

1-1. FINALIDADE

Estabelecer os princípios doutrinários que regem a atividade de Comunicação Social (Com Soc) no Exército Brasileiro e orientar o planejamento e o emprego dessa atividade em tempo de paz ou de guerra.

1-2. OBJETIVO

Este manual tem por objetivos:

- consolidar e atualizar aspectos concernentes ao planejamento das atividades de Comunicação Social (Com Soc) no Exército Brasileiro;
- relacionar princípios, técnicas, processos e instrumentos possíveis de serem aplicados pela Força Terrestre, em tempo de paz e de guerra; e
- sistematizar procedimentos e fornecer subsídios de cunho técnico-científico que permitam o desenvolvimento das atividades de Com Soc no Exército Brasileiro.

1-3. CONSIDERAÇÕES GERAIS

a. As atuais transformações amplas e aceleradas, em todos os campos da atividade humana, conduzem as organizações e as instituições a se adaptarem à mudança continuada dessa realidade, como condição de sobrevivência.

b. O avanço tecnológico dos meios de comunicação, um dos fatores mais

importantes da globalização, permite a transmissão e a recepção de informações em tempo real, seja na paz ou na guerra.

c. O chamado “mercado da informação”, de escala mundial, mostra que a notícia não tem fronteiras.

d. Dos conflitos ocorridos entre diferentes países, a partir da década de 70, pode-se observar a crescente influência da opinião pública como um fator de decisão política e militar.

e. Atualmente, é impositiva a aproximação das instituições com os diversos segmentos da sociedade, em particular com os formadores de opinião.

f. A comunicação interna constitui um meio insubstituível para que se possa conduzir os integrantes da Instituição e executar as ações a fim de alcançar seus objetivos.

g. A Comunicação Social é uma ferramenta valiosa para multiplicar o poder de combate, contribuindo para o fortalecimento do moral, da coesão e do espírito de corpo de nossas tropas e, ao mesmo tempo, para conquistar e manter a opinião pública.

h. A Comunicação Social considera distintos os conceitos de OPINIÃO PÚBLICA e OPINIÃO PUBLICADA.

(1) **Opinião pública** pode ser entendida como a manifestação do público. Há uma equivalência entre reação pública e opinião pública, entendendo-se então a opinião pública como manifestação da vontade coletiva acerca de um determinado tema.

(2) A **opinião publicada** pode ser entendida como aquela expressada publicamente nos meios de comunicação de massa por pessoas da mídia, admitidas como formadoras de opinião. Estas, por sua vez, podem influenciar e, em algumas situações, formar a opinião pública.

i. A Comunicação Social deverá permear todas as estratégias de emprego, catalisando a opinião pública e a vontade nacional.

ARTIGO II

NORMATIZAÇÃO

1-4. MISSÃO DO EXÉRCITO

A metodologia utilizada pelo Exército, no seu planejamento de nível mais elevado, tem o objetivo de assegurar a necessária unidade de pensamento e ação no que tange à doutrina, às concepções político-estratégicas, à logística e ao planejamento operacional.

Como missão do Exército, em consonância com a Constituição Federal, o Sistema de Planejamento do Exército –1 (SIPLEX-1) lista:

- Defender a Pátria;
- Garantir os Poderes Constitucionais;
- Garantir a Lei e a Ordem;
- Participar de Operações Internacionais;
- Cumprir Atribuições Subsidiárias; e
- Apoiar a Política Externa do País.

As ações a realizar, essenciais e subsidiárias, com vistas ao cumprimento da missão do Exército, trazem intrinsecamente as atividades de Comunicação Social seja em tempo de paz ou de guerra.

1-5. CONCEPÇÃO POLÍTICA BÁSICA

A Concepção Política Básica, a qual objetiva capacitar o Exército a cumprir de modo eficaz a sua missão, é composta por um Objetivo Síntese:

“Capacitar o Exército – de forma permanentemente ajustada à estatura político-estratégica da Nação – para atuar eficazmente no cumprimento de suas missões”.

Os objetivos gerais do Exército relacionados diretamente às atividades de Com Soc são:

- capacitar e valorizar os recursos humanos;
- integrar-se permanentemente à Nação;
- preservar as tradições, a memória e os valores morais, culturais e históricos;
- preservar e fortalecer a imagem da Força junto à opinião pública e sensibilizar a sociedade quanto à importância da Instituição para o País;
- aumentar a projeção do Exército no concerto internacional bem como buscar aproximação com exércitos de outros países; e
- colaborar com o desenvolvimento nacional e com a defesa civil.

1-6. DIRETRIZ ESTRATÉGICA ORGANIZADORA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

Coerente com a Política Militar Terrestre e com a Concepção Estratégica do Exército, a Diretriz Estratégica Organizadora de Comunicação Social define as principais atribuições dos Órgãos de Assessoramento, de Direção Geral, de Direção Setorial e Comandos Militares de Área. Também define a estrutura do Sistema de Comunicação Social do Exército (SISCOMSEX), além de apontar as ações de curto prazo e as de caráter permanente.

A Diretriz ressalta a necessidade do perfeito entrosamento, em todos os níveis, das estruturas de Inteligência, de Operações Psicológicas e de Comunicação Social, de modo que a primeira seja constante alimentadora das demais na elaboração de cenários prospectivos e na adoção de ações emergenciais.

Define, também, que o Centro de Comunicação Social do Exército é o órgão central do SISCOMSEX.

1-7. PLANO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

Com base na Diretriz Estratégica Organizadora de Comunicação Social, o Plano de Com Soc tem como objetivo principal desenvolver e fazer residir em cada integrante do Exército Brasileiro a mentalidade de que a comunicação social é um instrumento gerador de motivação, multiplicador do poder de combate e incentivador da coesão.

O Plano de Comunicação Social alinha as ações do CCOMSEx e do SISCOMSEx com a Política Militar Terrestre, com a Diretriz Estratégica Organizadora de Comunicação Social e, naquilo que lhe cabe, com a Diretriz Estratégica Organizadora de Operações Psicológicas.

Nele estão definidos os públicos externo e interno, os públicos-alvo prioritários para o Exército, as ideias-força, os objetivos, os instrumentos e as frases-síntese que podem ser utilizadas para fortalecer a imagem da Instituição junto ao público externo e aumentar a coesão e a motivação no público interno.

É o documento básico do qual o Comandante e o Oficial de Comunicação Social, no escalão considerado, podem valer-se para desenvolver as atividades de Comunicação Social.

ARTIGO III

CONCEITUAÇÃO BÁSICA

1-8. ENFOQUES DA COMUNICAÇÃO SOCIAL

a. Motivados pela permanente presença do ser humano no processo comunicacional, cientistas e filósofos passaram a estudar mais profundamente a ciência da Comunicação, gerando diferentes correntes de pensamento.

b. Na busca de uma definição de Comunicação, o enfoque etimológico apresenta a derivação do latim “communis”, “communicare” cujo significado é tornar comum, comunhão, comunidade, partilhar, associar e outros termos afins.

c. O segundo enfoque é biológico, que determina a Comunicação como atividade sensorial e nervosa, decorrente de um sistema interno de cada indivíduo. Através da linguagem os seres humanos exprimem o que se passa em seus sistemas nervosos.

d. Um outro enfoque é pedagógico, que apresenta uma ideia de complementaridade ao enfoque biológico. À luz deste ponto de vista, a Comunicação é uma atividade preponderantemente educativa, pois repassa experiências individuais acumuladas, baseadas em valores aceitos pelo grupamento social, transformando-se em patrimônio coletivo. Assim, pedagogicamente, a Comunicação é a ação exercida pelas gerações adultas sobre as gerações jovens para adaptá-las à vida social, ou seja, é o processo de transmissão de experiências e de ensinamentos.

e. A sociologia haveria também de fundamentar um outro ângulo da Comunicação, ou seja, aquele que a indica como o elemento desencadeador e delimitador da interação social. Pode-se resumidamente dizer que, no contexto sociológico, a Comunicação é o instrumento que possibilita e determina a interação social.

f. Um outro enfoque a ser apresentado é psicológico, talvez o que tem sido mais aprofundado pelos pesquisadores. No dizer de ARISTÓTELES, *“a tarefa da Comunicação (retórica) não consiste em persuadir, mas em discernir os possíveis meios de persuadir a propósito de uma questão”*. Por este ângulo, o objetivo básico da Comunicação é tornar as pessoas influentes, é afetar os outros, o ambiente físico e a si mesmas, é tornar as pessoas determinantes. Assim, voltada para a intenção de influenciar o comportamento e de exigir-lhe determinada reação, a Comunicação, sob o enfoque psicológico, pode ser descrita como o processo através do qual o emissor transmite estímulos para modificar o comportamento do receptor.

1-9. CONCEITUAÇÃO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

a. A necessidade da Comunicação surge pela ideia-força de cooperação entre os homens. Considerando-se, pois, o ponto de vista histórico, é certo afirmar que a Comunicação apresenta-se como o único instrumento de sobrevivência da sociedade, solidificada pela cooperação e pela coexistência.

À luz dos aspectos que, em última análise, conformam a interação social, tornou-se comum a adoção dos termos Comunicação Social, Comunicação Coletiva e Comunicação Cultural para caracterizar a Comunicação entre seres humanos, diferindo-a da Comunicação entre outras espécies. Com o surgimento da imprensa e a criação do jornal, foi estimulada a adoção da expressão Comunicação de Massa. Desse rol de termos citados, será adotada, a partir deste ponto, apenas a expressão Comunicação Social para sintetizar as idéias do processo comunicacional.

A Comunicação Social pode, pois, ser conceituada como:

“O processo pelo qual se busca aperfeiçoar o relacionamento entre os homens, quer como indivíduos, quer como integrantes de um grupo social. A valorização da Comunicação Social implica em estimular um crescente nível de participação e aumentar, em cada um, o sentimento de responsabilidade em relação à Instituição a que pertence”.

d. Comunicação Social também é o processo pelo qual se pode exprimir ideias, sentimentos e informações visando ao estabelecimento de relações e soma de experiências.

1-10. ELEMENTOS DA COMUNICAÇÃO SOCIAL

a. A Comunicação Social existe desde o momento em que o homem passou a viver em grupo, remontando assim aos primórdios tempos da humanidade. Sua descrição conceitual, todavia, tem início na oportunidade em que

ARISTÓTELES formulou seu clássico esquema, representado pela **pessoa que fala (QUEM)**, pelo **discurso que pronuncia (QUÊ)** e pela **pessoa que ouve (QUEM)**. Estão, pois, identificados os elementos fundamentais do processo, que, em terminologia mais atualizada, podem ser denominados de **emissor** (comunicador, fonte), **mensagem** e **receptor**.

b. Por **emissor** entende-se aquele que fala, escreve, desenha, faz gestos e movimentos. Todas essas formas expressam sinais codificados, os quais consubstanciam a **mensagem**. Por sua vez, **receptor** é aquele que recebe os sinais, interpreta-os e transforma-se em **emissor** mediante uma resposta (reação) aos estímulos contidos na mensagem, realimentando o circuito comunicacional. (Fig 1.1)

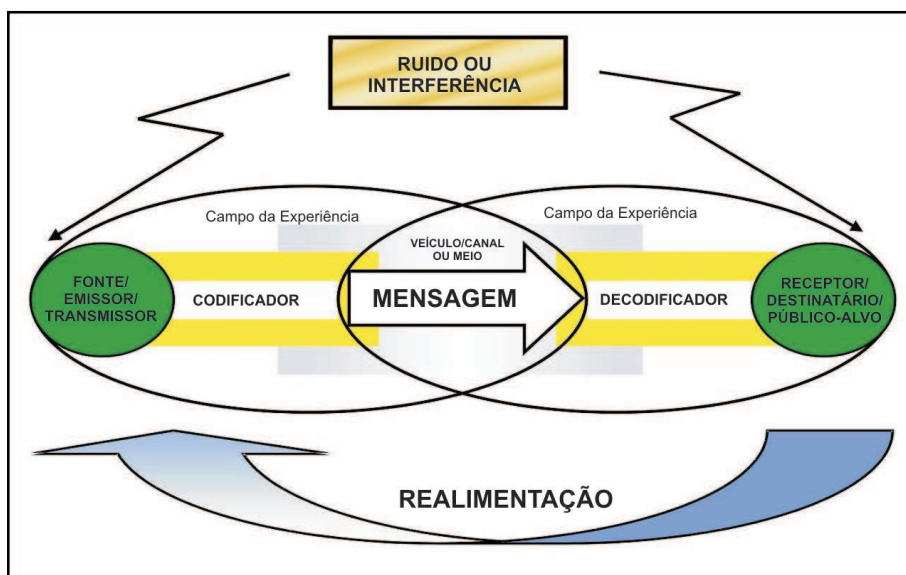


Fig 1-1. Processo comunicacional

c. Ao longo do estudo do processo da Comunicação Social somaram-se aos elementos aristotélicos dois novos componentes: o **CANAL** – que caracteriza o meio para a transmissão da mensagem – e o **EFEITO** – que determina a resposta obtida junto ao receptor.

d. Resumidamente, pode-se afirmar que todo e qualquer processo comunicativo vai implicar na presença de cinco elementos:

QUEM (emissor) ⇒ DIZ O QUÊ (mensagem) ⇒ A QUEM (receptor) ⇒ EM QUE MEIO (canal) ⇒ PARA QUÊ (efeito)

ARTIGO IV

PRINCÍPIOS DA COMUNICAÇÃO SOCIAL

1-11. PRINCÍPIOS BÁSICOS

Os princípios a seguir listados normatizam a Com Soc em tempo de paz ou de guerra.

a. ABRANGÊNCIA – O sistema de Comunicação Social do Exército possui grande capilaridade, uma vez que interage com diversos outros sistemas.

b. ANTECIPAÇÃO – Deve ser adotada, sempre que possível, uma postura pró-ativa, ou seja, aquela em que se tenha a iniciativa das ações.

c. CONFIABILIDADE – Consiste em garantir a credibilidade das informações perante os diversos públicos pela utilização de fontes idôneas.

d. COERÊNCIA – O compromisso com a verdade deve ser mantido ao se evitar a disseminação de informações inconsistentes ou conflitantes – “boatos”.

e. CONTINUIDADE – Consiste em permanentemente manter o pessoal e a atividade de Comunicação Social atuantes.

f. OPORTUNIDADE – As ações devem ser desencadeadas no momento oportuno, perfeitamente entrosadas no tempo e no espaço.

g. IMPESSOALIDADE – A Comunicação Social deve ser desprovida de qualquer intenção de promoção pessoal ou de grupo. Devem ser exaltados os aspectos coletivos da Instituição, o valor do homem em seu trabalho anônimo e silencioso e, sobretudo, sua vocação para servir. O foco deve ser direcionado para os valores e para as tradições do Exército. Nesse sentido, o militar da Força Terrestre é o mais valioso instrumento de comunicação social da Instituição.

1-12. PRINCÍPIOS ÉTICOS

Os princípios de ética a seguir destacados deverão nortear as atividades de Comunicação Social:

a. VERDADE – A verdade é a essência da atividade de Comunicação Social, visto que assegura coerência, credibilidade e confiança.

b. AUSTERIDADE – O exercício da atividade envolve muito mais o uso da inteligência e da sensibilidade do que propriamente a aplicação de recursos financeiros.

c. DIGNIDADE – Não é aconselhável a solicitação ou aceitação de favores ou doações que possam, de alguma forma, levantar suspeitas ou dar margem a falsas interpretações. É comum, hoje em dia, a associação com empresas privadas para a concretização de projetos. Tal iniciativa é louvável, desde que fique

bem nítido o objeto da associação e o ônus ou responsabilidade de cada instituição associada.

d. EXEMPLO – Em qualquer instituição, o exemplo é importante princípio de Comunicação Social. Exemplo de dedicação à missão, de simplicidade e austeridade, de capacidade de renúncia e de serviço, de relacionamento e de respeito pela opinião alheia.

e. IMPARCIALIDADE – Considera-se necessária a existência, em todos os escalões da Instituição, de uma mentalidade de Com Soc voltada para o igual tratamento dos diversos órgãos de mídia, sem distinção, privilégios ou exclusividade.

f. LEGITIMIDADE – Em qualquer situação ou atividade, o respeito às Instituições Nacionais, à ordem jurídica vigente e aos fundamentos morais da nacionalidade devem ser considerados pela Com Soc.

1-13. ASPECTOS IMPORTANTES DA INFORMAÇÃO

A informação, seja promissora ou perturbadora, pode transitar livremente, apesar de não desejável, dos canais internos para os órgãos de mídia. Portanto, constitui-se em obrigação da Comunicação Social do Exército manter a sociedade informada, observando os seguintes aspectos:

a. O DIREITO DO PÚBLICO DE SABER – A Constituição de um país democrático contempla o acesso às informações sobre qualquer órgão público ou privado. Também garante o direito à imprensa de publicar informações sem coerção ou censura, com as ressalvas previstas na lei.

A manipulação de informações é nociva à sociedade, pois pode servir a interesses escusos. Uma imprensa livre não garante uma notícia justa e correta. No entanto, em uma sociedade livre é permitida ao público a liberdade de opinião.

A Força Terrestre, comprometida com a defesa da Nação, deve respeitar o direito constitucional que permite ao público o conhecimento de suas atividades observado, porém, o grau de sigilo da informação. Isso implica fornecer informações por vezes favoráveis, por vezes nem tanto, e contestar a especulação ou o boato, em caso de necessidade. Por tudo isso, os oficiais de Com Soc devem buscar permanentemente um relacionamento profissional com os profissionais de mídia.

b. MÁXIMA DIVULGAÇÃO COMO O MÍNIMO DE RETARDO - Este conceito doutrinário se resume a quatro pontos:

- a informação sobre a Força Terrestre e suas atividades deve ser proporcionada de forma correta e no mais curto prazo possível;
- não distorcer a verdade para proteger a Instituição de críticas ou situações embaraçosas;
- reter a informação somente quando sua revelação possa vir a comprometer a segurança ou a privacidade dos integrantes do Exército;
- procurar manter um livre fluxo de notícias e informações militares com

formadores de opinião.

Fatos que envolvam a Instituição, após analisados, devem ser informados aos órgãos de mídia antes que outras fontes o façam, pois, caso contrário, corre-se o risco de difusão dos mesmos sem a devida veracidade. Contrapor-se às versões imprecisas baseadas em rumores, mas já difundidas, é mais difícil e produz resultados pouco confiáveis em relação à divulgação de informações prestadas com oportunidade. É importante reduzir, ao mínimo, o tempo para eventuais especulações da mídia.

c. INFORMAÇÃO SEMPRE DE FONTE CONFIÁVEL – A informação de uma fonte confiável e respeitada tem maior credibilidade que aquela que provém de uma fonte aleatória. Normalmente, o comandante e o oficial de Com Soc têm competência funcional para divulgar informações aos órgãos de mídia. Os comandantes podem, no entanto, autorizar entrevista de profissionais de mídia com militares diretamente envolvidos em operações específicas.

Na prática, o oficial de Com Soc geralmente atua como um porta-voz. Tal fato se justifica porque é ele quem trabalha com o público e com os meios de comunicação social diariamente, conhecendo, portanto, suas peculiaridades. Qualquer fato novo, entretanto, deve ser informado com oportunidade ao comandante.

d. A COMUNICAÇÃO SOCIAL É UMA FUNÇÃO DO COMANDO - Na ocorrência de um fato importante, como, por exemplo, o emprego de tropa em qualquer tipo de operação, há uma expectativa por parte dos integrantes da Organização Militar que a informação seja transmitida, em primeiro lugar, pelo seu comandante. Não repercute bem, entre os comandados, tomar conhecimento de notícias por meio de rumores ou por intermédio de outras fontes. A comunicação com a tropa jamais deve ser desprezada.

Quando a tropa estiver empenhada em operações, os familiares dos militares envolvidos deverão ser prontamente informados a respeito do que ocorre, para que não se tornem vulneráveis ao recebimento de informes ou informações incorretas, rumores ou inverdades provenientes dos órgãos de mídia.

CAPÍTULO 2

A COMUNICAÇÃO SOCIAL NO EXÉRCITO BRASILEIRO

ARTIGO I

FINALIDADES DA COMUNICAÇÃO SOCIAL

2-1. GENERALIDADES

a. As atividades de Comunicação Social no Exército – Relações Públicas, Informações Públicas e Divulgação Institucional – atuam de forma integrada. São planejadas e desenvolvidas tendo por referência os públicos-alvo da Força.

b. Essas ações, quando direcionadas para o público interno, visam a fortalecer o comprometimento com a Instituição, a aumentar a auto-estima e a incentivar a adoção de uma postura pró-ativa.

c. Direcionadas para o público externo, as ações buscam adotar, principalmente, uma política de “pronta resposta” aos questionamentos da sociedade, preservar e fortalecer a imagem do Exército.

2-2. FINALIDADES DA COMUNICAÇÃO SOCIAL

a. Criar condições para capacitar a Força Terrestre a atuar como eficaz instrumento de combate nos âmbitos externo e interno, com especial atenção às ações que impliquem mudanças de atitudes, de opiniões e de comportamentos.

b. Atuar no sentido de manter, em níveis elevados, a credibilidade, a confiança e a imagem do Exército junto às comunidades nacional e internacional.

c. Fornecer respostas adequadas e oportunas aos questionamentos da sociedade relacionados à Instituição.

d. Privilegiar a atividade-fim da Força, considerando a importância das atividades subsidiárias na integração Exército-Comunidade e da opinião pública no respaldo às decisões militares.

e. Constituir-se em fator multiplicador do poder de combate pela prevenção dos erros de entendimento e de percepção dos públicos interno e externo, e pelo fortalecimento do moral, da coesão e do espírito de corpo da tropa.

ARTIGO II

O SISTEMA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL DO EXÉRCITO

2-3. GENERALIDADES

O Sistema de Comunicação Social do Exército (SISCOMSEEx) tem por finalidade permitir a realização coordenada e integrada do conjunto de atividades de Comunicação Social; executar as ações previstas no Plano de Com Soc e estabelecer um canal técnico entre os diversos escalões, racionalizando e agilizando os fluxos comunicacionais.

Como órgão central do Sistema, o CCOMSEEx busca tornar o SISCOMSEEx um efetivo instrumento de Comunicação Social para os públicos interno e externo.

O Sistema de Comunicação Social deve estar atento às orientações e diretrizes contidas no Plano de Comunicação Social para que possa elaborar seus planos, programas e projetos.

O SISCOMSEEx integra o Sistema de Informação do Exército (SINFOEx), interagindo com todos os demais sistemas, em especial, com o Sistema de Inteligência (SIEx) e com o Sistema de Operações Psicológicas (SOPEX).

2-4. FINALIDADES DO SISCOMSEEx

a. Desenvolver, de forma coordenada e integrada, as atividades de Comunicação Social do Exército.

b. Assessorar o Comandante nos assuntos referentes à Comunicação Social.

c. Executar as ações previstas no Plano de Comunicação Social do Exército.

d. Estabelecer um canal técnico entre os diversos escalões para agilizar e racionalizar a condução das ações de Comunicação Social.

2-5. CARACTERÍSTICAS DO SISCOMSEEx

a. Planejamento, coordenação e controle centralizados no mais alto nível e execução descentralizada em todos os escalões.

b. Utilização do canal técnico, sem prejuízo da cadeia de comando, o que confere agilidade ao sistema de modo a permitir resposta oportuna e adequada aos questionamentos dos diferentes segmentos da sociedade, particularmente da mídia.

c. Comprometimento do Comandante/Chefe/Diretor com a Comunicação Social em sua Organização Militar (OM). Para tanto, deve aproveitar todas as atividades realizadas pela OM para desenvolver ações de Comunicação Social as mais amplas possíveis.

2-6. ESTRUTURA DO SISCOMSEX

O SISCOMSEX é constituído pelos seguintes componentes (**Fig 2-1**):

a. Centro de Comunicação Social do Exército (CCOMSEX) – órgão central do Sistema –, supervisiona, controla e coordena as atividades de Comunicação Social do Exército e estabelece um canal técnico entre os demais componentes;

b. Seções ou Elementos de Comunicação Social dos órgãos de Direção Geral, Setorial, de Apoio ou de Assessoramento;

c. 5ª Seções dos Comandos Militares de Área;

d. 5ª Seções dos Grandes Comandos e Grandes Unidades, quando existentes nos respectivos Quadros de Cargos Previstos (QCP);

e. 1ª Seções ou Seções de Comunicação Social dos Grandes Comandos e das Grandes Unidades que não possuem 5ª Seção;

f. 1ª Seções das demais Organizações Militares, até o escalão subunidade independente;

g. Circunscrições do Serviço Militar;

h. Delegacias do Serviço Militar;

i. Tiros-de-Guerra; e

j. Aditâncias Militares do Exército no exterior.



Fig 2-1. Estrutura física do SISCOMSEx

2-7. ATRIBUIÇÕES DOS INTEGRANTES DO SISCOMSEx

a. A direção geral do SISCOMSEx é de competência exclusiva do Comandante do Exército. O CCOMSEx, como órgão central, exerce permanente ação normativa no âmbito do sistema.

b. As ações a serem desencadeadas são previstas no Plano de Comunicação Social do Exército, cuja elaboração é encargo do CCOMSEx. Esse Plano, normalmente de periodicidade trienal, consiste de orientações principalmente quanto aos seguintes aspectos, dentre outros:

- Ideias-força a explorar no período considerado;
- Definição dos públicos-alvo; e
- Objetivos a atingir junto a cada público e os instrumentos utilizados para a sua consecução.

c. Aos integrantes do SISCOMSEx compete:

(1) planejar, coordenar e desenvolver as atividades de Comunicação Social nos respectivos escalões e níveis funcionais;

(2) adequar o Plano de Comunicação Social do escalão considerado às necessidades, características e peculiaridades da região;

(3) informar diretamente ao CCOMSEx, pelo canal técnico, e ao escalão superior imediato, no mais curto prazo possível e pelo meio mais rápido, a divulgação de notícias veiculadas na mídia local ou a ocorrência de fatos que, pela gravidade e/ou importância, poderão causar repercussão à imagem do Exército;

(4) em sua área de responsabilidade, incentivar a utilização do canal técnico de Comunicação Social, sem prejuízo da cadeia de comando, para conferir agilidade ao SISCOMSEx e permitir a obtenção de uma “única voz” nas respostas aos questionamentos;

(5) utilizando-se dos documentos preconizados no Plano de Comunicação Social, ou por iniciativa própria, suprir o sistema com relatórios, apreciações e análises sobre fatos ou fenômenos sociais relevantes para a condução da Comunicação Social na sua área de responsabilidade; e

(6) promover o aprimoramento técnico-profissional de seus quadros, nos assuntos relativos à Comunicação Social.

2-8. REDE DO SISTEMA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL DO EXÉRCITO (RESISCOMSEx)

O intenso uso dessa Rede por intermédio de sua página na Internet **www.siscomsex.exercito.gov.br** - e o fato de trabalhar em tempo real, entre outras características, conferem agilidade à Força na pronta-resposta necessária aos acontecimentos. Na página, estão disponíveis os links para acesso a: Mensagem Diária; Ficha de Informação de Pronto Interesse do Sistema (FIPIS); Campanhas; Resenhas; Plano de Com Soc; produtos do CCOMSEx e orientações gerais de Comunicação Social.

É importante ressaltar as vantagens da utilização do **Canal Técnico**:

- amplia a integração do Sistema;
- permite a disseminação e o aproveitamento das “lições aprendidas”;
- proporciona visibilidade às ações desenvolvidas;
- estimula o sentimento de companheirismo entre aqueles que atuam na área de Comunicação Social;
- reforça o entusiasmo pela missão comum de “projetar e manter a imagem da Força”; e
- permite o conhecimento rápido de evento crítico e apóia a tomada de decisão.

2-9. O CENTRO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL DO EXÉRCITO

a. Símbolo do CCOMSEx (logomarca) **(Fig 2-2)**

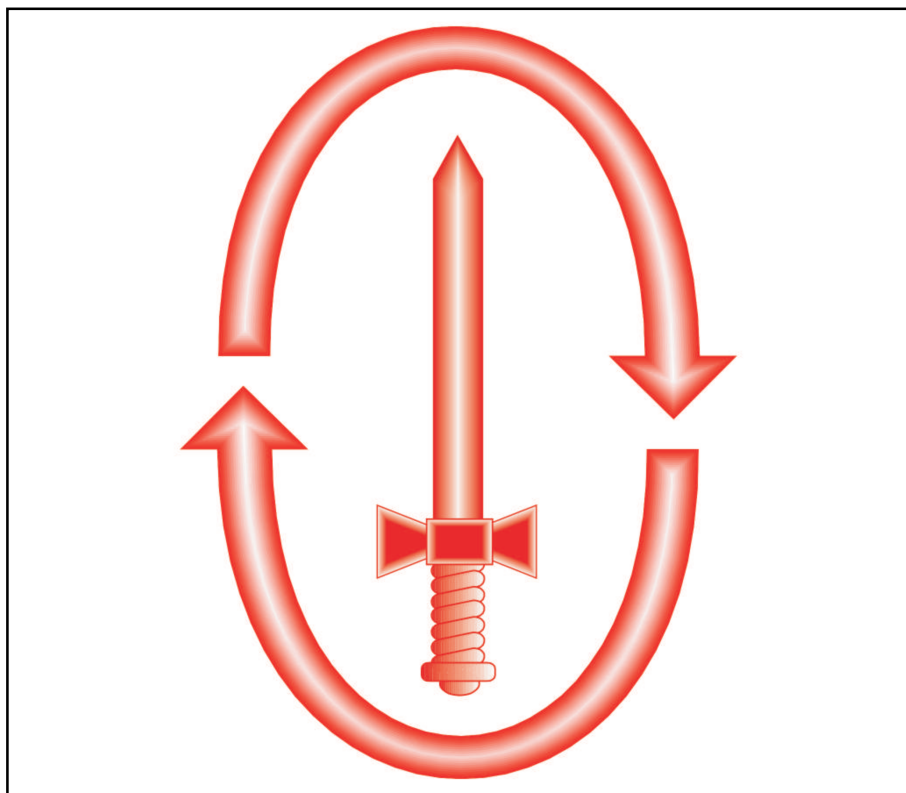


Fig 2-2. Símbolo do CCOMSEx

b. Histórico

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. Nos anos seguintes, o órgão foi sendo aperfeiçoado para melhor atender a sua finalidade. Evoluiu para Serviço em 1962, Comissão Diretora em 1964, Centro em 1971 e Assessoria em 1975. A 24 de março de 1981, a Assessoria transformou-se no Centro de Comunicação Social do Exército.

c. Competência

Entre outros encargos, é da competência do CCOMSEx planejar, desenvolver e coordenar as atividades do Sistema de Comunicação Social do Exército (SISCOMSEx), em nível estratégico. É o principal órgão de assessoramento do Comandante do Exército em assuntos dessa área.

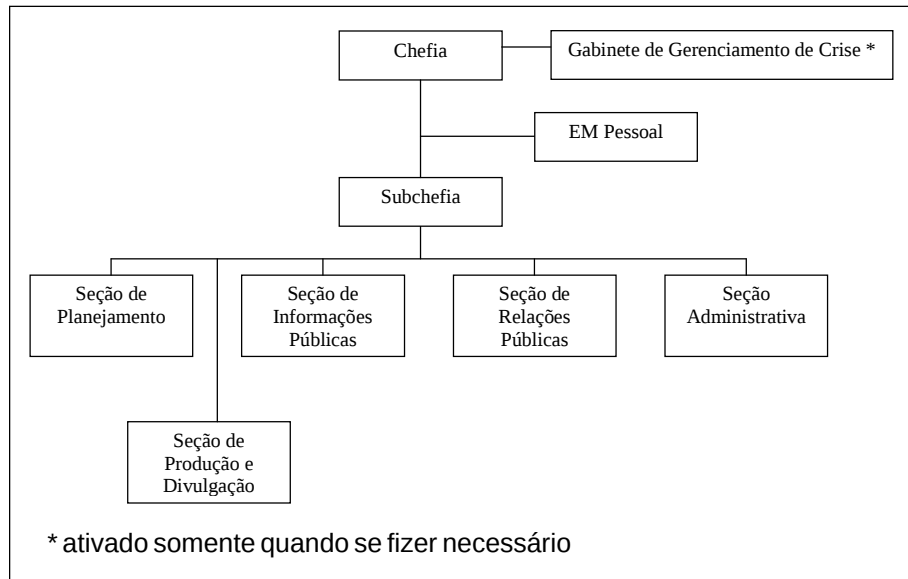
d. Estrutura Organizacional (Fig 2-3)

Fig 2-3. Estrutura Organizacional do CCOMSEx

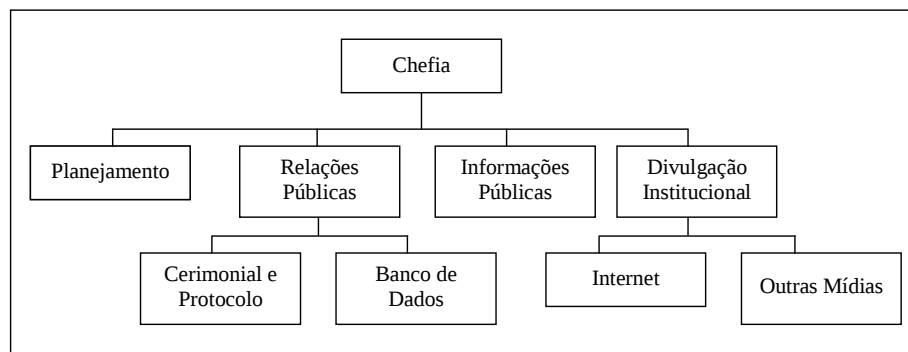
2-10. CONSTITUIÇÃO DAS SEÇÕES DE COMUNICAÇÃO SOCIAL DOS DIVERSOS ESCALÕES**a. 5ª Seção de C Mil A (Fig 2-4)**

Fig 2-4. Estrutura Organizacional da 5ª Seção dos C Mil A

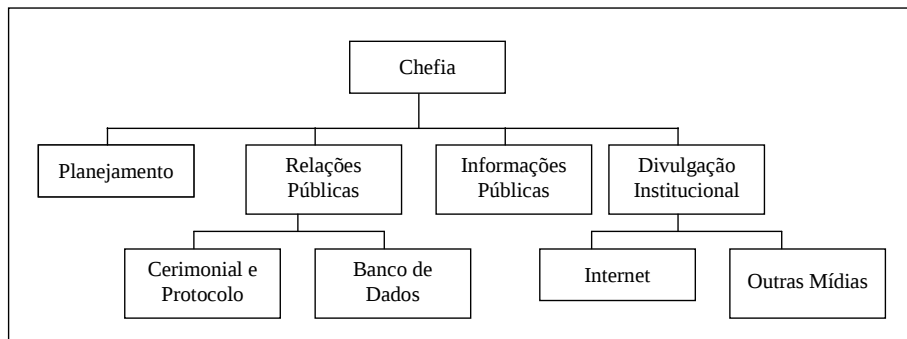
b. 5ª Seção de RM/DE (Fig 2-5)

Fig 2-5. Estrutura Organizacional da 5ª Seção de RM/DE

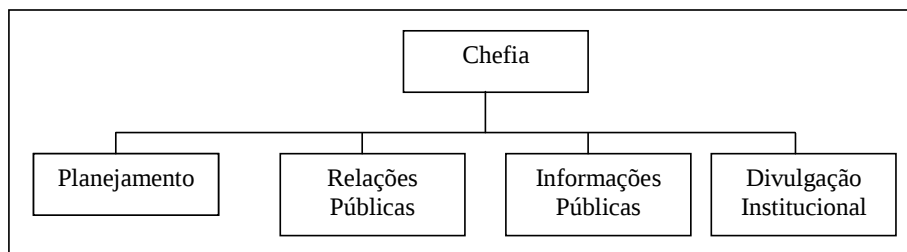
c. 5ª Seção de GU (Bda e Gpt Eng) (Fig 2-6)

Fig 2-6. Estrutura Organizacional da 5ª Seção de GU

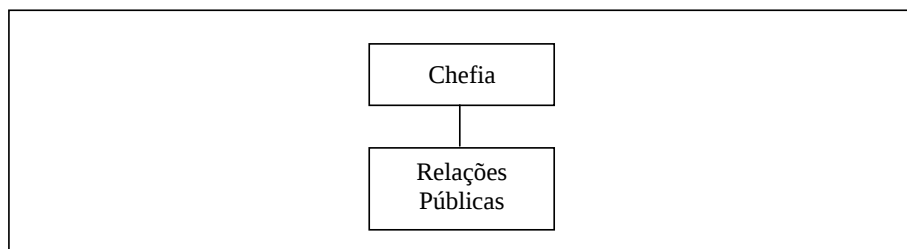
d. 5ª Seção de OM valor U e SU isolada (Fig 2-7)

Fig 2-7. Estrutura Organizacional da 5ª Seção de OM valor U e SU

2-11. O MILITAR COMO ELEMENTO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

a. O papel do comandante na missão de comunicação social

Vive-se o momento em que as organizações passam a ser geradoras de um processo sólido de comunicação, alicerçado no entendimento e nas relações com seus públicos - interno e externo.

Ao caminhar nessa direção, o Comandante/Chefe/Diretor de uma OM é o responsável pela atividade de Comunicação Social no quartel, na guarnição e nos municípios de sua área de atuação. A elaboração de programas, em consonância com o presente plano, deve atender às peculiaridades da OM e estar de acordo com diretrizes de seu escalão superior.

É importante que ao desenvolver qualquer ação, seja operacional, seja administrativa, haja avaliação sobre o aspecto do impacto dessa iniciativa junto aos públicos-alvo e sobre a imagem da Instituição. Dessa forma, não se deve descuidar do emprego da Comunicação Social no cotidiano da OM.

As atividades de Comunicação Social devem ser desenvolvidas em todas as ocasiões, de forma mais ampla possível. A prática diária das Relações Públicas concorre, inquestionavelmente, para uma sinergia interna, para a melhoria da auto-estima e coesão dos integrantes da organização militar e para criar laços sólidos de bom convívio com a comunidade, cujas iniciativas irão sempre influir na manutenção dos elevados índices de aceitação do Exército junto à população brasileira.

Além disso, deve ser mantido um relacionamento com a Mídia, de forma profissional e amistosa, antecipando informações ou respondendo às solicitações, para que a notícia possa ser veiculada com o mínimo de distorções, eliminando-se os espaços para especulações indesejáveis.

O Comandante deve, também, empenhar-se para que o **Canal Técnico** opere eficazmente e que as informações fluam com rapidez e oportunidade, consciente de que elas são fundamentais para a criação de um clima organizacional caracterizado pelo relacionamento sadio, pela participação e pelo comprometimento com a formação da imagem do Exército

b. O papel do militar como elemento de comunicação social

O militar tem uma grande responsabilidade no processo de manutenção da imagem da Instituição. Todos os militares, homens e mulheres, fardados ou não, precisam compreender seu papel nesse contexto, ou seja, como elemento fundamental da Comunicação Social.

O Militar, ao manifestar interesse em se manter bem informado, ao participar aos superiores os assuntos que julgue merecer esclarecimento para boa compreensão, ao ter a convicção de que sua postura, as mensagens que repassa, o comprometimento com a Força, sua conduta, sua crença na Instituição, a forma como cumpre seus encargos, sua apresentação pessoal, tem a noção de que esses elementos podem refletir positiva ou negativamente na imagem institucional. Sendo positivos, podem estimular o apoio, o respeito e a credibilidade de todos os cidadãos.

Em síntese, o militar:

- representa a própria Instituição;
- tem identidade única em qualquer parte do território nacional; e
- é o difusor, por excelência, dos valores da Instituição e de seu profissionalismo.

Portanto, a responsabilidade da manutenção da imagem da Força é pessoal, em qualquer momento e em qualquer lugar.

ARTIGO III

AS ATIVIDADES DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

São 3 (três) as atividades de Comunicação Social: Relações Públicas, Informações Públicas e Divulgação Institucional. **(Fig 2-8)**



Fig 2-8. Atividades de Comunicação Social

2-12. RELAÇÕES PÚBLICAS

a. Definição e generalidades

As Relações Públicas são atividades que buscam o ajustamento e a interação entre a Instituição e seus públicos.

A atividade de Relações Públicas contribui diretamente para o aprimoramento da imagem da Força e atua como permanente canal de comunicação entre seus integrantes.

b. Peculiaridades

O contato com os mais diferenciados públicos exige dos encarregados dessa atividade trabalhar de forma integrada com outras áreas da Com Soc, usando, para isso, diversos instrumentos e canais de comunicação, entre eles jornais, revistas e eventos.

As atividades de Relações Públicas têm como principais objetivos implantar e coordenar as ações definidas no planejamento estratégico do Sistema e conduzir as ações de modo a conscientizar, primeiro, o público interno, no engajamento no processo de formação da imagem da Instituição. Segundo, o público externo, a fim de informá-lo corretamente sobre o Exército e obter, assim, a aceitação e a boa vontade desse público.

2-13. INFORMAÇÕES PÚBLICAS

a. Definição e generalidades

As Informações Públicas são atividades pelas quais se divulgam os assuntos relacionados ao Exército para o público externo.

As atividades de Informações Públicas têm como principais atribuições informar e responder aos questionamentos dos diversos públicos do Exército Brasileiro, em particular os órgãos de mídia. São empregadas para fornecer a resposta oficial da Força.

b. Peculiaridades

A atividade de Informações Públicas tem a função de aproximar os meios de comunicação com a realidade da Instituição, por meio de notícias e informações de interesse público. Dessa forma, entre os principais objetivos, está o de estabelecer relações sólidas e confiáveis com os profissionais de imprensa, tornando o Exército fonte de informação respeitada.

O encarregado da atividade também deve aproveitar situações para cobertura das ações do Exército, em prol da imagem junto a opinião pública, inclusive capacitando os porta-vozes da Instituição.

2-14. DIVULGAÇÃO INSTITUCIONAL

a. Definição e Generalidades

Divulgação Institucional é a atividade que visa a produzir e a disseminar a imagem do Exército.

A Divulgação Institucional utiliza-se dos veículos de comunicação e dos

canais de distribuição para levar os seus produtos aos públicos-alvos.

A divulgação das atividades desenvolvidas pelo Exército é feita por intermédio das mais variadas mensagens institucionais, que, por sua vez, estão inseridas nos produtos de mídia impressa e eletrônica.

b. Peculiaridades

As mensagens devem explorar, dentre outros fatores, o orgulho e a dedicação dos militares e servidores civis que integram o Exército Brasileiro.

Os produtos devem propagar a atividade-fim da Força Terrestre – *Braço Forte*, os serviços sociais prestados pela Instituição – *Mão Amiga*, a contribuição para o avanço tecnológico da indústria nacional, o valor dos seus recursos humanos, o cuidado com a preservação do meio ambiente, da cultura e do acervo nacionais e a excelência do ensino e da administração militar.

Os planejadores das mensagens e produtos devem estar atentos para todas as oportunidades que se apresentarem como mecanismos para divulgar a Instituição. É de suma importância a manutenção de um vínculo entre a Instituição e a sociedade. É preciso conhecer o impacto causado pelo produto no público-alvo, ou seja, não basta simplesmente transmitir as idéias, mas também estar sintonizado para a repercussão das mensagens – *feedback*.

ARTIGO IV

IMAGEM INSTITUCIONAL

2-15. A IMPORTÂNCIA DA IMAGEM

A imagem é um conjunto de opiniões subjetivas dos indivíduos de diferentes públicos ou de grupos sociais a respeito de uma instituição, produto ou marca. É uma representação mental, consciente ou inconsciente, formada a partir de percepções, de vivências, de lembranças e de experiências passadas, sendo passível de ser modificada por novas experiências.

Uma boa imagem não se impõe, conquista-se. Depende mais dos atos do que das palavras. Com o passar do tempo, a qualidade e o comportamento dos integrantes da Instituição irão determinar a forma como é percebida.

A percepção da imagem influi nas atitudes e nas reações dos diferentes públicos em relação à missão e às atividades do Exército. Há que se identificar, inicialmente, a familiaridade do público-alvo com a imagem institucional e, posteriormente, verificar-se o grau de receptividade em relação ao Exército.

A mensuração da imagem é feita por meio de pesquisas direcionadas para os públicos interno e externo.

2-16. O NOME INSTITUCIONAL

O nome é o maior ativo que uma organização pode ter. Identifica a Instituição e a diferencia das outras. É construído, desenvolvido e reforçado nas relações coletivas organizacionais e nas relações interpessoais.

O valor representado pelo nome “**Exército Brasileiro**” é um ativo intangível e de difícil mensuração. É a base de todas as relações da organização, e deve ser gerenciado de maneira coordenada e coerente com a visão estratégica da Instituição. Na maioria das vezes, o nome do Exército se confunde com a sua própria imagem institucional.

2-17. O SÍMBOLO DO EXÉRCITO (Fig 2-9)

O símbolo é a síntese visual destinada a transmitir uma ideia-força. Toda a campanha de comunicação social deve criar e/ou explorar o símbolo, pois a identidade desse com a imagem que a Instituição quer transmitir é completa.

O símbolo deve ser único e deve traduzir uma só abstração. Mudanças devem ser evitadas, pois se interpreta a troca de um símbolo como a perda de identidade ou, pior ainda, que a Instituição está trocando sua comunicação visual para tentar salvar a imagem junto à sociedade.



Fig 2-9. Símbolo do Exército Brasileiro

O Exército é visto e identificado pela sociedade também por meio de seu símbolo. A espada representa o poder militar terrestre que está pronto para ser utilizado quando necessário. Já o escudo representa a defesa da Pátria e das instituições, a garantia da lei e da ordem, o apoio à Defesa Civil e ao desenvolvimento nacional.

A difusão do símbolo do Exército, em todas as oportunidades, é importante para enfatizar junto ao público maior conscientização-conhecimento-simpatia - preferência-convicção-adesão para com a Força-Terrestre.

2-18. FRASE-SÍNTESE (SLOGAN) DO EXÉRCITO

EXÉRCITO BRASILEIRO – BRAÇO FORTE, MÃO AMIGA
--

O “slogan” é a frase-síntese, marcante, geralmente incisiva, atraente, de fácil memorização, que define em poucas palavras a Instituição.

Seu uso é recomendado por longos períodos de tempo, repetidamente, sem alterações. É elemento essencial da propaganda, considerado a forma ideal de sintetizar a imagem que se pretende transmitir para uso público, pois fixa os principais atributos do que se deseja difundir, propagar.

O “slogan” e o símbolo do Exército Brasileiro se integram e se complementam. Sempre que possível, devem ser usados juntos.

2-19. CONCEITO E IMAGEM INSTITUCIONAL DO EXÉRCITO

a. Generalidades

O conceito e a imagem são o maior patrimônio das organizações. O conceito é consolidado no imaginário da população durante toda a trajetória histórica da organização enquanto a imagem é uma fotografia, uma descrição mental que pode sofrer alterações ou influências de eventos circunstanciais. Essas percepções dos públicos decorrem de informações e dados que dispõem sobre a Instituição. O fundamental é que o conceito é o suporte para a manutenção de uma boa imagem institucional.

Com esse entendimento, pode-se dizer que a reputação ou conceito positivo do Exército Brasileiro foi e continua sendo construído pelo culto às tradições, pelos valores morais e culturais, por sua participação em eventos históricos e no desenvolvimento nacional. Esses elementos dão sustentação ao trabalho diuturno das Organizações Militares para a manutenção da imagem associada a uma Instituição sólida, séria e comprometida com sua missão constitucional.

A imagem do Exército Brasileiro deve estar diretamente vinculada à missão constitucional e aos objetivos da Instituição e pode ser reforçada interna e externamente por meio de atitudes, produtos, serviços, eventos e campanhas apoiados no SISCOMSEx.

b. Como aprimorar a imagem internamente

Melhorar a comunicação para atingir maiores níveis de comprometimento; divulgar as atividades da Força, de modo a emular o orgulho em pertencer à

Instituição e a aumentar a auto-estima e a motivação do público interno; promover a transparência na comunicação pelo compartilhamento de informações com o objetivo de estimular a participação e de demonstrar interesse na opinião dos militares e de seus familiares.

c. Como trabalhar a imagem externamente

Pelo desenvolvimento das políticas de:

- “Pronta Resposta” – responder aos questionamentos da sociedade para o fortalecimento da imagem institucional;
- “Pró-Atividade” – sustenta-se na divulgação das ações complementares realizadas pela Força; e
- “Portas Abertas” – convidar a comunidade a participar de eventos cívico-militares do Exército e a conhecer o trabalho desenvolvido pela Organização Militar.

ARTIGO V

AMBIENTE COMUNICACIONAL

2-20. GENERALIDADES

A utilização dos meios de comunicação é vital para a exposição da imagem do Exército. O ambiente comunicacional – demográfico, econômico, natural, tecnológico, político-legal e sociocultural – deve ser acompanhado continuamente a fim de permitir o aproveitamento de oportunidades e a criação de meios próprios eficazes.

A análise do ambiente, a seleção do público-alvo e o estudo do “marketing” institucional são algumas das ações que permeiam as áreas de atividades da Comunicação Social do Exército. Decorre daí a importância da correta e oportuna utilização dos veículos de comunicação social no trato de assuntos voltados para a divulgação institucional do Exército.

2-21. VEÍCULOS DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

Veículo de comunicação é qualquer meio que leve uma mensagem de um emissor ao seu público-alvo.

Os veículos de comunicação que podem atingir grandes audiências – rádio, televisão, revistas, jornais – são chamados de veículos de comunicação de massa.

Já os veículos de comunicação direcionada são aqueles dirigidos a uma única pessoa ou grupo específico, tais como: mala direta, revistas especializadas e algumas emissoras de rádio e de televisão.

A escolha do melhor veículo, ou de mais de um, vai depender do objetivo institucional que estiver sendo buscado, da quantidade e da especificidade do público-alvo, dos recursos disponíveis para a tarefa, das características e da credibilidade de cada veículo.

2-22. MÍDIA ELETRÔNICA

a. O Rádio

O rádio é o grande veículo de comunicação de massa, devido à abrangência e à grande vocação para a prestação de serviço. Também representa excelente opção de comunicação direcionada, uma vez que há uma grande quantidade de emissoras em operação que optaram pela segmentação de seus ouvintes.

A comunicação em rádio trabalha a sonoridade como ferramenta para estimular a capacidade de imaginação dos ouvintes. Essa mídia permite a obtenção de retorno eficaz com baixo custo aplicado.

As mensagens institucionais por rádio podem ser transmitidas sob a forma de *spots* – fonogramas ou textos falados, ou *jingles* – textos musicados. É conveniente a utilização de especialistas na produção das mensagens para maior eficiência nos objetivos a serem atingidos.

b. A televisão

A televisão é, hoje, o mais poderoso veículo de comunicação. Fundamenta-se na grande capacidade de cobertura a curto prazo, carisma e possibilidade de uso de mensagens com som, imagem, cores e movimentos.

É a mais eficiente mídia de caráter nacional, ajustando-se, também, como mídia regional e local, uma vez que cada emissora ou repetidora pode inserir mensagens próprias.

Dada a grande penetração, as mensagens veiculadas pela televisão têm difusão muito rápida e abrangente. Podem ser ocupados espaços destinados aos anúncios comerciais, participações em programas ou *merchandising*.

Ao planejar o emprego da televisão como veículo de comunicação institucional, devem-se adotar os seguintes procedimentos:

- (1) avaliar credibilidade e audiência;
- (2) ter o cuidado de apresentar ao público aquilo que ele quer ver;
- (3) estabelecer critérios de custo e benefício dos horários e programas a veicular; e
- (4) utilizar outros veículos para reforçar a mensagem.

c. O cinema

O cinema tem alcance limitado junto à população em geral, se comparado com o rádio e a televisão. Pela sua característica, o cinema oferece ambiente adequado para veiculações de alto impacto causado pelas dimensões da tela, cor, imagens, som e movimento.

d. A “Internet”

A “Internet” é uma das mídias com múltiplas aplicações. Utiliza-se de uma rede mundial de computadores para promover comunicação de massa e direcionada ao mesmo tempo.

O “marketing on-line” ou digital (*marketing* na rede) para ser bem sucedido deve respeitar as principais características:

- (1) interatividade;
- (2) comunicação em tempo real;

- (3) atualizações com grande frequência e agilidade;
- (4) segurança; e
- (5) privacidade.

Este meio de comunicação é de grande importância como instrumento de informação e de divulgação institucional.

e. Outros recursos tecnológicos

Uma grande janela se abre para o processo comunicacional por meio dos recursos tecnológicos cada vez mais acessíveis ao grande público. Dentre esses destacam-se:

(1) Vídeo

O vídeo é uma mídia interessante e atrativa, pois pode ser usado em reunião com várias pessoas para assistir à mensagem. Ainda permite que os usuários manejem a projeção de acordo com suas necessidades.

(2) DVD

Apresenta as mesmas características do vídeo. Porém foi incrementado com uma gama de recursos tecnológicos que permite maior interação com o usuário. Proporciona também maior qualidade na imagem e no som em comparação com o vídeo.

(3) CD/CD-ROM

Propicia que sejam utilizados textos e títulos bem como sejam transmitidos sons e imagens em diferentes idiomas com baixo custo.

Apresenta ainda como atrativos a possibilidade de armazenamento de extenso volume de informações, a facilidade de manuseio e a grande durabilidade.

2-23. MÍDIA IMPRESSA

a. Jornal

Uma das mídias mais acessíveis, o jornal presta verdadeiro serviço de utilidade pública através de notícias e anúncios usados por toda população, empresas e instituições. Representa excelente veículo de caráter local e regional.

Dependendo do relacionamento estabelecido, poderá ser utilizado para divulgação institucional, espaço publicitário ou editorial. Para criar e produzir anúncios que irão ser publicados em jornal é recomendável contar com o auxílio de pessoal especializado.

b. Revista

A revista tem como principal característica a extrema seletividade do público consumidor, uma vez que existem centenas de títulos voltados para os mais diversos segmentos da população. Possui maior grau de durabilidade e apresenta análises mais detalhadas sobre determinado assunto do que o jornal.

A identificação do leitor com a revista que lê é bastante intensa, já que as pessoas só compram as revistas que tratam de assuntos de seu interesse específico.

2-24. MÍDIAS DE APOIO

São meios complementares destinados a reforçar a veiculação feita pela mídia principal, de acordo com o planejamento de “marketing” institucional. Os tipos são variados e seu emprego é função da oportunidade e da criatividade. Podem ser listados:

a. “Outdoors”

O *outdoor* é uma das mais utilizadas formas de propaganda ao ar livre. São painéis, normalmente com três metros de altura por nove de largura, para serem vistos de longe – aproximadamente 100 metros – tendo como tempo médio de leitura seis segundos.

As mensagens devem ser curtas e apoiadas por ilustrações ou fotografias. É um excelente veículo para fixação da imagem institucional.

b. Painéis luminosos

São painéis colocados no alto e nas laterais de prédios, estáticos ou com movimento (cinéticos). Diferem-se dos *outdoor* porque fazem uso de luz.

Outro tipo de painel luminoso é o *back light*, com luz interna e cobertura feita de filme fotográfico translúcido que, ao deixar passar a luz produz um efeito de grande impacto. Pode ter diversos tipos de formato, escapando dos convencionais retângulos.

Existem, ainda, os painéis eletrônicos – grandes telões – que fazem animações e textos com auxílio de computador.

c. Painéis em ônibus

São mensagens ambulantes. Os painéis internos são dirigidos às pessoas que utilizam o ônibus. Já os externos, também conhecidos como “busdoors”, são dirigidos basicamente para as que transitam de carro.

d. Cartazes

Peça de comunicação gráfica utilizada em campanhas institucionais das mais diversas formas – quadros de avisos, veículos automotores e painéis, com vários pontos de distribuição em locais de trânsito intenso.

e. Encartes

É uma mídia impressa excelente para divulgar serviços e campanhas institucionais, pois o jornal entra como elemento de distribuição. O melhor dia para o encarte é o domingo; durante a semana, o melhor dia é quinta-feira.

f. Volantes, folhetos e *folders* (panfletos)

Mídias dirigidas para distribuição de mão em mão ou por mala direta. Por esse motivo, deve ter um apelo visual bastante atrativo e não deve ser um produto muito volumoso.

g. Faixas (“banners”)

Mídia alternativa bastante eficiente para transmitir mensagens em locais de trânsito popular intenso.

h. Sistemas ou serviços de som

Rádio informal, feita ao ar livre. Como exemplo, carros equipados com alto-falantes, normalmente acompanhados de panfletagem.

i. Amostras

A melhor forma de conquistar o público é levá-lo a experimentar. Institucionalmente, significa convidá-lo a participar de ações do Exército, mesmo sob a forma de pré-testes.

j. Brindes e camisetas

Normalmente de pequeno valor, são objetos que portam o nome da Instituição, da ação ou da campanha. Para quem recebe atua como manifestação de apreço e consideração.

k. Mala direta

Mídia impressa ou eletrônica, seletiva, personalizada, dirigida a segmentos pré-cadastrados do público de interesse da instituição.

l. Listas e guias

As listas telefônicas e os guias de compras são mídias utilizadas por consumidores predispostos a procurar um determinado serviço – função que o jornal e certas revistas também cumprem.

2-25. PUBLICAÇÕES ORGANIZACIONAIS

São importantes veículos utilizados pelos comandantes de organizações militares e dirigidos aos públicos interno e externo para divulgar informações, eventos e serviços.

a. Informativo interno

Instrumento de comunicação impresso, de pequeno custo, utilizado para informar e divulgar assuntos de interesse dos integrantes da organização militar. É eficiente veículo de integração e motivação do público interno. Via de regra, tem publicação periódica, concepção simples e estilo redacional não necessariamente jornalístico.

b. Vídeo Institucional

Apresentação da organização militar em forma de filme para televisão. Deve ser um produto de curta duração, normalmente dez minutos, que apresente o histórico, a organização e as atividades principais de forma resumida e agradável.

c. Quadro de Avisos

Mídia extremamente flexível, por meio da qual se transmite ao público interno todo e qualquer tipo de informação, normalmente pela utilização de mensagens curtas. O local deve ser selecionado em função da quantidade de pessoas que circularão pela área.

d. Jornal Mural

Funciona como complemento de outros veículos institucionais. Pode apresentar as principais manchetes do dia, notícias esportivas, classificados, utilidade pública, economia, cultura, lazer, eventos, comemorações e curiosidades.

e. Outros

Dependendo da capacidade da OM, outros veículos, impressos ou eletrônicos, poderão ser utilizados pelos comandantes para interagir com seus públicos interno e externo. Revistas e páginas da Internet, por exemplo, são instrumentos comuns e muito utilizados.

CAPÍTULO 3

O PLANEJAMENTO DA COMUNICAÇÃO SOCIAL

ARTIGO I

INTRODUÇÃO

3-1. GENERALIDADES

a. As atividades de Comunicação Social constituem-se de uma responsabilidade de comando em todos os escalões. A execução dessas atividades deve ser padronizada com base em diretrizes emitidas pelo escalão superior e respeitadas as peculiaridades de cada área.

b. Para o planejamento de Com Soc devem ser levados em consideração a Diretriz do Comandante do Exército e os documentos que regulam a atividade de Com Soc no Exército Brasileiro. A Diretriz Estratégica Organizadora de Comunicação Social e o Plano de Comunicação Social do Exército, além das diretrizes e dos planos do escalão superior são documentos fundamentais.

c. O planejamento de Com Soc deve ser detalhado e flexível. Detalhado por ser um processo contínuo e sincronizado com várias outras atividades; e flexível para permitir adaptar-se à evolução dos acontecimentos.

d. Por se constituírem em uma responsabilidade de comando, os melhores resultados serão obtidos quando as atividades de Com Soc forem planejadas nos mais altos escalões. Pelo fato de requererem elevado grau de coordenação, o planejamento deve ser centralizado e a execução tende a ser descentralizada.

e. Outro aspecto importante a considerar é a necessidade de constante contato com as áreas de Inteligência e Operações Psicológicas (Op Psc), na busca da integração, com a finalidade de aproveitamento recíproco dos recursos e de trabalho coordenado.

ARTIGO II

BASES PARA O PLANEJAMENTO

3-2. ASPECTOS A CONSIDERAR

a. Opinião Pública

A Opinião Pública é um dos fatores preponderantes a ser considerado no processo decisório. A obtenção de dados sobre a Opinião Pública pode ser realizada por meio de pesquisa a qual servirá de base para o planejamento das atividades de Com Soc. O **Anexo “C”** trata do referido assunto.

b. Público-alvo

O conhecimento do público-alvo é base para o início do planejamento das atividades de Comunicação Social, pois grande parte das ações a serem executadas será consequência desse conhecimento. A precisa interpretação das peculiaridades do público-alvo orientará o planejador acerca da melhor maneira de desenvolver as ações de Com Soc.

3-3. OBJETIVO GERAL

Permitir a utilização das ferramentas de *marketing* institucional mais adequadas à atividade de Comunicação Social do Exército Brasileiro, em tempo de paz, visando a consecução dos objetivos gerais da Instituição.

3-4. CONSIDERAÇÕES

Considera-se *marketing* um processo social e gerencial, por meio do qual, indivíduos, grupos e instituições obtêm aquilo que desejam e necessitam, criando e trocando produtos e valores uns com os outros.

Quando o *marketing* transpõe a atividade econômica e se projeta sobre o campo das ideias e dos conceitos intangíveis – subjetivos – surge o *marketing* institucional, cujo universo operacional concentra-se quase que inteiramente na esfera da Comunicação Social.

As atividades de comunicação orientadas pelo *marketing* institucional são voltadas para as necessidades e interesses dos públicos-alvo, com a finalidade de gerar a satisfação ou de expressar os sentimentos da coletividade como meio para atingir os objetivos organizacionais.

A Força Terrestre utiliza o *marketing* institucional como processo gerencial que envolve análise, planejamento, implementação e controle para orientar os trabalhos dos integrantes do SISCOMSEx. O *marketing* institucional está presente, de forma bastante prática, no lançamento ou condução de atividades, projetos, produtos e eventos de comunicação social.

ARTIGO III

MARKETING INSTITUCIONAL

3-5. ANÁLISE DO AMBIENTE

O planejamento de *marketing* institucional em apoio às atividades de Comunicação Social exige, inicialmente, a identificação das variáveis ambientais (**Fig 3-1**), a pesquisa das tendências e oportunidades e a montagem de bancos de dados.

O planejamento bem sucedido requer informações contínuas e atualizadas. Estudos e pesquisas devem ser implementados pelo mais alto escalão envolvido. Um sistema de informações eficiente deve reunir e analisar dados de pesquisas de opinião e de fontes externas da organização, integrando-os às informações organizacionais.

O detalhado conhecimento do ambiente em que deve atuar, com suas oportunidades e ameaças, mostra a direção mais eficiente para as atividades e produtos da Comunicação Social.



Fig 3-1. Variáveis ambientais do *marketing* institucional

3-6. SISTEMA DE INFORMAÇÕES DE *MARKETING* INSTITUCIONAL

Um eficiente sistema de informações específico é a base de todo o planejamento do *marketing* institucional. O sistema é constituído de pessoas, equipamentos e procedimentos que são reunidos, selecionados, avaliados e distribuídos para gerarem as informações necessárias, atuais e precisas, para a tomada de decisões.

O sistema identifica as necessidades de conhecimento. Após isso, desenvolve as informações de *marketing* a partir de registros internos da organização, de atividades de inteligência e de pesquisas de *marketing*.

Os resultados são então analisados e o conhecimento é difundido no âmbito da Instituição para subsidiar a tomada de decisões na área de Com Soc, buscando-se também identificar problemas e oportunidades.

3-7. NÍVEIS DE PLANEJAMENTO

O planejamento das atividades de *marketing* institucional deve ser centralizado no mais alto nível considerado e sua execução descentralizada em todos os níveis subordinados. São três os níveis de planejamento: estratégico, operacional e tático. Para uma maior eficiência, os níveis devem estar interligados e interagirem entre si (**Fig 3-2**).

a. Planejamento estratégico

O planejamento estratégico consiste no estabelecimento dos objetivos maiores da Instituição e das estratégias a serem adotadas para se alcançar esses objetivos. Aborda questões globais, amplas, genéricas e de longo prazo.

b. Planejamento Operacional

O planejamento operacional envolve um escalão ou uma atividade da Instituição. Nesse tipo de planejamento, há a preocupação com a interpretação do planejamento estratégico, trazendo-o para mais próximo da realidade de cada Organização Militar.

Os planos operacionais, de modo geral, traduzem-se em Planos de Comunicação Social e costumam abordar atividades de médio prazo.

c. Planejamento tático

O planejamento tático é gerado a partir do planejamento operacional. Ele materializa os procedimentos, programas, eventos e campanhas e é feito, normalmente, para curto prazo ou para uma atividade específica.

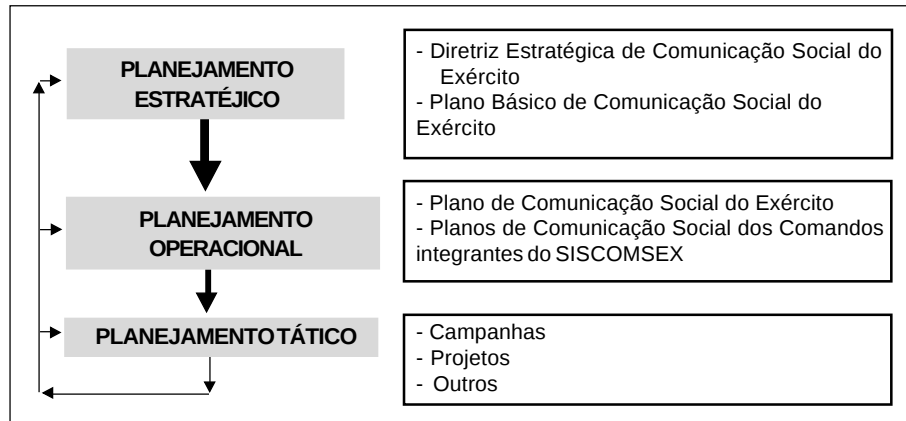


Fig 3-2. – Níveis de planejamento para o SISCOMSEX

3-8. ESTRATÉGIA DE MARKETING INSTITUCIONAL

O planejamento orientado por uma estratégia de *marketing* especifica um público-alvo e um composto de “marketing” (Fig 3-3.).

Fig 3-3. O público-alvo e o composto de *marketing* institucional

a. Público-alvo

O público-alvo é o objetivo das ações. Define-se como um grupo social ou um conjunto de pessoas que tem interesses comuns e tanto pode influenciar as atividades de uma organização ou instituição como pode ser influenciado por elas.

A estratégia de *marketing* institucional define a forma de abordagem do público-alvo. No *marketing-alvo* um composto de *marketing* é preparado para um público específico. Já no *marketing* em massa, o composto é orientado para todo o público potencial.

A definição dos públicos-alvos é tarefa complexa, pois a Instituição transita em diferentes áreas de influência.

Para facilitar o trabalho de planejamento, o Exército divide seus públicos em duas grandes audiências:

- o **público interno**, constituído por militares da ativa e inativos, ex-combatentes e servidores civis, e seus respectivos familiares; e

- o **público externo**, constituído por todos os cidadãos brasileiros não incluídos no público interno, por militares das nações unidas residentes no Brasil e pela comunidade internacional.

Com o propósito de se alcançar a pertinência, eficiência e eficácia, esses públicos podem ser segmentados e priorizados. A definição dos segmentos é detalhada nos Planos de Comunicação Social elaborados pela Instituição.

O *marketing* institucional deverá compreender as necessidades, as percepções, as preferências, os processos psicológicos de formação das vontades, desejos e satisfações dos diferentes públicos-alvo para implementar seus planejamentos que, por sua vez, devem ser bastante flexíveis.

b. Composto de *marketing* institucional

O composto de *marketing* institucional é o conjunto das variáveis controláveis com as quais a organização irá trabalhar para satisfazer o público-alvo.

As inúmeras variáveis possíveis podem ser reduzidas para quatro básicas: produto; preço; ponto de distribuição e promoção.

(1) Produto

É o bem, o serviço, a ideia ou a combinação desses, destinado a satisfazer um público-alvo.

Para o SISCOMSEx, o produto pode ser caracterizado, entre outros, por uma campanha ou peça publicitária institucional, um informativo da Organização Militar, um evento comemorativo, uma inserção em veículo de comunicação de massa ou qualquer ação de caráter social.

(2) Preço

É o custo considerado de todo composto de “marketing”, devidamente especificado.

(3) Pontos de distribuição

Envolve as tarefas de levar o produto aos locais aonde está o público-alvo e a forma de distribuí-lo.

(4) Promoção

É a maneira de comunicar ao público-alvo a existência do produto.

O quadro apresentado na **(Fig 3-4.)** visualiza as atividades comuns abordadas no composto de *marketing* institucional.



Fig 3-4. Abordagens do composto de *marketing* institucional

3-9. IMPLEMENTAÇÃO E CONTROLE

Aprovado o planejamento, inicia-se a fase de implementação. Os mecanismos de controle, tais como metas e cronogramas, são necessários para assegurar que os planos sejam implementados com sucesso. O ambiente deve ser estudado continuamente, a fim de buscar oportunidades atraentes e planejar novas ações. **(Fig 3-5.)**

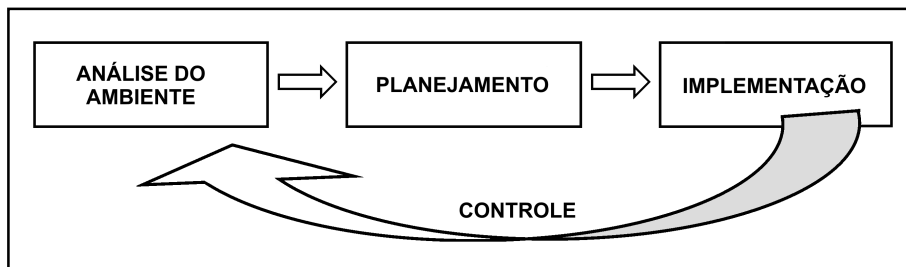


Fig 3-5. Resumo do processo gerencial de *marketing* institucional

ARTIGO IV

MECANISMO DE PLANEJAMENTO

3-10. GENERALIDADES

O planejamento da Com Soc é iniciado a partir de uma diretriz do escalão superior ou de uma determinação do comando responsável, nas quais são fixadas as metas gerais e os objetivos específicos a atingir.

Recebida a missão, o Oficial de Comunicação Social iniciará o estudo de situação que conduzirá a uma decisão. Esta, por sua vez, dará origem a planos que orientarão a elaboração de diretrizes ou programas.

No caso de diretrizes, estas serão expedidas aos escalões subordinados onde se repetirá o mecanismo. Com referência aos programas, estes regularão as ações de Comunicação Social a serem levadas a efeito junto ao público considerado, conforme previsto no Plano de Comunicação Social do Exército **(Fig 3-6)**.

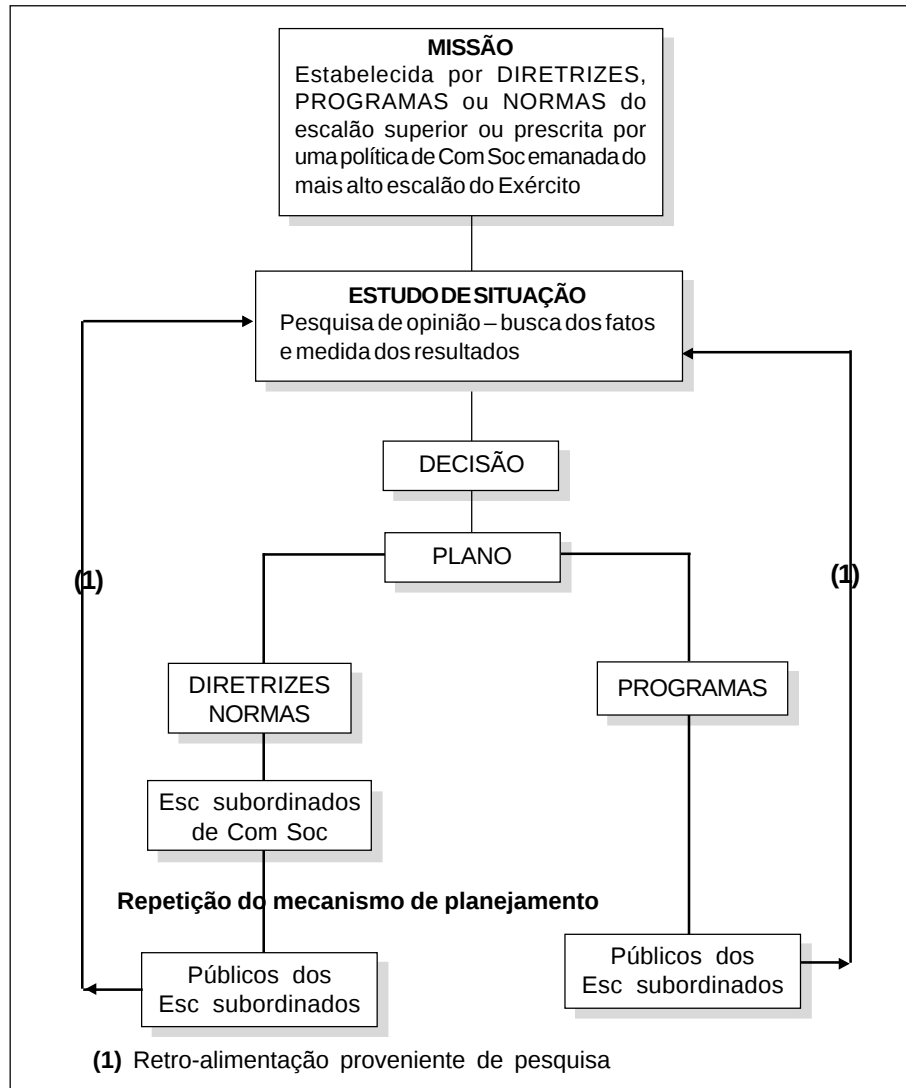


Fig 3-6. Mecanismo de planejamento

ARTIGO V

FASES DO PLANEJAMENTO

3-11. FASEAMENTO

O planejamento divide-se em quatro fases distintas:

- a. Estudo de situação;
- b. Elaboração de documentos;
- c. Divulgação; e
- d. Acompanhamento

3-12. ESTUDO DE SITUAÇÃO

a. O estudo de situação é o processo por meio do qual se analisa uma situação para se chegar a uma decisão e atingir determinado objetivo. Somente depois da análise dos fatores que podem influenciar qualquer tomada de decisão é que se pode elaborar um plano com possibilidades de êxito.

Após o recebimento da missão, o Oficial de Comunicação Social fará o estudo de situação conforme modelo constante do **Anexo A**. Do estudo de situação constarão os seguintes tópicos:

- (1) Missão
- (2) Situação e linhas de ação
- (3) Análise das linhas de ação
- (4) Comparação das linhas de ação
- (5) Proposta
- (6) Decisão

O estudo de situação será função do tempo, dos dados disponíveis, da situação, da intenção do comandante e das necessidades do escalão superior. Pode consistir de um rápido estudo mental ou, pelo contrário, de um documento ou de um conjunto de documentos escritos, de preparação demorada, elaborados pelo comandante e pelos oficiais de Estado-Maior, aí incluído o Oficial de Comunicação Social.

b. Os fatores considerados na elaboração do estudo de situação para a Com Soc são os seguintes:

- (1) missão
- (2) recursos humanos (elementos oponentes, personalidade dos líderes, motivação, grupos de sustentação, técnicas de propaganda, entre outros)
- (3) área geográfica
- (4) meios disponíveis (ênfase para os recursos humanos e financeiros)
- (5) tempo disponível
- (6) opinião pública e opinião publicada
- (7) mídia (posicionamento em relação às forças amigas e às forças oponentes)

3-13. ELABORAÇÃO DOS DOCUMENTOS

a. Anexo de Comunicação Social (Plano de Com Soc)

Terminado o estudo de situação, apresentada a proposta ao comandante e tomada a decisão, o Oficial de Comunicação Social passa a elaborar o Plano de Comunicação Social conforme modelo constante do **Anexo B**. Do plano constarão os seguintes tópicos:

- (1) Situação
- (2) Missão
- (3) Execução (incluindo instrumentos a empregar e medida de resultados)
- (4) Logística
- (5) Comando e Comunicações

b. Diretrizes e Programas

São preparados tendo por base o Anexo de Comunicação Social (Plano de Com Soc). No caso das diretrizes, são remetidas aos escalões subordinados para estudo e elaboração de novos planos ou para imediato desencadeamento em se tratando dos programas (**Apd2 ao Anexo B**).

3-14. DIVULGAÇÃO

a. A divulgação dos documentos deve seguir o fluxo normal da cadeia de comando.

b. Quando o fator tempo for preponderante, o canal técnico (RESISCOMSEx) deve ser utilizado a fim de que o princípio da oportunidade não seja prejudicado.

3-15. ACOMPANHAMENTO

a. As ações de Com Soc previstas nos documentos devem ser acompanhadas pelo escalão superior a fim de que o planejamento concebido possa ser realimentado com oportunidade.

b. O acompanhamento facilitará a coordenação e o controle das ações implementadas.

CAPÍTULO 4

O EMPREGO DA COMUNICAÇÃO SOCIAL

ARTIGO I

FUNDAMENTOS DO EMPREGO DA COMUNICAÇÃO SOCIAL

4-1. GENERALIDADES

A Com Soc não é uma atividade estanque, isolada, a ser desencadeada somente em situações de crise ou conflito. Ela ocorre todos os dias, quer em tempo de paz, quer nos de crise, durante e após os conflitos, não podendo haver quebra de continuidade em suas ações. É permanente e se apresenta com maior ou menor intensidade conforme a situação ou a conjuntura que se está vivendo. Desde o acompanhamento e o gerenciamento do risco ao prenúncio e surgimento de uma crise, deve ser intensificada para que se busquem as vantagens e para que sejam minimizadas as desvantagens.

As atividades de Com Soc, por sua abrangência, não são conduzidas apenas por especialistas. Todo militar, no cumprimento de suas tarefas profissionais e na sua convivência social, é o mais valioso instrumento de Comunicação Social da Força.

No Exército, onde o homem constitui a essência da Organização, é fundamental que a Com Soc seja utilizada como um fator de coesão do grupo militar e principal atividade de difusão da imagem da Instituição.

Qualquer organização militar, caso necessário, poderá, no seu nível, gerenciar uma crise. Neste caso, o apoio de Com Soc torna-se fundamental. O assunto é abordado no **Anexo D**.

4-2. A COMUNICAÇÃO SOCIAL E A INTELIGÊNCIA

Deve ser buscado o perfeito entrosamento, em todos os escalões, das estruturas de Inteligência e de Comunicação Social, de forma que aquelas sejam constantes alimentadoras destas na elaboração de cenários prospectivos, na antecipação de respostas e, especialmente, no gerenciamento de crises e na participação em ações emergenciais.

Um canal técnico, como meio informal e expedito de ligação entre essas duas atividades, deve ser amplamente utilizado. Os comandantes, em todos os níveis, devem estimular e facilitar a estreita cooperação entre os elementos de Inteligência e de Com Soc de seus estados-maiores, principalmente durante as operações.

A atuação conjunta dos sistemas de Inteligência e de Com Soc é fundamental para que sejam levantados os dados necessários ao estudo dos públicos-alvo, bem como das suas características e vulnerabilidades, além de facilitar o acompanhamento e a verificação de resultados. Proporcionará, também, informações importantes sobre a área geográfica e os meios disponíveis **(Anexo E)**.

4-3. A COMUNICAÇÃO SOCIAL E A AÇÃO DE COMANDO

O Comandante, Chefe ou Diretor é o principal responsável pela Comunicação Social na sua organização militar. Assim, o Comandante deve aproveitar todas as atividades realizadas pela OM para desenvolver ações de Comunicação Social as mais amplas possíveis.

Normalmente, as OM executam as atividades de Relações Públicas, aí incluídas as ações comunitárias e as ações cívico-sociais, e, em menor escala, as atividades de Informações Públicas.

Essas atividades de Com Soc nas organizações militares estão diretamente relacionadas à exata compreensão do Comandante quanto à importância para o relacionamento da Instituição com seus públicos. Quando bem empregada é um instrumento gerador de motivação, incentivador da coesão e grande ferramenta facilitadora da ação de comando.

4-4. A COMUNICAÇÃO SOCIAL E OS ASSUNTOS CIVIS

A área de Assuntos Cívicos (As Civ) engloba uma série de atividades de caráter governamental (administração, finanças, segurança, educação, saúde e bem-estar públicos, justiça e defesa civil), econômicas (economia, comércio, alimentação, agropecuária, suprimento), serviços públicos (trabalho, serviços essenciais, transportes e comunicações) e atividades especiais (artes e monumentos, deslocados, refugiados e evacuados, assuntos religiosos, idioma, ação comunitária).

Em suas atividades de relações públicas e informações públicas, principalmente, a Com Soc deve possibilitar o apoio indispensável para que as ações relativas às áreas de Assuntos Cívicos atinjam seus objetivos **(Anexo E)**.

4-5. A COMUNICAÇÃO SOCIAL E AS OPERAÇÕES PSICOLÓGICAS

Entende-se que os planejamentos de Com Soc, As Civ e Op Psc devem ser integrados desde o primeiro momento. Em geral, as campanhas serão conduzidas antes, durante e após a operação. Nesse sentido, há a necessidade de coordenação de forma constante, a fim de se respeitar o princípio da centralização no mais alto nível, evitando a perda de sinergia nas campanhas a implementar **(Anexo E)**. Os aspectos a serem considerados são os seguintes:

- atribuições e responsabilidades;
- níveis de atuação;
- faseamento da operação;
- estabelecimento de um canal técnico;
- objetivos psicológicos e de comunicação social;
- oportunidades psicológicas;
- análise da opinião pública e de propaganda;
- condições que afetam os públicos-alvo;
- ideias-força e temas a ressaltar e evitar (temário);
- o que reforçar, repetir ou saturar;
- símbolos a empregar e evitar;
- porta-voz (idéias a transmitir e a evitar);
- imagem e credibilidade da Força;
- amparo jurídico;
- principais vulnerabilidades dos públicos-alvo;
- instrumentos de influência psicológica a empregar/evitar;
- públicos-alvo prioritários (externo e interno);
- coordenação da confecção de produtos (apelo, cores, slogans, símbolos a utilizar/evitar, horários, prazos);
- veículos de comunicação e de disseminação a empregar/evitar;
- necessidades de apoio na disseminação de produtos;
- prioridades estabelecidas;
- formadores de opinião (interação);
- ações de Informações Públicas e Relações Públicas a desenvolver/evitar;
- sincronizar ações com os sistemas operacionais (ACISO);
- contrapropaganda (é o caso de realizar, de que forma?);
- procedimentos com prisioneiros de guerra e civis internados;
- conduta com refugiados e deslocados de guerra;
- indicadores de impacto e pesquisas a realizar para retroalimentar o sistema;
- documentos de operação (anexos, apêndices e parágrafo da ordem de operações);
- coordenação de pessoal e logística;
- coordenação dos trabalhos junto a agências civis, profissionais da mídia, formadores de opinião, comunicadores-chave e áreas afins;
- ligações e comunicações; e
- necessidade de apoio especializado.

ARTIGO II

A COMUNICAÇÃO SOCIAL EM TEMPO DE PAZ

4-6. GENERALIDADES

A Comunicação Social em tempo de paz compreende um conjunto de ações planejadas e executadas para obter o ajustamento e a interação entre o Exército e seus públicos.

A Diretriz Estratégica Organizadora de Comunicação Social e o Plano de Comunicação Social do Exército abordam, respectivamente, as premissas básicas e a orientação geral referentes às atividades de Com Soc. Tais ações devem nortear o planejamento de todos os escalões e em especial dos Programas de Com Soc das Organizações Militares.

As OM devem atuar como parte integrante da comunidade a que pertencem. Nos dias de hoje, a Unidade, além de cumprir sua missão regulamentar, deve torná-la conhecida e identificada com a região em que está sediada e com sua área de influência.

As comunidades, como os indivíduos, têm valores e objetivos distintos. Por isso, antes de desenvolver qualquer programa de comunicação social, faz-se necessário conhecer o perfil do público-alvo que se pretende atingir.

O Plano de Comunicação Social do Exército segmenta os públicos específicos, com a finalidade de se chegar mais próximo às expectativas de seus integrantes. Assim sendo, torna-se mais fácil elaborar campanhas específicas com mensagens de maior efetividade e de melhores resultados. A correta seleção do público é primordial para o planejamento e a execução das atividades de comunicação social.

4-7. O EXÉRCITO E A MÍDIA

Aos comandantes cabem, na área de Com Soc, levantar e priorizar as reais necessidades da Organização Militar, as expectativas viáveis dos públicos interno e externo e as possíveis situações de crise.

Na situação de paz, o bom relacionamento com os órgãos de mídia, facilitando o trabalho e esclarecendo os fatos relacionados ao Exército, é fator que contribui favoravelmente para a compreensão do público em geral quanto ao efetivo papel do Exército, sua organização, sua missão e suas peculiaridades.

No relacionamento com a mídia, deve-se procurar, na medida do possível, antecipar informações ou responder as solicitações para que a notícia possa ser veiculada sem ou com o mínimo de distorções, eliminando-se os espaços para especulações indesejáveis.

Para exercer uma atividade junto à mídia, é conveniente que o Comandante, ou seu representante, considere o que se segue:

- repórteres, normalmente, trabalham com tempo reduzido para planejar e elaborar suas matérias. É necessário, portanto, que as respostas sejam dadas em tempo hábil; do contrário a matéria será divulgada com as informações de que

eles dispõem;

- dados passados aos repórteres devem primar pela brevidade, simplicidade e objetividade;

- deve-se evitar o uso de expressões militares e de abreviaturas;

- como nem sempre os repórteres possuem vivência militar, deve-se procurar fornecer-lhes os conhecimentos mínimos necessários sobre a organização e as peculiaridades do Exército, que interessem para o assunto;

- pronunciamentos devem ser baseados nos fatos e não em hipóteses.

- quando ocorrer a veiculação de algum dado incorreto e considerado relevante, deve ser exigida a correção; para tanto, torna-se conveniente fazer uma resposta por escrito ou providenciar para que a entrevista seja gravada, também, pela própria OM;

- somente devem ser emitidas declarações que estejam na esfera de atribuições do entrevistado;

- ao ser questionado sobre temas sensíveis, deve-se evitar dar opiniões particulares; nesta situação, deve-se restringir a informar qual é o posicionamento da Força sobre o assunto;

- nos pronunciamentos sobre acidentes ocorridos, deve-se ter a preocupação de comentar as medidas decorrentes levadas a efeito, destacar os atos de heroísmo praticados e agradecer aos que participaram ou participam das atividades para amenizar os problemas (resgate, combate a incêndios e socorro às vítimas, por exemplo);

- deve ser evitada ao máximo a concessão de entrevista em momento de estresse como, por exemplo, no instante em que se está verificando as condições de um acidente ou em deslocamento; nestas situações, deve-se manter a calma e informar que não é a ocasião adequada para depoimentos, os quais poderão ser divulgados oportunamente; e

- na preparação para uma reportagem, é importante que sejam levantadas algumas mensagens pré-selecionadas com esclarecimentos sobre o assunto a ser tratado e que sirva para o fortalecimento da imagem da Força; durante a entrevista deve-se aproveitar qualquer situação favorável para transmitir estas mensagens.

Algumas peculiaridades da Instituição Militar, como a preparação para a guerra; o culto à hierarquia e à disciplina; a obediência à cadeia de comando e a necessidade de sigilo para determinados assuntos, cria no militar algumas características que dificultam o seu relacionamento com os profissionais da mídia.

Essas características do militar, em linhas gerais, são as seguintes:

- formação objetiva e pragmática; e

- declarações curtas e muitas das vezes não respondendo por completo o questionamento.

Por outro lado, seguem-se as características básicas do profissional de mídia, que são, em certa medida, antagônicas:

- possui formação subjetiva e humanista;

- possui grande sensibilidade;

- necessita cobrar explicações;

- sofre influência ideológica; e
- serve a uma empresa comercial que visa o lucro.

A consequência desse aparente confronto surge na forma de preconceitos de parte a parte. Enquanto que para os militares a imprensa é vista como leviana e insidiosa, a recíproca é uma imagem de autoritarismo e truculência.

Importante ressaltar que já existe o consenso de que o bom relacionamento com os órgãos de mídia é um canal permanente, de mão dupla, e de fundamental importância nos dias atuais.

A atividade de Informações Públicas, portanto, avulta de importância tendo em vista a influência cada vez mais crescente que a opinião publicada exerce na opinião pública. O relacionamento profissional e cordial, facilitando o trabalho da mídia e esclarecendo os fatos relacionados à Instituição, em muito contribui para aumentar a compreensão e a confiança da população no Exército.

4-8. O PAPEL DO EXÉRCITO

O Exército, como instituição nacional, permanente e regular, busca atingir seus objetivos gerais, os quais guardam íntima relação com a Comunicação Social.

Dentre os objetivos gerais descritos na Concepção Política Básica (SIPLEX-3), diretamente relacionados às atividades de Com Soc, destacam-se os seguintes:

- capacitar e valorizar os recursos humanos;
- manter-se permanentemente integrado à Nação;
- preservar as tradições, a memória e os valores morais, culturais e históricos;
- preservar a imagem junto à opinião pública e sensibilizar a sociedade quanto à importância do Exército para o País;
- aumentar a projeção do Exército no concerto internacional e sua aproximação com os demais exércitos; e
- colaborar com o desenvolvimento nacional e com a Defesa Civil.

Como exemplo, seguem-se algumas ações associadas aos objetivos citados anteriormente, as quais têm por finalidade:

- cooperar para o fortalecimento da vontade nacional de defender a Pátria;
- difundir, junto ao público externo, a imagem de um Exército adestrado e preparado para suas missões, comprometido com os Objetivos Nacionais;
- buscar altos níveis de credibilidade e confiabilidade do Exército junto à opinião pública nacional;
- manter uma crescente integração da Instituição com os públicos externo e interno;
- desenvolver e manter no público interno a disciplina, a união, a coesão e o espírito de corpo, além de um estado de espírito que o mantenha imune às influências adversas e voltado para os reais interesses nacionais;
- manter os membros de seu público interno com um alto nível de capacitação profissional e de motivação, conscientes de seu papel como

cidadãos com apreço aos princípios da democracia e do civismo;

- atuar junto ao público interno no sentido da formação e orientação moral e cívica de seus membros, desenvolvendo neles atitudes e hábitos favoráveis às instituições nacionais; e

- obter dos líderes de grupos sociais e pessoas influentes da sociedade a colaboração e compreensão dos objetivos pretendidos, levando-as a sentirem responsáveis e solidárias na tarefa de garantir a defesa da Pátria.

Em resumo, ao Exército cabe, no espectro da Comunicação Social, levantar e priorizar as expectativas dos públicos interno e externo, as possíveis situações de crise, e empregar os três ramos da atividade de Com Soc para viabilizar a consecução dos objetivos planejados.

4-9. RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE

A conduta dos integrantes do Exército perante a população está diretamente relacionada à imagem da Instituição. Para tanto, torna-se imprescindível a observância das seguintes considerações:

- procurar, sempre que possível, comparecer aos eventos cívicos e sociais para os quais tenha sido convidado (particularmente o Cmt de OM);

- buscar integrar-se, no mais curto prazo, ao “modo de vida” dos habitantes, evitando críticas à cidade ou comparações com outras localidades;

- procurar cumprir as normas sociais e leis, uma vez que, na ocorrência de uma infração, normalmente os comentários decorrentes são levados para o campo institucional e não para o pessoal, podendo gerar manchetes como “*Militar do Exército...*”

- os serviços prestados pelas OM, particularmente atendimentos em hospitais, execução de obras, cumprimento de missões subsidiárias, atendimento a inativos e pensionistas, atendimento a civis que buscam regularizar a situação militar ou inscrever-se em concurso para ingresso em Escola Militar, devem primar pela qualidade do trabalho, pela cortesia e pela presteza no atendimento;

- para o atendimento ao público, quer seja por telefone ou pessoalmente, sugere-se que haja um treinamento específico desse pessoal, em particular telefonistas e equipes de serviço; e

- promover atividades que permitam um maior conhecimento da organização militar pela sociedade local, por meio de programas de visitas e eventos cívicos, culturais e desportivos, seguindo as orientações do escalão superior.

4-10. RELACIONAMENTO COM O PÚBLICO INTERNO

A comunicação é imprescindível para a chefia e liderança de uma tropa, mesmo em situação de paz. A falta de comunicação do comandante, em qualquer nível, cria oportunidade para o surgimento de boatos ou desinformações.

Além das informações específicas dentro do universo da própria OM, o pessoal deverá estar informado dos objetivos da Força Terrestre e do

posicionamento oficial do Exército em questões relevantes. Neste contexto, as OM devem valer-se dos instrumentos de divulgação colocados a sua disposição pelo SISCOMSEx com oportunidade e a maior amplitude possível.

É conveniente que os familiares dos integrantes da Força conheçam a importância do seu trabalho. Consequentemente, deve ser buscada a participação de familiares em solenidades, reuniões e até mesmo em atividades rotineiras.

As reuniões que têm por objetivo destacar o aniversário natalício de integrantes da OM, a promoção de militares, a passagem para a inatividade e a comemoração de datas importantes possuem reflexos positivos na motivação do pessoal e devem ser incentivadas em todos os níveis.

ARTIGO III

A COMUNICAÇÃO SOCIAL EM APOIO ÀS OPERAÇÕES MILITARES

4-11. GENERALIDADES

No mundo moderno, a facilidade de comunicação e o acesso amplo e irrestrito à informação mudaram as relações entre sociedade, Governo e Forças Armadas.

A transmissão imediata dos fatos, acontecimentos e até investigações levadas a efeito nos cenários de combate diretamente para os lares das famílias, tem influenciado decisivamente o destino dos conflitos.

Cada operação militar tem suas características próprias que deverão ser consideradas no planejamento e na execução das atividades de Comunicação Social. Aspectos como rapidez e amplitude da operação, condições do terreno, especialmente a existência de localidades ou núcleos populacionais e condições de emprego dos meios de comunicações são extremamente importantes. Os planejamentos operacionais devem considerar mais esse fator – “Opinião Pública” – para o sucesso da operação.

Muitas das vezes, portanto, a vitória no plano militar não corresponde ao sucesso no plano político devido à desconsideração das implicações relativas à Com Soc. Durante o planejamento do emprego da Força devem ser analisadas as conseqüências e repercussões da manobra a executar perante a opinião pública local, nacional e internacional.

No livro “A Guerra do futuro”, edição de 1995, os autores Alvin e Heidi Toffler assinalam:

“As políticas relativas à regulação, controle e manipulação dos meios de comunicação – ou a defesa da liberdade de expressão – constituirão um componente chave das futuras estratégias do conhecimento. E estas, por sua vez, determinarão a sorte de diferentes nações, grupos não nacionais e seus exércitos nos conflitos que surjam no Século XXI”.

É nesse contexto que a Com Soc deverá ser empregada: para neutralizar

as divulgações negativas da mídia, divulgar adequadamente as operações em curso, elevar o moral da tropa e esclarecer corretamente a população e os órgãos de mídia, nacionais e internacionais, sobre a campanha que se desenvolve. Em suma, a Com Soc deve operar para **fortalecer o poder de combate** da nossa tropa.

4-12. PRINCÍPIOS BÁSICOS

De maneira geral, os princípios básicos do emprego da Com Soc em operações são:

- a. planejamento centralizado e execução descentralizada;
- b. proatividade: dar a notícia que interessa à Força antes de ser surpreendido pela notícia que não interessa;
- c. oportunidade na transmissão das informações;
- d. integração com as seções de inteligência, operações psicológicas e operações, buscando a sinergia nas atividades;
- e. planejamento, no escalão comando, da operação ou campanha das ações cívico-sociais, humanitárias ou quaisquer atividades de apoio à população civil;
- f. uso do canal técnico para a transmissão de informações da área de Com Soc, sem prejuízo do conhecimento do canal de comando;
- g. atendimento tanto ao público externo quanto ao público interno;
- h. estabelecimento de orientações quanto ao uso de porta-voz nos diversos níveis de comando;
- i. estabelecimento do sistema de Com Soc da operação, de forma a proporcionar agilidade no recebimento e difusão de notícias, prontidão no atendimento das necessidades de Com Soc do público externo e interno e manter o comando da operação informado com oportunidade e precisão;
- j. adequar os produtos de Com Soc à área de operações e aos objetivos da campanha de Com Soc estabelecidos pelo comando da operação (ou da campanha);
- k. estabelecer prioridade de utilização dos meios de Com Soc civis disponíveis na área de operações, bem como os contatos necessários para o uso de tais meios em benefício da operação (ou campanha); e
- l. estabelecer um sistema de atendimento à mídia, nacional e internacional, de maneira oportuna e segura para as operações.

4-13. ESTABELECIMENTO DO SISTEMA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL DA OPERAÇÃO

Para o desenvolvimento de qualquer atividade de Com Soc num ambiente operacional é necessário e fundamental que, inicialmente, seja estabelecido o sistema de Com Soc que irá atender à operação.

O elemento (ou órgão) central do sistema deverá ser a seção de Com Soc do mais alto escalão de comando da operação, mesmo nas operações combinadas (conjuntas). Para isso, torna-se necessário adotar as seguintes providências:

- a. listar as OM, administrativas, operacionais e logísticas que estarão empenhadas na operação;
- b. identificar em qual (quais) OM o Comando tem interesse em organizar um núcleo (seção) de Com Soc para participar como elemento do sistema de Com Soc da operação;
- c. solicitar aos elementos escalados para comporem o sistema que indiquem os meios de contato (comunicações) e de transmissão de dados, civil e militar, que possuem para estabelecer a ligação com o órgão central do sistema na operação;
- d. compor o organograma do sistema, identificando cada componente e estabelecendo a prioridade dos meios de comunicação e de transmissão de dados que deverão ser utilizados para uso do canal técnico; e
- e. estabelecer as normas gerais de ação a serem cumpridas pelo sistema, após o início de sua operação.

4-14. AÇÕES A REALIZAR

a. Antes da operação

- (1) Planejar e divulgar a operação por intermédio da mídia local.
- (2) Preparar produtos de divulgação da operação (peças publicitárias: cartaz, *outdoor*, *flyer*, *spot radio*, tablóide do recrutinha, filme etc) e estabelecer o cronograma de mídia [onde, quando, em que locais e por intermédio de quais veículos (jornal, tv, rádio, internet etc.) os produtos da campanha serão veiculados].
- (3) Preparação de informativo institucional da operação para uso em esclarecimentos à população.
- (4) Participar da elaboração do Quadro de Incidentes em conjunto com a Seção de Operações a fim de facilitar a elaboração da Matriz de Com Soc.
- (5) Planejar atividades de Com Soc focadas no público interno.
- (6) Estabelecer normas de contato com a mídia local, nacional e internacional (se for o caso), inclusive coletivas.
- (7) Estabelecer a cadeia de comando dentro do sistema de Com Soc da operação.

(8) Estabelecer o *modus operandi* com os sistemas de inteligência e de operações psicológicas.

(9) Estabelecer o porta-voz, nos diversos níveis de comando (se for o caso) e nas áreas de operações mais sensíveis.

(10) Buscar contato com os públicos locais, de forma a integrá-los ao quadro da operação (estudantes, autoridades, formadores de opinião etc).

(11) Planejar a realização de pesquisas de opinião, em todos os públicos, para avaliar a operação e a Com Soc, em particular.

(12) Estabelecer procedimentos-padrão em caso de crise (morte, acidente, envolvimento com civis, problemas legais).

(13) Realizar reunião de planejamento com representantes dos órgãos de Com Soc das Forças Armadas para levantamento de área e das necessidades de Com Soc para a operação.

(14) Verificar a disponibilidade de serviços terceirizados (gráficas, empresas de confecção de material promocional etc) na área da operação, passíveis de serem utilizados na elaboração de material de Com Soc.

(15) Realizar mídia *training* com o porta-voz/autoridades da operação.

(16) Elaborar o banco de dados de Com Soc da operação, contendo dados sobre público-alvo, prestadoras de serviço de Com Soc, órgãos de mídia, custos, material promocional a ser utilizado, peças publicitárias da campanha etc.

(17) Definir a ideia-força / *slogan* da operação.

(18) Planejar as atividades de Com Soc a serem implementadas nas áreas de Informações Públicas (imprensa), de Relações Públicas (públicos interno e externo) e de Divulgação Institucional (mídia impressa, mídia eletrônica, sítio da operação, material promocional etc).

(19) Montar as equipes de Com Soc em conformidade com as áreas de atividade (Informações Públicas, Relações Públicas e Divulgação Institucional).

(20) Elaborar o planejamento referente às visitas dos órgãos de mídia às atividades da operação (visita da mídia / dia da mídia).

(21) Levantar as necessidades em material de escritório, em viaturas e aeronaves, em pessoal, em suprimento de fundos e em estudantes universitários ou profissionais da área de Com Soc ou afins, com a finalidade de viabilizar o funcionamento da Seção de Com Soc da operação.

(22) Estabelecer o contato com o estabelecimento de ensino universitário que apoiará com recursos humanos a operação (estudantes da área de Com Soc).

(23) Planejar a realização de entrevistas coletivas para a imprensa.

(24) Estabelecer contato com os órgãos de mídia existentes na área da operação a fim de coordenar a cobertura das atividades.

(25) Elaborar quadro de planejamento, produção e distribuição do material de Com Soc da operação.

(26) Planejar a veiculação de matérias nas mídias operadas pelo CCOMSEx (Rádio Verde-Oliva FM, *home page* do EB, Vídeo Revista do Exército, Revista Verde-Oliva, etc.).

(27) Planejar para o *site* da operação contendo, em princípio: resenha da operação; banco de imagens; histórico da operação; matérias veiculadas; produtos institucionais etc.

(28) Elaborar a Matriz de Comunicação Social contendo todos os eventos da operação e as atividades de Com Soc correspondentes (evento da operação; produto de divulgação a ser utilizado; mídia que fará a cobertura da atividade; local; horário; encarregado da ação de Com Soc etc.).

b. Durante a operação

- (1) Divulgar a operação por intermédio da mídia local.
- (2) Distribuir produtos de divulgação da operação (peças publicitárias: cartaz, *outdoor*, *flyer*, *spot radio*, tablóide do recrutinha, filme etc) em conformidade com o cronograma de mídia.
- (3) Distribuir informativo institucional da operação para esclarecimentos à população.
- (4) Executar atividades de Com Soc focadas no público interno.
- (5) Buscar contato com os públicos locais, de forma a integrá-los ao quadro da operação (estudantes, autoridades, formadores de opinião etc).
- (6) Realizar pesquisas de opinião, em todos os públicos, para avaliar a operação e a Com Soc.
- (7) Gerenciar as situações de crise (morte, acidente, envolvimento com civis, problemas legais) de acordo com os procedimentos-padrão estabelecidos para a operação.
- (8) Operar o banco de dados de Com Soc da operação, contendo, entre outros dados, o público-alvo, as prestadoras de serviço de Com Soc, os órgãos de mídia, custos, o material promocional a ser utilizado e as peças publicitárias da campanha.
- (9) Operacionalizar as atividades planejadas de Com Soc nas áreas de Informações Públicas, de Relações Públicas e de Divulgação Institucional.
- (10) Operar as equipes de Com Soc em conformidade com as áreas de atividade (Informações Públicas, Relações Públicas e Divulgação Institucional).
- (11) Conduzir as visitas dos órgãos de mídia às atividades da operação (visita da mídia / dia da mídia).
- (12) Coordenar e controlar o judicioso emprego do material de escritório, de viaturas e aeronaves, do pessoal, do suprimento de fundos e dos estudantes universitários ou profissionais da área de Com Soc, a fim de viabilizar o funcionamento a Seção de Com Soc da operação.
- (13) Manter o contato com o estabelecimento de ensino universitário ou empresas que apoiam com recursos humanos a operação (estudantes e profissionais da área de Com Soc).
- (14) Conduzir (se for o caso) entrevistas coletivas para a imprensa.
- (15) Estabelecer contato com os órgãos de mídia existentes na área da operação a fim de coordenar a cobertura das atividades.
- (16) Acompanhar o fiel cumprimento do quadro de planejamento, produção e distribuição do material de Com Soc da operação.
- (17) Coordenar a veiculação de matérias nas mídias operadas pelo CCOMSEx (Rádio Verde-Oliva FM, *home page* do EB, Vídeo Revista do Exército, Revista Verde-Oliva etc.).
- (18) Operar o sítio eletrônico da operação.
- (19) Operacionalizar a Matriz de Comunicação Social em conformidade

com os eventos programados.

c. Após a operação

(1) Elaborar o relatório sobre as atividades de Com Soc implementadas durante a operação.

(2) Listar as lições aprendidas durante a operação, no que tange às atividades de Com Soc.

(3) Dar ciência ao público local (residente na área da operação) sobre o término da operação, citando os resultados alcançados e ressaltando o apoio recebido da sociedade, das instituições e dos órgãos da mídia.

(4) Montar o *portfólio* do material de Com Soc utilizado durante a operação.

(5) Acompanhar as atividades de desmobilização a fim de que a Com Soc minimize qualquer tipo de impacto negativo e potencialize os efeitos positivos decorrentes do trabalho desenvolvido pelo Exército durante toda a operação.

4-15. ORIENTAÇÕES GERAIS

a. A princípio, a mídia pode cobrir as operações e outras atividades militares. Profissionais da mídia podem ir a lugares onde os militares estarão atuando e terão a permissão, desde que não interfiram nos trabalhos, de buscar informações a respeito das atividades desenvolvidas na área.

b. A linguagem adotada deve ser uniforme (voz única). Quem está autorizado a dirigir-se à mídia é o comandante da tropa ou aquele por ele designado, respeitadas as peculiaridades do escalão considerado (porta-voz).

c. Atenção especial deve ser dada ao uso de equipamentos de vídeo-foto-som durante as operações e atividades militares, por parte de qualquer elemento subordinado não envolvido na divulgação institucional, evitando a difusão de imagens não autorizadas.

d. O trato da Comunicação Social nas operações será objeto de documentação - Plano de Comunicação Social do Exército específica - mas, em geral, durante a cobertura da imprensa nas operações militares, deve-se ter atenção com a postura, a apresentação individual e a utilização de equipamentos completos. Atentar para todo o ambiente do local de filmagem para que não sejam captados dizeres ou objetos ou cenas que desviem a atenção ("pano de fundo") do foco principal da mensagem a ser transmitida.

e. Os comandantes devem orientar seus comandados para que evitem comentários sobre as atividades militares com pessoas estranhas à Força, inclusive parentes, amigos, esposas, entre outros. Essas pessoas são fontes preciosas para jornalistas e informações periféricas podem dar origem a matérias ou denúncias que afetem a imagem do Exército.

f. Os militares participantes da operação ou atividade militar devem adotar postura positiva no trato com os jornalistas e demais públicos, aproveitando todas

as oportunidades para divulgar o trabalho das Forças Armadas e passar a imagem de um Exército organizado, estimulado, coeso, disciplinado, profissional e democrático. Para isso, os comandantes, em todos os escalões, devem instruir seus homens sobre os procedimentos a serem adotados com a mídia. Todos devem saber como se comportar ao serem filmados e para onde conduzir a imprensa.

g. Nas operações e exercícios militares, os comandantes de organizações militares devem, o mais cedo possível, adotar uma postura pró-ativa no que diz respeito à divulgação da missão do Exército e de sua OM junto aos veículos da mídia local. Essa divulgação deve ser feita, preferencialmente, pelo próprio comandante da OM ou, na sua impossibilidade, por militar previamente selecionado para esse fim. Prioridade (quanto aos veículos) para as rádios AM e FM e jornais impressos e (quanto ao local) para as localidades que tenham apontado qualquer tipo de resistência à presença de tropa.

h. Durante o planejamento das operações e exercícios militares deve ser considerada, sempre que possível, a possibilidade de ser convidada uma equipe de jornalistas para acompanhar a atividade. Essa equipe deve ser conduzida por elemento que conheça em detalhes a situação, para orientá-los sobre a atividade que está sendo realizada.

j. Todos os integrantes da tropa devem ter, desde o início de qualquer atividade militar, versão concisa e uniforme sobre a finalidade da operação desenvolvida pelo seu escalão, pelo escalão superior e escalões subordinados.

4-16. RELACIONAMENTO COM A MÍDIA – CORRESPONDENTES DE GUERRA

Ao considerarmos que a obtenção do apoio da população nacional e mesmo do público e organismos internacionais é de fundamental importância para a consecução dos objetivos de combate, torna-se preponderante que o relacionamento com a mídia e, em particular, com os correspondentes de guerra, seja intenso e caracterizado por mútua cooperação.

Aos representantes da mídia devem ser proporcionados a liberdade e o apoio necessários para que desenvolvam os seus trabalhos, alertando-os dos riscos e dos perigos aos quais estão expostos. Sugere-se, inclusive, a confecção de um “**Termo de Responsabilidade**” para salvaguardar ambas as partes.

Importante observar que a colaboração e a orientação prestadas pelos diversos comandos a essas atividades, deverão obrigatoriamente desenvolver nos profissionais de mídia o sentimento de que os interesses nacionais devem preponderar em relação aos interesses de divulgação.

A liberdade e o apoio oferecidos aos correspondentes de guerra não podem comprometer o sigilo que tenha implicação no prosseguimento das operações. Há que se cuidar quanto ao conteúdo das informações divulgadas para os órgãos de

comunicação de massa, pois não se pode correr o risco de interpretações ou deduções errôneas. Tais colocações podem causar repercussões negativas para as forças que conduzem as operações e, em maior instância, para o necessário apoio da opinião pública ao esforço de guerra.

4-17. AÇÕES JUNTO À POPULAÇÃO

A busca do apoio da população para a causa pela qual o Exército se encontra em operações deve ser crescente e permanente – **ação de presença**. Quanto maior esse apoio, maiores serão as facilidades para as tropas amigas operarem e maiores serão as dificuldades para as forças adversárias.

Os meios de comunicações locais (rádio, TV, jornal e revista) são de especial interesse pois ajudam a divulgar os benefícios trazidos por nossas forças, tornando-se excelente fator de persuasão.

Os interesses da população devem ser resguardados e suas necessidades atendidas – **ação social**. Para tanto, equipes responsáveis pela coordenação das atividades de Assuntos Cívicos são acionadas com a principal finalidade de restabelecer os serviços públicos essenciais e, dentro do possível, a normalidade no cotidiano da população. Essas equipes atuam em estreita ligação com as equipes de Com Soc.

Na organização para o combate dos diversos escalões da Força Terrestre, pode ser desejável, como já ocorre na estrutura em tempo de paz, que as atividades de Assuntos Cívicos e de Comunicação Social estejam sob a mesma célula de planejamento, coordenação e controle e em íntima ligação com as estruturas de Operações Psicológicas. Entretanto, visualiza-se que as demandas produzidas pelos desdobramentos das diferentes atividades de Assuntos Cívicos gerarão a necessidade de uma estrutura de planejamento, coordenação e controle distinta e específica, como um campo de Estado-Maior.

O estabelecimento de um Centro de Operações Civil-Militar em uma área de operações, como estrutura necessária para a interação com a população, as agências governamentais e não-governamentais e outros atores, objetivando tanto facilitar as nossas operações como controlar recursos e negá-los ao oponente, deverá contar com a participação de elementos de Assuntos Cívicos, Comunicação Social e Operações Psicológicas.

4-18. AÇÕES SOBRE NOSSAS TROPAS

Duas das principais preocupações do Comando quanto às nossas tropas dizem respeito ao moral e às influências das operações psicológicas do oponente.

É importante destacar o papel do Comandante junto à tropa pela presença e pela ação de comando. No caso, são efetivadas medidas de caráter social, de fortalecimento do moral da tropa e de elevação do civismo, ao mesmo tempo em que se procura manter o pessoal atualizado quanto aos últimos acontecimentos.

A formação moral e cívica é o alicerce no qual se apoia a conduta de nosso pessoal, tanto para fortalecer o moral e a vontade de lutar, quanto para preparar as operações psicológicas. Desse modo, as atividades de Comunicação Social

e as Operações Psicológicas podem ser interdependentes ou estarem integradas na mesma estrutura, segundo critérios operacionais e conforme o escalão em que se faz a análise (estratégico, operacional ou tático).

A coordenação com o Oficial de Pessoal é relevante para se buscar o fortalecimento do moral da tropa e para a ação de comunicação social sobre familiares dos militares e outros grupos de interesse.

O conhecimento dos principais acontecimentos nacionais e internacionais repassados ao pessoal, com uma sucinta orientação do Comandante desenvolve, no combatente, a confiança nos chefes e na causa pela qual lutam.

4-19. A COMUNICAÇÃO SOCIAL EM APOIO À DEFESA EXTERNA

O emprego de tropa na defesa externa implica na sua atuação em prol da soberania nacional, o que por si só é motivo de união da população em apoio ao objetivo de defender a Pátria.

As ameaças externas que se afiguram como possíveis de serem concretizadas devem merecer especial atenção da Comunicação Social. Os planejamentos são feitos para cada uma das hipóteses. Uma vez identificada a ameaça, todos os órgãos de mídia e os meios de influência devem ser empregados para potencializar os sentimentos dos públicos interno e externo.

Conforme a Hipótese de Emprego, deve ser realizado, desde o tempo de paz, um trabalho de Comunicação Social coordenado com as áreas de Inteligência, Assuntos Cívicos e Operações Psicológicas, de modo a preparar a sociedade brasileira para os eventos relacionados à escalada da crise e à eclosão do conflito.

4-20. A COMUNICAÇÃO SOCIAL EM APOIO ÀS OPERAÇÕES DE GARANTIA DA LEI E DA ORDEM (GLO)

A tropa designada para uma Operação de Garantia da Lei e da Ordem é, normalmente, do escalão Batalhão ou Brigada, os quais podem não possuir os meios suficientes para desenvolver as atividades de Comunicação Social. Por isso, os escalões superiores devem, em princípio, designar equipes de especialistas em apoio à tropa empregada.

Toda e qualquer atividade que implique na interferência da rotina da população deve ser amplamente divulgada, salientando-se os objetivos da Operação, a conduta e a cooperação esperadas dos moradores. As atividades de Com Soc devem ser realizadas antes, durante e após a atuação da tropa, com o intuito de buscar a máxima cooperação da população. Em situações específicas, a área de Assuntos Cívicos deve ser ativada para ações, como, por exemplo, a triagem, o controle e a reunião de parcela da população.

Um centro de atendimento aos órgãos de mídia e uma ouvidoria devem ser montados na região de operações, e mobiliados para atuarem diuturnamente.

A situação ideal é que todas as ações da tropa sejam filmadas e/ou fotografadas, particularmente aquelas em que houver possibilidade de confrontos.

A tropa deverá procurar mostrar, durante todo o tempo e de todas as formas, que irá cumprir a missão que lhe foi atribuída.

Quando na operação existir a possibilidade de conflitos com grupos ou facções, deve ser planejado o emprego de indivíduos possuidores de atributos que facilitem o desenrolar de negociações (empatia, simpatia, rapidez de raciocínio e fluência verbal). Esses indivíduos poderão constituir-se em fator de sucesso; evitando, muitas vezes, o embate entre a tropa e as forças adversas.

Nos exercícios de GLO realizados pelos Grandes Comandos (G Cmdo) e Grandes Unidades (GU), responsáveis pelas Áreas e Subáreas de Segurança Integrada (ASI/SASI), devem ser organizadas equipes de Com Soc com militares do próprio G Cmdo/GU e, se for o caso, com reforços recebidos do Esc Sp. Essas equipes normalmente trabalharão nos Centros de Coordenação de Operações (CCOp).

4-21. A COMUNICAÇÃO SOCIAL EM APOIO À DEFESA TERRITORIAL

A Defesa Territorial é realizada, basicamente, com pessoal mobilizado para compor as organizações militares. Essas tropas, organizadas e preparadas pelas Regiões Militares, não possuirão os níveis de adestramento atingido pelas OM da ativa, porém, sua motivação deve estar à altura daquelas, visto que serão empregadas tanto na defesa de pontos sensíveis como também em outras missões peculiares à Zona de Interior (ZI).

O trabalho da Com Soc estará focado para o reservista mobilizável e terá as seguintes ações:

- procurar estabelecer contato com os reservistas, pouco tempo após o licenciamento, para manter os laços afetivos;
- conscientizar os reservistas quanto à necessidade de atualização de dados pessoais de cadastro tais como endereço, qualificação profissional, estado civil, dentre outros;
- manter o reservista informado quanto aos procedimentos a serem adotados no caso de mobilização;
- manter elevada a motivação para o retorno ao quartel e para o desempenho de funções ligadas às atividades militares;
- incluir os reservistas no universo dos militares da reserva remunerada e reformados, para fins de participação nos principais eventos da OM (aniversário, entrega de boina, Dia do Exército, Dia do Soldado), durante o ano de instrução; e
- distribuir produtos de Com Soc dirigidos ao público interno, em especial, aqueles que divulguem a imagem da Força e reforcem a confiança na Instituição.

4-22. A COMUNICAÇÃO SOCIAL EM APOIO ÀS OPERAÇÕES DE PAZ

O emprego da Com Soc em operações de paz segue, em princípio, as mesmas normas e diretrizes estabelecidas para o desenvolvimento das atividades em operações convencionais. Evidentemente, devem ser adotados cuidados mais específicos quanto ao estudo e seleção dos públicos-alvo, sendo acrescentados aspectos como peculiaridades culturais, idiomas e dialetos empregados

e, particularmente, os objetivos a serem atingidos pelas ações de Com Soc.

Especial atenção deve ser dada às normas estabelecidas pelos memorandos de entendimentos que regem a missão, os quais poderão, em alguns casos, limitar as atividades de Com Soc tanto na intensidade como na amplitude e abrangência. O assunto, por sua especificidade, é objeto de documentação específica. No entanto, os aspectos abaixo discriminados orientam, de forma geral, o desenvolvimento das atividades de Com Soc nesse tipo de operação.

a. Ações a realizar durante o planejamento

(1) Levantamento de área

(a) Aspectos sociais: cultura, costumes, peculiaridades, história nacional, vulnerabilidades (receios), datas e efemérides de destaque.

(b) Dados de Com Soc: emissoras de rádio, frequências empregadas, emissoras de TV, mídia impressa (jornais, revistas e periódicos de maior circulação), principais articulistas, sistemas de contatos do governo (peculiaridades no trato com a mídia).

(d) Personalidades: líderes (locais, religiosos e de comunidades), formadores de opinião (locais e nacionais), contatos governamentais.

(2) Produtos

A elaboração de produtos, inicialmente, está vinculada às necessidades imediatas no início da missão. Eles visam a facilitar o primeiro contato da Força com a população local, disseminar o motivo de sua presença, diminuir a resistência inicial e difundir a missão e os objetivos da tropa que chega ao local da missão.

Os produtos devem abordar, no mínimo:

(a) frase-síntese; e

(b) a ideia-força da missão;

Podem ser produzidos:

(a) cartaz padrão, que identificará a presença da tropa em todas as situações;

(b) cartão (cartão de visita) em que constará a missão da tropa e uma mensagem de fraternidade, no idioma (ou dialeto) local. Preferencialmente, a imagem do cartão deve ser a mesma do cartaz;

(c) um dicionário a ser distribuído para a tropa com as principais expressões no idioma (dialeto) local para facilitar os contatos iniciais e demonstrar boa-vontade para com os habitantes locais; e

(d) as declarações iniciais para serem distribuídas aos órgãos de mídia local, imediatamente após o desembarque.

Ressalta-se que tais medidas estão baseadas numa disponibilidade de dados provenientes de reconhecimentos ou de estudos sobre a área de operações.

Nenhum produto deve ser elaborado sem o conhecimento pormenorizado desses dados.

(3) Público interno

Para cumprir um de seus objetivos mais importante - multiplicar o poder de combate da tropa - a equipe de Com Soc deve planejar os produtos e

as medidas a serem adotadas em relação ao público interno, ou, mais diretamente, à tropa que será desdobrada na área da missão. Isso compreende não só a elaboração de produtos a serem distribuídos como as medidas voltadas para o lazer e para facilitar a comunicação interna tanto entre o comando e a tropa, como entre as diversas bases que podem ser desdobradas para o cumprimento da missão.

Entre várias outras, as seguintes ações devem ser implementadas:

- disponibilização de resenhas (locais, internacionais e do Brasil);
- edição de jornal ou periódico interno, com notícias sobre a tropa e seu desempenho operacional;
- organização de comemorações oficiais, datas festivas, efemérides, cumprimentos de aniversário e outras que visem à manutenção do moral da tropa; e
- estabelecimento de sistemas de comunicação com as famílias e sistema de apoio aos familiares, integrado com aqueles organizados pela própria OM de origem do militar.

b. Outras atividades na área de Com Soc

Apesar de não constarem, doutrinariamente, como atividades da área de Com Soc, a equipe deve estar preparada para agir, ou pelo menos para prestar orientações a ações relacionadas ao Direito Internacional Humanitário, aos Direitos Humanos e, em particular, às atividades de ajuda humanitária.

Incidentes que envolvam tais atividades, julgadas de suma importância pelos organismos internacionais, em geral, e pela ONU, em particular, costumam redundar em crises graves, causando grande desgaste para a imagem da tropa em missão de paz.

c. Integração com outras seções do EM

É de suma importância destacar a necessidade da plena integração da Com Soc com as áreas operacional de inteligência e de Op Psc. A falta de comunicação adequada e as dificuldades que possam surgir na comunicação e na troca de informações entre essas áreas certamente conduzirá a problemas no cumprimento da missão.

Por outro lado, a interação e a manutenção de um fluxo aberto e constante possibilitará a sinergia necessária para a obtenção do êxito. Deve-se ter em mente que a missão de paz envolve, prioritariamente, a intenção de evitar o confronto. Para tanto, é necessário que se obtenha, por meio de ações de Com Soc, o máximo de cooperação por parte da população, visando a minimizar os danos que as ações militares possam vir a produzir.

d. Campanhas

A necessidade de contar com a boa vontade da população local e de difundir os objetivos da força de paz indica a necessidade do planejamento e da execução de campanhas na área de operações.

Para isso, é necessário que sejam definidos, no mínimo, os seguintes pontos:

- objetivo da campanha;
- meios de difusão;

- orçamento;
- envolvimento de órgãos de mídia local;
- produtos a serem elaborados;
- público-alvo;
- ideia-síntese;
- amplitude; e
- pesquisa pós-campanha

e. Outras informações

A preparação da tropa é de suma importância. No mínimo, os participantes da missão devem receber orientações antecipadas quanto:

- ao trato com a mídia (local e internacional);
- ao tratamento a ser dispensado à população;
- às noções básicas sobre o Direito Internacional Humanitário ;
- à captação e difusão de imagens (fotos);
- à correspondência com familiares;
- o apoio à população local; e
- ao comportamento pessoal (cada membro representa a força de paz como um todo). Esse assunto, devido à sua relevância, é objeto de documentação específica a ser distribuída para o SISCOMSEX oportunamente.

4-23. A COMUNICAÇÃO SOCIAL EM APOIO ÀS ATIVIDADES SUBSIDIÁRIAS

As Atividades Subsidiárias atribuídas ao Exército Brasileiro, por meio de dispositivo legal, são de grande importância para a integração Exército-Comunidade e para o respaldo da opinião pública às atuações da Força Terrestre. Como exemplo, a participação do Exército, em caráter episódico, prestando socorro às populações atingidas por calamidades públicas.

Ao desenvolver essas atividades, o Exército estabelece uma relação direta com os cidadãos envolvidos e, além de duradouros vínculos, cria também na sociedade um sentimento de respeito, consideração, confiança e admiração pela Força. É uma oportunidade ímpar de contribuir para preservação de sua imagem junto à opinião pública e de mostrar à sociedade a importância da Instituição para a comunidade e para o País.

As organizações militares, ao desenvolverem atividades subsidiárias, deverão registrar as situações mais significativas por meio de fotos ou gravação em vídeo para uso posterior em publicações e informativos. Devem ser levantados também os dados globais do empreendimento, as benfeitorias e os resultados que atenderam diretamente à população, assim como as repercussões na mídia local e regional.

ANEXO A

MEMENTO DE ESTUDO DE SITUAÇÃO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

(Classificação sigilosa)

Exemplar Nr
G Cmdo/GU/Unidade
Local
Data-hora
Indicativo de Referência

ESTUDO DE SITUAÇÃO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL
Rfr: (Mapas, Cartas e outros documentos pertinentes)

1. MISSÃO

a. Novo Enunciado da Missão

b. Condições de Execução

Dados extraídos da análise da missão realizada pelo Comandante.

1) Avaliar as ações a realizar, os dados relativos ao tempo disponível para planejamento e tomada dos dispositivos e outros aspectos que possam influir no desdobramento e emprego dos elementos de Comunicação Social.

2) Avaliar as ações a realizar e os objetivos estabelecidos que, por sua natureza, possam ser explorados pela mídia.

c. Aspectos da Diretriz de Planejamento de Interesse para a Comunicação Social

- Atentar para a intenção do comandante.

2. SITUAÇÃO E LINHAS DE AÇÃO

a. Situação de Inteligência (Informações obtidas do Sistema Inteligência)

1) Características da região de operações: núcleos populacionais, bens materiais ou de valor cultural existentes, recursos locais que possam ser aproveitados para as atividades de Comunicação Social.

2) Estudo do oponente: estado moral da tropa, experiência em combate, vulnerabilidades à nossa propaganda, e outras informações que possam influir na situação de Comunicação Social.

3) Possibilidades do oponente

a) que influem sobre a situação tática

b) que influem sobre as atividades de Comunicação Social

b. Situação de Operações (Dados extraídos da Diretriz de Planejamento do Comandante e obtidos do Oficial de Operações)

- Estudo das linhas de ação propostas para o cumprimento da missão. Estas linhas de ação são consideradas durante o restante do estudo de situação.

c. Situação de Pessoal (Dados obtidos do Oficial de Pessoal)

1) Estado moral da tropa, espírito de corpo das Unidades, desempenho em operações anteriores, vulnerabilidades à propaganda adversa, índices de fadiga, expectativas mais significativas, conhecimento da situação tática e outras informações que possam influir na situação de Comunicação Social.

2) Previsão de evoluções na situação de pessoal que possam influir nas operações de Comunicação Social.

d. Situação Logística (Dados obtidos de Logística)

1) Condições de funcionamento dos serviços inerentes à atividade de pessoal, fluxo de suprimentos, Unidades com restrições logísticas, utilização de instalações civis, uso de recursos locais e outras informações que possam influir na situação de Comunicação Social.

2) Previsão de evoluções na situação logística que possam influir nas operações de Comunicação Social.

e. Hipóteses

Hipóteses consideradas como base para dar início ao planejamento ou à elaboração do estudo. À medida que se dispuser de dados reais ou de diretriz de planejamento específica, as hipóteses são validadas.

f. Situação de Comunicação Social

1) Neste subparágrafo é apresentada a situação atual, em itens separados de cada uma das atividades de Comunicação Social. Quando os pormenores são muito numerosos, pode ser redigido em cada item um resumo e fazer constar uma referência a um anexo ao estudo de situação.

C 45-1

2) Devem ser abordados os tópicos abaixo:

a) situação atual dos elementos de Comunicação Social, compreendendo efetivos, localização e missão;

b) informações referentes à atividade de Comunicação Social.

(1) Relações Públicas;

(2) Informações Públicas;

(3) Divulgação Institucional;

(4) Atribuições Subsidiárias, se for o caso, e

(5) Outras atividades, particularmente aquelas relacionadas com Assuntos Cíveis.

c) situação quanto às Operações Psicológicas e suas interações com a Comunicação Social.

3. ANÁLISE DAS LINHAS DE AÇÃO

Em subparágrafos independentes, analisar as linhas de ação táticas, no que concerne às atividades de Comunicação Social e à luz das conclusões do parágrafo anterior, determinar as vantagens, desvantagens e possíveis restrições de cada uma das linhas de ação.

4. COMPARAÇÃO DAS LINHAS DE AÇÃO

a. Avaliar as restrições de Comunicação Social, se houver, tendo em vista o cumprimento da missão e em face das linhas de ação consideradas. Apresentar soluções para eliminar as restrições existentes ou sugerir alterações necessárias nas linhas de ação.

b. Comparar as linhas de ação em termos de vantagens e desvantagens, sob o ponto de vista de Comunicação Social. Concluir por aquela que poderá receber o melhor apoio de Comunicação Social.

5. PROPOSTA

a. Indicar qual(is) linha(s) de ação proposta(s) que pode(m) contar com melhor apoio, sob o ponto de vista de Comunicação Social.

b. Indicar as desvantagens relativas à Comunicação Social de cada uma das linhas de ação não relacionadas no subparágrafo “a” anterior.

c. Relacionar as principais restrições relativas à Comunicação Social que devem ser submetidas à apreciação do Comandante. Apresentar propostas específicas para eliminar ou reduzir os efeitos dessas restrições.

6. DECISÃO

- Coerente com o estudo realizado, apresentar a decisão tomada

Acuse estar ciente.

Assinatura

Apêndices:

Distribuição:

Confere: _____
E5

(Classificação sigilosa)

APÊNDICE AO ANEXO A

MEMENTO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL EM OPERAÇÕES COMBINADAS (CONJUNTAS)

1. LEVANTAMENTO DE DADOS DE INTELIGÊNCIA DE INTERESSE PARA A OPERAÇÃO (REPERTÓRIO DE CONHECIMENTOS NECESSÁRIOS)

- a.** Principais ilícitos na área de operações (A Op);
 - Dados estatísticos relativos ao ano considerado e apreensões feitas em anos anteriores.
- b.** Principais meios de imprensa locais;
 - a) Proprietários e tendências políticas
 - b) Por audiência (TV, Rádios, Jornais e portais de *Internet*)
 - c) Por abrangência (sinal ou distribuição chega na área de fronteira)
 - d) Por faixa etária
 - e) Principais programas radio-televisivos passíveis de se estabelecer parcerias
- c.** Principais formadores de opinião;
 - Principais jornalistas, editores, juízes, promotores, procuradores, políticos e lideranças locais.
- d.** Posicionamento dos formadores de opinião diante da atuação da Força Terrestre (FTer) em anos anteriores ou nas últimas operações, principalmente os de maior credibilidade;
- e.** Possível envolvimento de formadores de opinião com o crime organizado
- f.** Posicionamento da população em relação à atuação da FTer na A Op;
- g.** Universidades com cursos de Comunicação Social
 - Dados relativos ao Reitor e ao Coordenador do Curso, com o seu posicionamento em relação à atuação da FTer;

- h.** Moral e nível de coesão das tropas envolvidas na operação;
- i.** Principais vulnerabilidades da FTER na região que podem ser exploradas pela mídia; e
- j.** Propaganda adversa na mídia.

2. PROVIDÊNCIAS DURANTE A REUNIÃO DE COORDENAÇÃO DO ESTADO-MAIOR COMBINADO (CONJUNTO) (EMC)

- a.** Listar as OM, administrativas, operacionais e logísticas que estarão empenhados na operação;
- b.** Identificar em quais OM o Comando tem interesse de que seja organizado um núcleo (seção) de Com Soc para participar como elemento do sistema de Com Soc da operação;
- c.** Solicitar que os elementos escalados para comporem o sistema que indiquem quais os meios de contato (comunicações) e de transmissão de dados, civil e militar, que possuem para estabelecer a ligação com o órgão central do sistema na operação;
- d.** Compor o organograma do sistema, identificando cada componente e estabelecendo a prioridade dos meios de comunicação e de transmissão de dados que deverão ser utilizados para uso do canal técnico;
- e.** Estabelecer as normas gerais de ação a serem cumpridas pelo sistema, após o início de sua operação;
- f.** Ligar-se com os principais meios de comunicação locais, levantando capacidades, posicionamento diante da atuação da FTER e possíveis colaboradores para cobrir a operação;
- g.** Ligar-se com universidades locais, levantando possíveis apoios;
- h.** Reunião de coordenação com o E5 do Cmdo Mil A e do Cmdo Combinado (conjunto), levantando os aspectos críticos que possam gerar mobilização da opinião pública, a favor ou contra o EB e possíveis reflexos para a imagem e credibilidade da Força;
- i.** Identificar os meios disponíveis em pessoal e material, inclusive recursos locais passíveis de serem empregados;
- j.** Levantar oportunidades psicológicas favoráveis a presença e a atuação da Com Soc na operação de modo a explorar ao máximo o princípio da oportunidade;.
- k.** Levantar principais públicos-alvo, destacando os favoráveis, neutros e reativos;
- l.** Identificar possíveis vulnerabilidades nos públicos prioritários;

C 45-1

- m.** Identificar possíveis campanhas Com Soc para reforçar os apoios e para neutralizar ações adversas;
- n.** Identificar necessidades de coordenação Op Psc e Intlg;
- o.** Identificar os eventos de maior magnitude, passíveis de serem explorados positivamente junto à mídia regional e nacional;
- p.** Levantar possibilidade de conduzir ACISO. Quando, onde, meios disponíveis e objetivos da ACISO conforme faseamento da manobra;
- q.** Levantar aspectos culturais de interesse da operação;
- r.** Levantar aspectos conjunturais que possam ser explorados pela mídia;
- s.** Levantar dados relativos ao moral e a coesão da tropa da A Op;
- t.** Solicitar cadastramento de profissionais de imprensa credenciados para cobrir o evento, de modo a criar vínculo antes da operação;
- u.** Definir mídias a utilizar e prazos para início da divulgação;
- v.** Solicitar relação eletrônica dos meios de imprensa e os respectivos contatos telefônicos, fax, internet etc;
- w.** Definir Porta Voz da operação e Ouvidor;
- x.** Definir espaços publicitários disponíveis pelo MD junto à Secretaria de Comunicações (SECOM) para serem utilizados durante o exercício (Radiobrás, TVE etc);
- y.** Identificar os recursos financeiros disponíveis para Com Soc, a fim de possibilitar um planejamento otimizado e real de Com Soc;
- z.** Definir os endereços e contatos institucionais disponíveis para a Central de Com Soc durante a operação (*e-mail*, telefones, inclusive celulares, fax etc)

ANEXO B

MODELO DE ANEXO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL À ORDEM DE OPERAÇÕES (PLANO DE Com Soc)

(Classificação sigilosa)

Exemplar Nr
G Cmdo/GU/Unidade
Local
Data-hora
Indicativo de Referência

ANEXO (COMUNICAÇÃO SOCIAL) À O Op Nr....
Rfr: (Mapas, Cartas e outros documentos)

1. SITUAÇÃO

a. Forças Adversas ou Forças Inimigas

1) Opinião Pública

Apresentar sinteticamente as informações disponíveis sobre a opinião pública de interesse para a Comunicação Social.

2) Públicos-alvo

a) Identificação, características e principais motivações / frustrações dos públicos-alvo;

b) Principais fatores que poderão facilitar ou dificultar as ações de Comunicação Social.

b. Forças amigas

1) Opinião Pública

Apresentar sinteticamente as informações disponíveis sobre a opinião pública de interesse para a Comunicação Social.

2) Públicos-alvo

a) Identificação, características e principais motivações / frustrações dos públicos-alvo.

b) Principais fatores que poderão facilitar ou dificultar as ações de Comunicação Social.

c. Meios recebidos e retirados

Relacionar os meios recebidos para a execução das ações de Comunicação Social e os que, anteriormente disponíveis, tenham sido retirados. Caracterizar o período de vigência.

2. MISSÃO

Enunciar a missão e os objetivos da Comunicação Social para a operação.

3. EXECUÇÃO

a. Conceito da operação

Descrição geral de como as atividades de Comunicação Social serão desenvolvidas, o seu desencadeamento, divisão em fases e as campanhas a realizar.

b. Ordens aos elementos subordinados

Em subparágrafos sucessivos, especificar as tarefas atribuídas a cada elemento subordinado e os meios disponíveis para cumprí-las.

c. Instrumentos a empregar

1) Visuais

a) imprensa (jornais, revistas etc)

b) cartazes (painéis, anúncios etc)

c) divulgação direta (folhetos, boletins, cartas, catálogos, prospectos, amostras, brindes etc)

d) exposições em geral

2) Auditivos: rádio, alto-falante

3) Áudio-visuais: TV, cinema, vídeos

4) Outros

a) "Internet"

b) "e-mail"

c) conferências, palestras, debates, visitas

d) demonstrações

e) solenidades e apresentações

f) campanhas e comemorações

g) contatos pessoais

d. Medidas de resultados

- Prever os meios de avaliação que serão utilizados antes, durante e após a operação, visando a apurar os resultados de implementação do presente Plano na operação considerada.

C 45-1

e. Prescrições diversas

- Especificar as tarefas comuns a dois ou mais elementos subordinados, as medidas de coordenação e controle, os prazos, os relatórios e outras julgadas necessárias.
- Citar as ideias-força a serem enfatizadas na operação.
- Citar os públicos-alvo prioritários para cada uma das atividades de Com Soc e fases da operação.
- Citar as restrições de qualquer natureza porventura existentes.

4. LOGÍSTICA

- Indicar as prescrições operacionais relativas à logística e à mobilização, de interesse para a Comunicação Social durante a operação.

5. COMANDO E COMUNICAÇÕES

- Indicar as prescrições operacionais relativas ao comando, às comunicações e à eletrônica, de interesse para a Comunicação Social durante a operação.

Acuse estar ciente

Assinatura

Apêndices:

Distribuição:

Confere: _____
O Com Soc

(Classificação sigilosa)

APÊNDICE 1 AO ANEXO B

EXEMPLO DE UM ANEXO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL À ORDEM DE OPERAÇÕES (GLO)

Exemplar Nr
G Cmdo/GU/Unidade
Local
Data-hora
Indicativo de Referência

ANEXO (COMUNICAÇÃO SOCIAL) À O Op Nr....
Rfr: (Mapas, Cartas e outros documentos)

1. SITUAÇÃO

a. Forças Adversas

1) Opinião Pública

O êxodo rural tem contribuído para o aumento da criminalidade e do desemprego nas cidades. O crime organizado (CO) vem alastrando suas ações, gerando intranquilidade também à população afastada dos grandes centros. A opinião pública tem manifestado seu repúdio às ações perpetradas pelas F Adv.

2) Públicos-alvo

- Caracterização

a) Elm ou grupos ligados ao crime organizado e ao narcotráfico.

b) Serão considerados como Forças Adversas:

(1) todos e quaisquer grupos armados ou desarmados, que se manifestem de forma coletiva, contrária às autoridades constituídas e às leis em vigor;

(2) grupos que atentem contra o patrimônio público/privado, realizando sabotagens, intimidações ou impeçam o funcionamento de serviços

essenciais.

c) Possibilidades das Forças Adversas

(1) determinação do fechamento do comércio em várias cidades em protesto à prisão de líderes do CO.

(2) ameaças aos prédios públicos e seus ocupantes, impedindo o funcionamento dos serviços públicos.

(3) ações de bandos armados, os chamados “bondes”, em diversos pontos da área.

(4) ameaças às autoridades constituídas, principalmente do Executivo e do Judiciário.

(5) proibição da livre circulação de pessoas em determinadas regiões.

(6) intimidação de populações que são obrigadas a realizarem manifestações de interesse do crime organizado, com punição dos moradores renitentes de determinadas áreas.

(7) ocupação de prédios públicos como forma de intimidação e pressão dos poderes constituídos, utilizando-se da população menos favorecida como massa de manobra.

(8) sabotagem e atos de vandalismo em instalações que prestam serviços essenciais à população.

b. Forças amigas

1) Opinião Pública

O Governo tem se esforçado para resolver os problemas ligados às questões sociais e ambientais. Os valores da sociedade vêm se modificando pela forte influência dos meios de comunicação social. Nesse contexto, amplia-se o poder da mídia como elemento formador da opinião pública. As ONG têm exercido pressão constante sobre o Governo para solução dos problemas ligados às questões sociais e ambientais. O moral das tropas é elevado, em contraste à população, que se encontra abatida e preocupada, em decorrência da intensa onda de atentados à ordem pública nos últimos meses. Por esse motivo, a população está disposta a cooperar no esforço de retorno à normalidade.

2) Públicos-alvo

a) Tropas do EB: todos os esforços deverão ser envidados para que a totalidade do efetivo saiba a missão e se mantenha motivado durante o seu cumprimento.

b) Governo Constituído: não há tensões políticas que possam interferir nas operações militares.

c) ONG: apesar de suas pressões sobre o Governo, podem ser convencidas a apoiar as tropas amigas tendo em vista a situação de insegurança pública na região.

d) Órgãos de Segurança Pública – muito embora estejam com o moral elevado e um bom nível disciplinar, carecem de efetivos para fazer frente ao crescente aumento da violência em todo o Estado. Diante do quadro atual, os comandantes das Polícias Civil e Militar têm priorizado a distribuição de seus efetivos nas áreas consideradas mais críticas, ocasionando lacunas na presença policial do Estado em determinadas regiões. A segurança pública constitui o

grande óbice do Estado. Apesar dos esforços governamentais, o aumento da criminalidade ocorre em maiores proporções que a capacidade estadual de contrapor-se a ele. Em consequência, a situação das Polícias Civil e Militar é bastante grave, em face do esgotamento de suas capacidades de atuação. Ambas possuem bom nível de integração com as Forças Armadas.

e) População da Área – é de índole pacífica e ordeira, fruto da forte influência religiosa na sua formação. Em geral, os moradores acatam as decisões dos poderes constituídos, levam uma vida simples e pacata e não gostam da presença de estranhos em suas terras. A índole dócil do povo tem facilitado a infiltração de elementos estranhos que, oriundos dos grandes centros do país, encontraram, no Estado, um clima favorável à condução de atividades ilícitas. De maneira geral, encontra-se desesperançada, amedrontada e à mercê do crime organizado (CO). É forte o apelo popular pela presença das Forças Armadas nas regiões, onde existe pouca presença dos órgãos de segurança pública do Estado. O relacionamento entre os moradores do Estado e o Exército é muito bom. Deverá ser buscada a manutenção destes padrões em todas as atividades desenvolvidas pela tropa. A carência em saúde pública é um fator que pode ser explorado pelo Exército para otimizar o seu relacionamento com o público em geral.

c. Meios recebidos e retirados

- Recebidos:

Elm de Com Soc do C Mil A

Elm CCOMSEx

2. MISSÃO

Apoiar a Brigada de com atividades de Comunicação Social a fim de otimizar o relacionamento da Força Terrestre com a população local, utilizando-se das Relações Públicas, Informações Públicas e Divulgação Institucional.

3. EXECUÇÃO

a. Conceito da operação

A fim de apoiar a manobra da Brigada, as ações de Comunicação Social serão realizadas em 03 (três) fases.

- 1ª Fase – Antes da Operação (até D-1)

As atividades de Com Soc a serem desenvolvidas antecedendo a Operação devem ter por objetivos esclarecer, tranquilizar e orientar a opinião pública sobre as ações a serem realizadas.

- 2ª Fase – Durante a Operação (de D a D+5)

Durante a Operação, sem comprometer o sigilo das ações, as atividades de Com Soc a serem desenvolvidas devem ter por objetivo manter os públicos interno e externo informados acerca dos resultados obtidos, decorrentes das ações de comunicação social.

- 3ª Fase – Após a Operação (após D+5)

Manter um clima de aceitação da operação pela opinião pública (local, regional, nacional e internacional – se for o caso).

b. Ordens aos elementos subordinados

Por intermédio dos instrumentos de Comunicação Social, as OM deverão:

- manter a coesão do público interno;
- manter a credibilidade, a confiabilidade e o prestígio do Exército junto às comunidades da região;
- apresentar respostas e informações adequadas e oportunas aos questionamentos dos públicos externos à Instituição; e
- explorar ao máximo a ideia-força “Exército Brasileiro – Braço Forte, Mão Amiga”, que traduz a preparação intensa e contínua da Instituição para cumprir sua missão constitucional (Braço Forte) e realizar atividades subsidiárias de cooperação com a comunidade civil (Mão Amiga).

c. Instrumentos a empregar

1) Visuais

- a) Imprensa (jornais, revistas etc.)
- b) Cartazes (painéis, anúncios etc.)
- c) Divulgação direta (folhetos, boletins, cartas, catálogos, prospectos, amostras, brindes etc.)

2) Auditivos: rádio e alto-falante

3) Áudio-visuais: TV e vídeos

4) Outros

- a) “Internet”
- b) “E-mail”
- c) Conferências, palestras, debates, visitas
- d) Demonstrações
- e) Solenidades e apresentações
- f) Campanhas e comemorações
- g) Contatos pessoais

d. Medidas de resultados

- Meios de avaliação que serão utilizados:

. antes – pré-testagem por grupo de representantes (entre os integrantes da F Adv eventualmente já presos) e de especialistas (público externo, não envolvido na operação, que conhecem as peculiaridades da área - pessoas: publicitários, antropólogos, sociólogos, jornalistas etc);

. durante – grupo de representantes e pesquisa de opinião; e

. após a operação – pesquisa de opinião

e. Prescrições diversas

1) A Operação....., em função da localização da área de operações e da situação no estado de....., despertará grande interesse do público externo, particularmente da mídia nacional.

2) A realização da Op é uma excelente oportunidade para a divulgação do preparo das Forças Armadas no cumprimento de sua missão constitucional.

3) É vedada a divulgação para a imprensa da documentação referente à Op.

Quando necessário, serão utilizados *releases* para a divulgação das informações necessárias.

4) Na ocorrência de prisões ou apreensão de material, ou mesmo de utilização de força em autodefesa ou para o cumprimento da legislação em vigor, o fato deverá ser comunicado, com a máxima urgência, ao Cmt da .. (Bda).

5) Caso ocorram incidentes com militares, suas famílias deverão ser notificadas de imediato e receber o apoio material, moral e psicológico necessários, incluindo, também, a disponibilização de pessoal para o seu acompanhamento. A família deve receber orientações de como proceder quando for procurada pela mídia (a orientação básica é que as informações serão divulgadas pelo Cmdo enquadrante após a elucidação dos fatos).

6) O Sumário de Acompanhamento Diário, apresentado em reunião (de preferência na do por-do-sol), no que concerne à Comunicação Social, deverá conter um relato sucinto das atividades desenvolvidas, relacionadas com Relações Públicas, Informações Públicas e Divulgação Institucional.

a) Relações Públicas

- Relato da repercussão das ações desenvolvidas no público interno e externo.

- Questionamentos recebidos pela Ouvidoria nas Seções de Comunicação Social.

- Sugestões.

b) Informações Públicas

- Veiculação de reportagens na mídia local.

- Relato de visitas da mídia na Área de Operações.

- Coletivas realizadas.

- Informações prestadas à mídia.

- Sugestões.

c) Divulgação Institucional

- Informações sobre a divulgação de filmes, inserções radiofônicas e material promocional disseminados pelas tropas.

- Avaliação dos produtos disseminados.

- Sugestões.

7) As ações de Comunicação Social iniciam-se juntamente com o planejamento da parte operacional e têm prosseguimento após o encerramento das operações. Deverão ser executadas com alto grau de coordenação, ter planejamento centralizado e execução por efetivos especializados, designados e coordenados pelo Cmdo da Op.

8) Todo militar que for abordado por órgão de comunicação (televisão, rádio, jornal etc.) deverá encaminhá-lo à Seção Com Soc da Op.

9) A divulgação, na mídia, de fatos que possam vir a se transformar em crise (prisões indevidas, acidentes, morte etc.) será de responsabilidade exclusiva do Cmdo da Op, que deverá ser informado, imediatamente, das ocorrências.

10) A Bda está operando em áreas não pertencentes ao EB. Assim, todos deverão zelar pela preservação do terreno.

11) Todos os participantes da Op devem zelar para que a imagem do EB seja mantida, adotando atitudes, comportamentos e ações condizentes com a situação.

12) Ouvidoria: funcionamento ininterrupto antes, durante e até cinco dias após o término da Operação. Destina-se ao acolhimento de sugestões e reclamações relacionadas à Op.

13) Outras (poderão ensejar a elaboração de apêndices específicos): visitas de autoridades, desfiles, apresentações de banda, horários de atendimento à mídia, elaboração de produtos de Com Soc (influência pretendida), Atv de Rel Pub; Atv de Info Pub; Atv de Div Inst etc.

4. LOGÍSTICA

a. A concentração dos meios de controle e do Comando da Operação, na região de, será realizada a partir de ..(data)...

b. A Operação ocorrerá entre .. (data).. e .. (data)...

c. Necessidade de aluguel de veículos/equipamentos para acompanhamento da imprensa.

d. Sala de imprensa: localização, horários de funcionamento etc.

5. COMANDO E COMUNICAÇÕES

a. Impossibilidade / possibilidade de utilização dos meios de comunicações já existentes na região.

b. PC da Sec Com Soc.

c. Ligações com a mídia: porta-voz (transmite à mídia a versão dos fatos da Força. Esta função deverá recair, preferencialmente, em um oficial, conhecedor de detalhes da Operação, a ser designado pelo Cmt da Op. É importante que este oficial permaneça em estreita ligação com as demais seções).

Acuse estar ciente

Cmt Bda

Apêndices:
(Exemplos)

- Apêndice "A" -Orientações Gerais para o Trato com a Imprensa e Situações de Crise
- Apêndice "B"- Divisão das Equipes de Com Soc para a Op (inclui os meios

C 45-1

recebidos; define quem será responsável e quem serão os integrantes das diversas vertentes de Com Soc: Rel Pub, Info Pub e Div Inst)

- Apêndice "C".....
-.....

Distribuição:

Confere: _____
E5

APÊNDICE 2 AO ANEXO B

EXEMPLO DE DIRETRIZ DE COMUNICAÇÃO SOCIAL EM OPERAÇÕES COMBINADAS (CONJUNTAS)

DIRETRIZ OPERAÇÃO JAURU II

1. DIRETRIZES DE COM SOC AO COMANDO COMBINADO (CONJUNTO)

O Comando Combinado (Conjunto) deverá estabelecer uma Seção de Comunicação Social no Estado-Maior Combinado (Conjunto) (D7) integrada por elementos das três Forças Singulares.

O fluxo de informações deverá ser controlado no mais alto nível, com a finalidade de proporcionar a utilização de uma “única voz”. Para tanto, é conveniente que haja um interlocutor preferencial – Chefe da Seção de Comunicação Social, por exemplo. Contudo, as informações poderão, a critério do Comandante, ser disseminadas por outros elementos da cadeia de comando, desde que devidamente preparados para difundi-las.

Sem que haja violação da cadeia de comando, e com vistas à agilização de procedimentos, deverá ser estabelecido um “canal técnico” de Comunicação Social, integrado por representantes dos órgãos correspondentes do Sistema Defesa (Assessoria Especial de Comunicação Social do Ministério da Defesa, Serviço de Relações Públicas da Marinha, Centro de Comunicação Social do Exército e Centro de Comunicação Social da Aeronáutica).

Deverá ser realizado, diariamente, em período determinado pelo Comando Combinado (conjunto), reuniões de *briefing* (bom dia e pôr-do-sol), integrando a Seção de Comunicação Social e os representantes do Sistema, utilizando-se os recursos de videoconferência porventura disponíveis.

A Operação – motivo de interesse de todas as classes sociais – deverá ser aproveitada para sensibilização de formadores de opinião nas esferas nacional e regional (autoridades públicas dos três Poderes, lideranças, integrantes da imprensa etc).

A cobertura cine e fotográfica proporcionada pelas equipes técnicas das Forças Singulares, deverá, com vistas ao melhor aproveitamento de todos, ser articulada pelo Chefe da Seção de Comunicação Social.

A gestão de Comunicação Social do Comando Combinado (Conjunto) poderá almejar os seguintes efeitos:

- divulgar imagens operacionais, preferentemente as que enfoquem o emprego combinado das Forças Singulares, e, acessoriamente, veicular material sobre ações subsidiárias;
- minimizar impactos gerados por situações de crises;
- controlar a informação (local, data, hora e fonte);
- controlar a captação de imagens (foto e vídeo), especialmente aquelas obtidas por equipamentos particulares, que advenham de situações ambíguas e que sejam factíveis de distorção na difusão. Para tanto, sugere-se medidas de controle na utilização de meios analógicos ou eletrônicos de obtenção de imagens;
- estabelecer uma relação prévia de perguntas e respostas sobre aspectos passíveis de interpelação. Contudo, há que se considerar as peculiaridades de cada situação;
- manter um controle sistemático da opinião publicada, disponibilizando um “quadro de impactos”, separando-se, por dia de atividade, as notícias veiculadas;
- realçar, em todas as oportunidades, os valores e as virtudes militares; e
- inteirar-se com as demais seções do Estado-Maior Combinado (Conjunto) (EMC), especialmente a de Inteligência, Operações e Logística.

Deverão ser considerados, como prioritários, os seguintes públicos:

- lideranças regionais e locais;
- comunidades locais da área de operações; e
- efetivo do Comando Combinado (Conjunto).

A par das ferramentas convencionais de Comunicação Social, é de todo recomendável o estabelecimento, cerca de duas semanas antes do início do exercício, de uma página eletrônica para a operação, que esteja hospedada no *site* do Ministério da Defesa e das Forças.

Na eventualidade da ocorrência de uma situação de crise durante o exercício, os dados a serem disseminados à mídia deverão ser informados ao Ministério da Defesa, a quem caberá a coordenação das ações. Nesse caso, recomenda-se, dentre outras providências, as seguintes:

- apresentar uma versão oportuna e preliminar do EMC à imprensa, com menor atraso possível, 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(s) Instituição(ões);
- manter um fluxo contínuo de informações, visando a evitar a procura de fontes alternativas de dados e que possam gerar boatos, rumores, especulações e notícias distorcidas;
- caracterizar, como exceção, o fato ou acidente;
- isolar o local do sinistro;
- informar as providências já tomadas, mormente as voltadas para o apoio às vítimas e para a apuração dos fatos, enfraquecendo, assim, a má notícia;
- divulgar as medidas que serão tomadas para prevenir/corrigir o problema;

- utilizar respostas baseadas nas “ideias-força” coordenadas pela Seção de Comunicação Social;
- avisar os parentes das vítimas antes de qualquer pronunciamento aos profissionais de mídia;
- disponibilizar pessoal para acompanhar os familiares dos militares envolvidos em incidentes ou acidentes, 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 (por exemplo: datas de partida/chegada de navios, movimentações de tropas etc);
- somente fornecer dados exclusivamente confirmados para evitar especulações e boatos;
- fornecer novas provas que ratifiquem as informações fornecidas, sem contudo, contestar, confirmar ou comentar a versão de testemunhas;
- desautorizar declarações *off records* e que comprometam o sigilo da operação ou a apuração dos fatos por meio de inquéritos/sindicâncias porventura instaurados;
- utilizar a Internet para divulgar a versão do EMC sobre os fatos;
- divulgar boletins ou comunicados frequentes com informações claras, objetivas, centralizadas e de fácil acesso, de forma a atualizar as informações já disseminadas;
- buscar a valorização dos aspectos positivos da(s) Instituição(ões) envolvida(s) nos fatos, evidenciando seus cuidados com o pessoal, valores permanentes, padrões de segurança e sua atuação diante da crise;
- estabelecer prévia e claramente o(s) porta-voz(es) que estará(ão) apto(s) a responder aos questionamentos dos profissionais de mídia;
- estabelecer um canal para comunicação ágil com os profissionais de mídia, com o objetivo de se tornar sua melhor fonte de informação e prevenir alguma interferência danosa ao curso das investigações;
- orientar o efetivo da(s) Organização(ões) Militar(es) envolvidas a não responder formalmente a qualquer solicitação dos profissionais de mídia e a evitar comentários a respeito da situação emergencial que possam vir a ser utilizados na produção de matérias de conteúdo contrário aos interesses das Forças; e
- orientar os profissionais de mídia acerca dos limites de acesso estabelecidos, solicitando respeito aos trabalhos de apuração dos fatos.

Caberá ao Comando Combinado (Conjunto) a definição das informações que, por motivo de segurança, devam ser vedadas à mídia. Entretanto, o Estado-Maior Combinado (conjunto) deverá, antes, durante e após o exercício, envidar esforços no sentido de esclarecer a opinião pública acerca do seu propósito, sem que haja prejuízo ao sigilo das operações.

Sugere-se a participação, antes e durante a Operação, de universitários da área de Comunicação Social que, uma vez atuando simuladamente como “correspondentes de guerra”, poderão treinar os integrantes do EMC no trato com situações de crise.

A Seção de Comunicação Social deverá atuar em estreita relação com a Seção de Inteligência do EMC, observado o princípio da oportunidade e o grau de sigilo das ações. Deverão ser envidados esforços no sentido de que sejam elaborados

cenários prospectivos, antecipadas as respostas, gerenciadas as crises, e avaliadas as conjunturas e os públicos-alvos, buscando-se a identificação e acompanhamento das ações dos grupos de pressão que teriam interesse na divulgação de notícias contrárias aos interesses das Forças Armadas.

Ao final, todas as atividades desenvolvidas, antes, durante e após a operação, e consolidadas no Quadro de Situação de Comunicação Social, deverão constar do relatório final. Outrossim, deverão ser encaminhadas sugestões para o desenvolvimento da doutrina de Comunicação Social para Operações Combinadas (Conjuntas) e para o aperfeiçoamento do Sistema de Comunicação Social do Estado-Maior de Defesa.

2. OS OBJETIVOS BÁSICOS DA COMUNICAÇÃO SOCIAL

Os objetivos básicos a serem atingidos pelas ações de Comunicação Social serão os de preservar a imagem das Forças Armadas, minimizar possíveis impactos negativos causados a partir de situações de crise e o de manter todos os públicos-alvo informados das ações realizadas e dos reais objetivos da Operação JAURUII.

3. A GESTÃO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL DO COMANDO COMBINADO (CONJUNTO) DEVERÁ ALMEJAR OS SEGUINTE EFEITOS:

- divulgar imagens operacionais, preferentemente as que enfoquem o emprego combinado das Forças Singulares, e, acessoriamente, veicular material sobre ações subsidiárias;
- minimizar impactos gerados por situações de crises;
- controlar a informação (local, data, hora e fonte);
- controlar a captação de imagens (foto e vídeo), especialmente aquelas obtidas por equipamentos particulares, que advenham de situações ambíguas e que sejam factíveis de distorção na difusão. Para tanto, sugere-se medidas de controle na utilização de meios analógicos ou eletrônicos de obtenção de imagens;
- estabelecer uma relação prévia de perguntas e respostas sobre aspectos passíveis de interpelação. Contudo, há que se considerar as peculiaridades de cada situação;
- manter um controle sistemático da opinião publicada, disponibilizando um “quadro de impactos”, separando-se, por dia de atividade, as notícias veiculadas;
- realçar, em todas as oportunidades, os valores e as virtudes militares;
- inteirar-se com as demais seções do Estado-Maior Combinado (Conjunto) (EMC), especialmente a de Inteligência, Operações e Logística; e
- considerar, como prioritários, os seguintes públicos: lideranças regionais e locais, comunidades locais da área de operações e efetivo do Comando Combinado (Conjunto).

ANEXO C

PESQUISA DE OPINIÃO PÚBLICA E DE CLIMA ORGANIZACIONAL

1. IMPORTÂNCIA

O conhecimento sobre Opinião Pública é indispensável para aqueles que têm de tratar de questões coletivas relacionadas com opinião ou tendências de públicos. Para o trabalho de Comunicação Social será necessário estudar, investigar, analisar e medir a opinião pública, para que se possa conformá-la, de acordo com os objetivos estabelecidos. Todo este trabalho tem início com um levantamento estratégico de área (LEA) detalhado.

2. FINALIDADE

A pesquisa de opinião visa estabelecer as bases para o trabalho de cada uma das atividades de Comunicação Social - Informações Públicas, Relações Públicas e Divulgação Institucional.

A pesquisa é o instrumento que faz a ligação dos diferentes públicos à Instituição, por meio de informações. Elas são empregadas quando o sistema de inteligência organizacional não pode fornecer as informações necessárias ao *marketing* institucional.

Os conhecimentos adquiridos pela pesquisa são úteis antes, durante e após a implementação da atividade ou produto. Eles são utilizados para identificar e definir as oportunidades e ameaças, gerar, refinar e avaliar atividades, monitorar o desempenho e aumentar a compreensão do processo comunicacional.

3. OBJETIVOS

A pesquisa de opinião deverá, em princípio, ter um objetivo específico, como por exemplo: avaliar o moral da organização, verificar a objetividade de determinado plano ou ação de Comunicação Social, aquilatar a eficiência de setores da administração ou identificar atitudes e anseios do público-alvo.

4. PLANEJAMENTO DA PESQUISA

Pesquisas podem ser realizadas envolvendo os públicos interno e externo. Um projeto de pesquisa envolve, normalmente, as seguintes fases:

- definição do problema;
- objetivos da pesquisa;
- universo;
- plano amostral;
- tipo e método de pesquisa;
- forma de contato;
- canais para realização da pesquisa;
- pessoal envolvido;
- meios e instrumentos a serem utilizados;
- cronograma;
- implementação;
- relatório e interpretação dos resultados; e
- apresentação ou divulgação.

5. TIPOS DE PESQUISA

Uma vez definido o problema, deve-se escolher entre realizar uma pesquisa quantitativa ou uma **pesquisa qualitativa**. Uma não substitui a outra: elas se complementam.

As pesquisas qualitativas são exploratórias, ou seja, **estimulam os entrevistados a pensarem** livremente sobre algum tema, objeto ou conceito. Elas fazem emergir aspectos subjetivos e atingem motivações não explícitas, ou mesmo conscientes, de maneira espontânea. São usadas quando se busca percepções e entendimento sobre a natureza geral de uma questão, abrindo **espaço para a interpretação**. Parte de questionamentos como: “**Qual é o melhor posicionamento de comunicação para esse produto?**”, por exemplo.

Já as **pesquisas quantitativas** são mais adequadas para apurar opiniões e atitudes explícitas e conscientes dos entrevistados, pois utilizam instrumentos estruturados (**questionários**). Devem ser **representativas** de um determinado universo de modo que seus dados possam ser generalizados e projetados para aquele universo. Seu objetivo é mensurar e permitir o **teste de hipóteses**, já que os resultados são mais concretos e, conseqüentemente, menos passíveis de erros de interpretação. Em muitos casos geram índices que podem ser comparados ao longo do tempo, permitindo traçar um histórico da informação.

6. MÉTODOS DE PESQUISA

A pesquisa de opinião poderá empregar três diferentes métodos para coletar as informações: a observação, o levantamento e a experimentação.

A **observação** consiste na coleta de dados por meio da observação de pessoas, ações e situações relevantes. O acompanhamento e análise das notícias veiculadas na mídia é um excelente instrumento para esse tipo de pesquisa.

O **levantamento** consiste em fazer perguntas diretamente aos indivíduos do público-alvo, empregando as técnicas de entrevista ou utilizando questionários impressos. As entrevistas podem ser realizadas pessoalmente ou por telefone e os questionários podem ser enviados pelo correio, Internet ou entregue em mão.

A **experimentação** é o método mais complexo e envolve a seleção de grupos experimentais e grupos de controle. Os resultados são obtidos por meio da comparação entre os dados coletados de cada grupo e podem ser obtidos empregando-se a observação ou o levantamento. Por exemplo, se desejamos avaliar o efeito que será obtido por determinado produto de Divulgação Institucional, deve-se selecionar dois grupos de pessoas. O primeiro grupo, denominado experimental, será exposto ao produto que se quer avaliar, enquanto o segundo grupo, denominado controle, não será exposto. A verificação do efeito desejado será obtida comparando-se os resultados das pesquisas aplicadas aos dois grupos.

7. INSTRUMENTOS DE PESQUISA

a. Entrevista

É a conversação realizada dentro de determinadas técnicas e cercada de cuidados especiais, tais como: evitar monólogos, evitar diálogos; evitar silêncios constrangedores, não revelar o propósito real da entrevista, não transformá-la em inquirição, manter o caráter informal, sob forma de conversação geral.

b. Questionário

É a forma impressa de uma entrevista. Sua grande limitação consiste na forma como devem ser elaboradas as questões, a fim de evitar os erros de interpretação na leitura do questionário.

O questionário pode conter questões abertas e questões fechadas. As abertas são do tipo subjetiva e não trazem opções de resposta, ficando o pesquisado livre para responder com suas próprias palavras. As questões fechadas apresentam alternativas de resposta para que o pesquisado selecione uma ou mais opções.

As questões fechadas facilitam a tabulação e a apresentação dos resultados e devem ser bem orientadas para o objetivo da pesquisa, devendo ser muito bem formuladas para evitar interpretações equivocadas que comprometam os resultados da pesquisa.

c. Painel

Em alguns casos específicos, pode-se optar pela realização da **pesquisa de clima organizacional** através da utilização de uma técnica de pesquisa conhecida como **Painel de Debates**.

O **painel** consiste em grupos, de no mínimo 5 e no máximo 10 participantes, onde um facilitador possui um roteiro de questões a ser utilizada como base do processo, e as questões vão sendo levantadas de acordo com o ritmo de cada equipe.

O facilitador não deve, na medida do possível, conduzir toda a sessão, que dura de 30 a 45 minutos no máximo, mas sim atuar apenas para que a discussão

não perca o foco e que também sejam abordados e discutidos todos os **critérios a serem avaliados na pesquisa**.

Assim, há a grande vantagem de que no **painel de debates** os próprios entrevistados também possam levantar questões relevantes em relação ao clima organizacional, que serão discutidas pelo grupo. Isto permite que haja uma comunicação de duas vias na hora da avaliação, que inclusive pode indicar critérios adicionais a serem pesquisados.

Uma das principais **vantagens do painel de debates** em relação à **entrevista** é que seu custo é menor, já que a participação dos entrevistados acontece em conjunto.

Uma das desvantagens do painel de debates é que o anonimato dos respondentes, um dos principais requisitos da pesquisa de clima, acaba sendo quebrado, pois os participantes do grupo irão saber quem está dando cada uma das opiniões.

Assim, é importante que, na medida do possível, o facilitador seja o mesmo para todos os painéis, e que, no início do painel seja abordada a questão da **confidencialidade das informações** que serão discutidas no evento.

Nesse início, além da confidencialidade, é importante abordar os objetivos do painel de debates, além de explicar os benefícios para cada um dos participantes, quando da divulgação dos resultados. Pode-se aproveitar os momentos para explicar também que o objetivo não é avaliar o desempenho dos respondentes, mas sim utilizar as idéias e opiniões fornecidas, em um clima aberto, para **melhorar as condições de trabalho** como um todo.

E por último, é ideal que o **painel de debates** necessita de um **local adequado** para sua aplicação. Recomenda-se que seja um espaço não muito grande, com assentos confortáveis para os participantes, e que se possível estejam sentadas em círculo, com uma mesa com papéis e canetas para que possam ser feitas anotações durante o processo.

8. PLANO AMOSTRAL

Para que uma pesquisa possa ser eficiente, especialmente a que empregue o método de levantamento, deve-se considerar dois aspectos em particular:

a. Seleção da amostra

A seleção de um grupo de elementos do público-alvo a ser pesquisado é denominada amostra.

A escolha da amostra deve ser uma representação exata do universo a ser pesquisado, em escala reduzida. Para isso, os indivíduos que compõem a amostra deverão ser selecionados ao acaso ou escolhidos de acordo com critérios que darão representatividade à amostra.

Selecionada a amostra, há que se conhecer a opinião individual dos elementos que a compõem, para que após a contagem e a tabulação dos resultados se possa obter respostas ao questionamento contido no objetivo da pesquisa.

b. Tamanho da amostra

O tamanho da amostra influi diretamente sobre a margem de erro da pesquisa. Quanto maior a amostra, menor será a margem de erro. O tipo de pesquisa que abrange a totalidade do universo pesquisado é denominado censo.

Para se obter dados confiáveis, pode-se considerar que independentemente do total de indivíduos do universo pesquisado, uma amostra de 100 pessoas produz resultados com margem de erro em torno de 10%. Via de regra, quanto maior o tamanho da amostra, menor será a margem de erro.

Como exemplo apresenta-se abaixo uma tabela orientadora para a determinação da amostra. Ela fornece o tamanho da amostra adequada para um nível de confiança de 95%. As várias colunas, por sua vez, indicam o número de elementos a serem selecionados com as respectivas margens de erro.

Tabela para determinar a amplitude de uma amostra tirada de uma população finita com margem de erro de 1%, 2%, 3%, 4%, 5% e 10%, na hipótese de $p = 0,5$.

Amplitude População	Amplitude da amostra com as margens de erro acima indicadas					
	+/- 1%	+/- 2%	+/- 3%	+/- 4%	+/- 5%	+/- 10%
1000	-	-	-	385	286	91
1500	-	-	638	441	316	94
2000	-	-	714	476	333	95
2500	-	1250	769	500	345	96
3000	-	1364	811	517	353	97
3500	-	1458	843	530	359	97
4000	-	1538	870	541	364	98
4500	-	1607	891	549	367	98
5000	-	1667	909	556	370	98
6000	-	1765	938	566	375	98
7000	-	1842	949	574	378	99
8000	-	1905	976	580	381	99
9000	-	1957	989	584	383	99
10000	5000	2000	1000	588	383	99
15000	6000	2143	1034	600	390	99
20000	6667	2222	1053	606	392	100
25000	7143	2273	1064	610	394	100
50000	8333	2381	1087	617	397	100
100000	9091	2439	1099	621	398	100

Fonte: Arkim. H & Colton R.. Apud TAGLIACARNE. G. Pesquisa de São Paulo. Atlas. 1976. p. 176 - P= proporção dos elementos portadores do caráter considerado. Se $p < 0,5$ a amostra pedida é menor.

9. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Após realizada uma pesquisa, os resultados deverão ser analisados, levantando-se os principais aspectos que possam ser úteis à tomada de decisões.

Ao analisar pesquisas feitas por terceiros, é importante observar que representam também jogos de interesses, visando conformar ou modificar atitudes e comportamentos dos públicos-alvo e podem apresentar dados que não correspondem à realidade. Por isso, é importante saber analisar os resultados de uma pesquisa, questionando os dados apresentados e a metodologia empregada.

Algumas informações sobre a pesquisa analisada servem como parâmetros iniciais para uma boa análise, tais como: veículo que está publicando, data da apresentação da matéria, circulação no dia da publicação, matéria (títulos, subtítulos e conteúdo), eventos psicossociais, políticos e econômicos de relevância no período, metodologia empregada e a repetição do instituto de pesquisa

Baseado nas informações levantadas sobre a pesquisa, pode-se chegar a uma das seguintes conclusões:

- há correção e coerência nos dados apresentados;
- houve manipulação de dados; ou
- a metodologia empregada permite a ocorrência de desvios nos resultados.

10. MEDIDA DA OPINIÃO

Em uma pesquisa de opinião, a obtenção de dados é feita, usualmente, por meio da utilização de entrevistas e questionários. As respostas obtidas por meio destes instrumentos são tabuladas e apresentadas na forma de tabelas e gráficos. Os resultados assim representados mostrarão o perfil da opinião do público-alvo pesquisado.

ANEXO D

APOIO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL NO GERENCIAMENTO DE CRISE

As atividades de Comunicação Social durante o Gerenciamento de Crise visam a harmonizar as relações entre a Instituição e a Sociedade, de um modo geral, e com a Imprensa, em particular. Muitas vezes as crises apresentam, também, oportunidades que podem ser aproveitadas segundo os interesses da Instituição.

A explicação do ocorrido é a questão principal da comunicação a ser dirigida à mídia. As medidas que serão tomadas para corrigir, resolver ou finalizar o problema são elementos essenciais de inteligência, devendo ser complementadas por dados relativos ao impacto do fato, como isso afetará o público e quais as medidas preventivas que serão adotadas.

ARTIGO I

PROCEDIMENTOS ANTES DA CRISE

D-1. GENERALIDADES

O gerenciamento do risco de crise deve ser realizado como atividade cotidiana. Para isso, deve ser estabelecida uma pequena célula de acompanhamento dos temas e eventos com maior potencial de risco para o surgimento de uma crise.

O gerenciamento inclui o estabelecimento de cenários com base em subsídios da área de inteligência, além da constante apresentação de linhas de ação que expressam medidas e contramedidas de Com Soc relacionadas a crise. A eclosão da crise não pode ocorrer em um quadro de surpresa por parte da comunicação social.

O acompanhamento dos temas e eventos mais sensíveis pode incluir, além

do acompanhamento do posicionamento da mídia, por exemplo, o envio de equipes de reconhecimento e avaliação aos locais de interesse e a realização de reuniões com as áreas de operações psicológicas, de inteligência e de assuntos civis.

D-2. ACOMPANHAMENTO DOS POSICIONAMENTOS DA MÍDIA

O acompanhamento dos posicionamentos da mídia nacional, regional e local nos diferentes assuntos desenvolvidos deve ser realizado, traçando um perfil da linha de editorial dos diferentes veículos de comunicação social (jornais e revistas – espaço e posição destinada a notícia; TV e rádio – tempo de difusão, horários, chamadas, difusão em rede local ou nacional), o destaque e o tratamento dado por cada veículo às crises ocorridas.

D-3. MANUTENÇÃO ATUALIZADA DA LISTA DE ENDEREÇOS E TELEFONES

- Integrantes do SISCOMSEx (Chefes das Seções de Comunicação Social dos escalões superior e subordinado);
- Órgãos da mídia;
- Jornalistas credenciados;
- Formadores de opinião (jornalistas, políticos, entidades e pessoas de expressão);
- Autoridades do poder judiciário;
- Autoridades do poder legislativo;
- Autoridades do poder executivo;
- Autoridades religiosas;
- Organizações não-governamentais (ONG).

ARTIGO II

PROCEDIMENTOS DURANTE A CRISE

Ocorrida a crise, deve-se levar em consideração que os principais fatores que estão em jogo, no que tange à Comunicação Social, são a credibilidade e a imagem da Instituição.

D-4. CONVOCAÇÃO DO GABINETE DE CRISE

O Gabinete de Crise, normalmente, será composto pelo estado-maior da OM, reforçado por outros elementos capazes de assessorar na situação da crise.

Caberá ao Gabinete de Crise analisar a situação, traçar estratégias e emitir ou exarar o ponto de vista único para a situação, que será apresentado ao público.

D-5. CONVOCAÇÃO DE TODOS OS ENVOLVIDOS NA SITUAÇÃO

Deve ser o estabelecimento de um sistema de ouvidoria dos envolvidos na situação que motivou a crise e das testemunhas, enquanto os detalhes ainda estão recentes na memória, permitindo reunir informações importantes sobre o ocorrido.

D-6. DEFINIÇÃO DE AÇÕES**a. O que fazer?**

- Definir o posicionamento face à crise.

b. Como fazer?

- Definir a estratégia de Com Soc a ser empregada.

c. Quem coordenará as ações?

- Definir o nível em que as ações serão coordenadas: local, regional ou nacional (Exemplo: OM, Bda, Cmdo Mil A, CCOMSEx)

d. Quem falará?

(1) O porta-voz, designado de acordo com sua experiência e a natureza da negociação, será a única autoridade a falar sobre o assunto com a mídia. Cabe ressaltar que será a pessoa cujo rosto será associado ao fato e à Instituição durante os momentos cruciais da crise.

(2) Após tomar conhecimento do ocorrido e preparar-se previamente para responder aos prováveis questionamentos, o porta-voz poderá conceder uma entrevista coletiva. Simultaneamente, será entregue uma nota para a imprensa elucidando o ocorrido e esclarecendo ao público as medidas/providências tomadas em relação ao fato (sindicância/inquérito, ações visando evitar ocorrências semelhantes, ações visando a minorar o sofrimento das vítimas/familiares e ações para sanar danos materiais e/ou econômicos e apresentará o porta-voz à mídia). Se houver vítimas, externará as condolências, lamentando a existência do fato.

(3) Caso o porta-voz desconheça o jornalista que solicita a entrevista, recomenda-se um contato pessoal prévio.

(4) Deve-se assegurar que todos identifiquem quem é o porta-voz.

(5) É essencial controlar os possíveis pontos de comentários desautorizados (guardas do quartel, telefonistas, motoristas, secretários, ordens etc.), boatos e focos de distorções, que são alvos da mídia.

e. Quais as pessoas que tratarão dos aspectos técnicos do problema?**f. Quem controlará o relacionamento com a mídia?**

Acompanhamento, credenciamento, contatos, presenças, notas à imprensa, sugestões de pauta, coletivas, matérias veiculadas (resenha/clipagem) e “feedback”.

g. Quando falar com a mídia?

Em situações de crise, os princípios da antecipação e da ofensiva são fundamentais à implementação do tom do discurso.

D-7. EMPREGO DA EQUIPE DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

Na abertura de espaços para as operações

- No caso de emprego de tropa, a equipe de comunicação social designada deverá preceder a chegada da mesma no local da crise, visando a abertura de espaços para as operações e, ainda, obter dados essenciais com as autoridades locais.

D-8. PERMANÊNCIA DA EQUIPE DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

A equipe de comunicação social deverá ser o primeiro elemento da tropa a chegar e o último elemento a sair da área de crise.

D-9. ORIENTAÇÃO AO PÚBLICO INTERNO

O gabinete para gestão da crise deverá orientar os comandantes subordinados (em todos os níveis), sobre os cuidados no relacionamento com a mídia em situações de crise e na preparação de seus subordinados. Todos os militares deverão ser alertados sobre os procedimentos a adotar, caso sejam abordados por jornalistas. Como regra básica, deve ser estabelecido que somente o porta-voz designado falará com a mídia sobre o ocorrido.

D-10. EMPREGO DE PESSOAL ESPECIALIZADO PARA PRESTAR TESTEMUNHOS SOBRE ASSUNTOS TÉCNICOS

Os relatos sobre assuntos técnicos deverão ser feitos por pessoas especializadas no assunto. Exemplo: informações sobre o estado de saúde de pessoas afetadas pela crise devem ser prestadas por um porta-voz médico autorizado.

D-11. ACESSO DA MÍDIA AO LOCAL DO SINISTRO

Franquear o acesso da mídia ao local do sinistro, o mais cedo possível, acompanhada pelo porta-voz. Aquele que franquear a entrada deve informar sobre as restrições que possam advir da presença no local da emergência dos jornalistas, fotógrafos e câmeras. Eles só podem trabalhar acompanhados no local. Caso desrespeitem os critérios estabelecidos devem ser convidados a se retirar.

Cuidados quanto ao local do sinistro devem ser observados, como a limpeza do local e trabalhos de reparos. Devem ser evitadas cenas de acidentes e feridos, danos materiais, pessoas sendo atendidas em unidades médicas móveis e manchas de sangue no local do sinistro.

D-12. SISTEMA DE “POOL”

a. Recomenda-se utilizar essa forma de cobertura jornalística na obtenção inicial de imagens no local do sinistro, em situações tais como: locais pequenos ou onde exista risco de morte. Para isso, a equipe de comunicação responsável pelo relacionamento com a imprensa deve especificar o número de jornalistas que poderá ser acomodado no local e a hora permitida para completarem o seu trabalho.

b. Jamais escolha quem deverá participar do “pool”. Os veículos, agências de notícias, associações de empresas jornalísticas ou representantes dos sindicatos que fazem a cobertura devem determinar a composição do “pool”, baseados nas especificações mencionadas e em como a cobertura visual e escrita será distribuída às agências e veículos.

D-13. RISCOS PARA JORNALISTAS

Os jornalistas, quando submetidos a riscos, deverão assinar um **Termo de Responsabilidade**, antes de terem a permissão para participarem da cobertura.

D-14. DIVULGAÇÃO DA IDENTIDADE DAS VÍTIMAS

A divulgação pública de eventuais vítimas só deverá ocorrer após a confirmação de suas identidades e a notificação sobre o ocorrido aos parentes ou responsáveis.

D-15. LINGUAGEM EMPREGADA E USO DE EXPRESSÕES**a. Linguagem**

Deve ser simples e sem erros ou vícios de linguagem e compatível para o veículo e ao público-alvo.

b. Evitar opiniões, expressões e/ou conclusões

- (1) “Eu acho que ...”;
- (2) “Na minha opinião ...”;
- (3) “Em meu ponto de vista ...”;
- (4) “Eu penso que ...”;
- (5) “O Exército pensa que”
- (6) “No ponto de vista do Exército ...”.

D-16. ATENÇÃO PARA COM OS FAMILIARES DAS PESSOAS ENVOLVIDAS

Os familiares das pessoas envolvidas no acontecido deverão ser orientados sobre formas de procedimento em relação à mídia, evitando repercussões e explorações de aspectos negativos do fato.

ARTIGO III
PROCEDIMENTOS DEPOIS DA CRISE

D-17. INFORMAÇÕES NECESSÁRIAS

Informar à comunidade/sociedade, por meio da mídia, sobre:

- término das investigações/averiguações;
- responsabilidades determinadas;
- providências adotadas para ressarcir dano;
- providências adotadas para minorar perdas/lesões humanas;
- providências adotadas para impedir a repetição de fatos de natureza semelhante; e
- outras providências julgadas cabíveis para o problema.

D-18. DEMONSTRAÇÃO E MATERIALIZAÇÃO DE GRATIDÃO

Demonstrar gratidão à comunidade, ao público interno e aos órgãos por qualquer ajuda recebida durante a crise por meio de mensagens preferenciais, correspondência pessoal e homenagens.

ANEXO E

MEMENTO PARA COORDENAÇÃO DA COMUNICAÇÃO SOCIAL COM AS OPERAÇÕES PSICOLÓGICAS, A INTELIGÊNCIA, A GUERRA ELETRÔNICA E OS ASSUNTOS CIVIS

1. Níveis de atuação e definição de responsabilidades
2. Relatórios de anos anteriores
3. Aspectos normativos e jurídicos de interesse comum
4. Atuação e contatos junto aos órgãos externos envolvidos na operação (Marinha, FAB, Mídia, Polícia Federal etc.)
5. Repertório de conhecimentos necessários e dados disponíveis na área de operações de interesse comum
6. Pedidos de busca, se for o caso
7. Disponibilização de dados obtidos pela GE e de interesse da Com Soc e Op Psc
8. Posicionamento da Opinião Pública e dos principais formadores de opinião
9. Influência da Opinião Pública na montagem das linhas de ação
10. Controle da opinião publicada
11. Aspectos psicossociais a serem observados durante os planejamentos e explorados durante as campanhas
12. Influência da área de operações nos planejamentos
13. Objetivos Psicológicos e de Com Soc (coesivos e divisivos)
14. Recursos locais

15. Meios do CCOMSEx disponíveis (site EB, Rádio Verde Oliva etc.)
16. Agências civis passíveis de serem exploradas
17. Inteligência de sinais e imagens disponíveis
18. Banco de dados e de imagens disponíveis
19. Temas
20. Símbolos
21. Públicos-alvo prioritários (públicos externo e interno)
22. Campanhas informativas e persuasivas (possíveis reflexos na imagem e na credibilidade da Força)
23. Faseamento das campanhas
24. Ideias-força e *slogans*
25. Veículos de divulgação e disseminação disponíveis (Internet, Rádios, TV, jornais, revistas etc.)
26. Credibilidade dos meios de imprensa, audiência e posicionamento frente a Força Terrestre
27. Porta-voz
28. Ouvidoria
29. Controle da Informação
30. Parcerias e colaboradores
31. Prazos e duração das campanhas
32. Sincronização das campanhas com os demais sistemas operacionais
33. Assuntos Cíveis, ACISO e ações de Op Psc
34. Produtos (artes, filmetes, *spots*, cartazes, panfletos)
35. Apoios e parcerias
36. Dados estatísticos disponíveis e vulnerabilidades identificadas
38. Pré-testagem e testagem
39. Indicadores de impacto
40. Pesquisas e avaliação das campanhas
41. Oportunidades psicológicas
42. Ações conjuntas e sinergia (emprego de meios estratégicos etc)

C 45-1

- 43. Análise da propaganda adversa e contrapropaganda, se for o caso
- 44. Estabelecimento de um Canal Técnico e uso do sistema de comunicação
- 45. Graus de sigilo
- 46. Logística
- 47. Emprego de meios aéreos e fluviais, plataformas aéreas etc.
- 48. Informática (ferramentas, programas e meios disponíveis, integração de sistemas etc.)
- 49. Gerenciamento de crises (integrantes, negociador, procedimentos etc.)
- 50. *Briefing* e reunião do por-do-sol
- 51. Dados de vade-mécum
- 52. Consolidação doutrinária

ÍNDICE ALFABÉTICO

	Prf	Pag
A		
Acesso da mídia ao local do sinistro	D-11	D-4
Acompanhamento		
- dos posicionamentos da mídia	D-2	D-2
- Fases do Planejamento	3-15	3-11
A comunicação social		
- e a ação de comando	4-3	4-2
- e a inteligência	4-2	4-2
- e as operações psicológicas	4-5	4-3
- e os assuntos civis	4-4	4-2
- em apoio à defesa externa	4-19	4-16
- em apoio à defesa territorial	4-21	4-17
- em apoio às atividades subsidiárias	4-23	4-20
- em apoio às operações de garantia da lei e da ordem (GLO)	4-20	4-16
- em apoio às operações de paz	4-22	4-17
Ações		
- a realizar	4-14	4-10
- junto à população	4-17	4-15
- sobre nossas tropas	4-18	4-15
A importância da imagem	2-15	2-12
Análise do ambiente	3-5	3-3
Aspectos		
- a considerar	3-2	3-2
- importantes da informação	1-13	1-8
Atenção para com os familiares das pessoas envolvidas	D-16	D-5
Atribuições		
- dos integrantes do SisComSex	2-7	2-4

	Prf	Pag
C		
Características do SisComSex	2-5	2-2
Conceituação de Comunicação Social	1-9	1-5
Concepção política básica	1-5	1-3
Considerações		
- gerais	1-3	1-1
- Bases para o Planejamento	3-4	3-2
Constituição das seções de comunicação social dos diversos escalões	2-10	2-7
Conceito e imagem institucional do Exército	2-19	2-14
Convocação		
- de todos os envolvidos na situação	D-5	D-3
- do gabinete de crise	D-4	D-2
D		
Definição de ações	D-6	D-3
Demonstração e materialização de gratidão	D-18	D-6
Diretrizes estratégica organizadora de Comunicação Social	1-6	1-3
Divulgação		
- da identidade das vítimas	D-14	D-5
- Fases do Planejamento	3-14	3-11
- institucional	2-14	2-11
E		
Elaboração dos documentos	3-13	3-11
Elementos da Comunicação Social	1-10	1-5
Emprego		
- da equipe de Comunicação Social	D-7	D-4
- de pessoal especializado para prestar testemunhos sobre assuntos técnicos	D-10	D-4
Enfoques da Comunicação Social	1-8	1-4
Estabelecimento do sistema de comunicação social da operação	4-13	4-10
Estratégia de <i>marketing</i> institucional	3-8	3-5
Estudo de situação	3-12	3-10
Estrutura do SisComSex	2-6	2-3
F		
Faseamento	3-11	3-10
Finalidade(s)		
- da comunicação social	2-2	2-1
- do SiscomSex	2-4	2-2
- introdução	1-1	1-1
Frase-síntese (<i>slogan</i>) do exército	2-18	2-14

Prf Pag

G

Generalidades

- A Comunicação Social em Apoio as Operações Militares ..	4-11	4-8
- A Comunicação Social em Tempo de Paz	4-6	4-4
- Ambiente Comunicacional	2-20	2-15
- Finalidade da Comunicação Social	2-1	2-1
- Fundamentos do Emprego da Comunicação Social	4-1	4-1
- Introdução	3-1	3-1
- Mecanismo de Planejamento	3-10	3-8
- O Sistema de Comunicação Social do Exército	2-3	2-2
- Procedimentos Antes da Crise	D-1	D-1

I

Informações

- necessárias	D-17	D-6
- públicas	2-13	2-11
Implementação e controle	3-9	3-7

L

Linguagem empregada e uso de expressões	D-15	D-5
---	------	-----

M

Manutenção atualizada da lista de endereços e telefones	D-3	D-2
Mídia(s)		
- de apoio	2-24	2-18
- eletrônica	2-22	2-16
- impressa	2-23	2-17
Missão do Exército	1-4	1-2

N

Níveis de planejamento	3-7	3-4
------------------------------	-----	-----

O

Objetivo

- geral	3-3	3-2
- Introdução	1-2	1-1
O Centro de Comunicação Social do Exército	2-9	2-6
O Exército e a mídia	4-7	4-4
O militar como elemento da comunicação social	2-11	2-9
O nome institucional	2-16	2-12
O papel do Exército	4-8	4-6
Orientação ao público interno	D-9	D-4
O símbolo do Exército	2-17	2-13
Orientações gerais	4-15	4-13

	Prf	Pag
P		
Permanência da equipe de Comunicação Social	D-8	D-4
Plano de Comunicação Social	1-7	1-4
Princípios		
- A Comunicação Social em Apoio as Operações Militares ..	4-12	4-9
- básicos	1-11	1-7
- éticos	1-12	1-7
Publicações organizacionais	2-25	2-19
R		
Relacionamento com		
- a mídia - correspondentes de guerra	4-16	4-14
- a sociedade	4-9	4-7
- o público interno	4-10	4-7
Rede do Sistema de Comunicação Social do Exército (RESISCOMSEx)	2-8	2-5
Relações públicas	2-12	2-11
Riscos para jornalistas	D-13	D-5
S		
Sistema de		
- informações de <i>marketing</i> institucional	3-6	3-4
- <i>pool</i>	D-12	D-5
V		
Veículos de Comunicação Social	2-21	2-15

DISTRIBUIÇÃO

1. ÓRGÃOS

Ministério da Defesa	06
Gabinete do Comandante do Exército	02
Estado-Maior do Exército	20
DGP, DEP, COLOG, DCT, DEC, SEF	01
DSM, DCEM, DAProm, DCIP, DSau, DAP	01
DFA, DEE, DEPA, DAC	01
D Abst, DMat, DTMob, DMAvEx, DMCEI, DFPC, Ba Ap Log Ex	01
CTEx, CAEx, CDS, CITEx, CIGE, DSG, DF	01
DOM, DOC, DPatr	01
DCont, DAud, DGO, CPEX	01
SGEx, CIE	01
CComSEX	06
DPEP	01

2. GRANDES COMANDOS E GRANDES UNIDADES

COTER	10
Comando Militar de Área	05
Região Militar	03
Região Militar/Divisão de Exército	03
Divisão de Exército	03
Brigada	03
Grupamento de Engenharia	02
Artilharia Divisionária	02
CAvEx	02
C Com GEEx	02

3. UNIDADES

Infantaria	02
Cavalaria	02
Artilharia	02
Engenharia	02
Comunicações	02
Batalhão Logístico	02
BAV Ex	02
Batalhão de Manutenção de Armamento	01
Batalhão de Manutenção de Suprimento da Av Ex	01
B F Esp, B Aç Cmdos	02
BDOMPSA	01
Base de Av T	01
Base Adm Ap 1ª/2ª/3ª RM	01
Base Adm Bda Op Esp	01
Base Logística	02
Batalhão de Suprimento	01
Depósito de Subsistência	01
Depósito de Suprimento	01
Parque Mnt	01
B F Paz "HAITI"	02

4. SUBUNIDADES/FRAÇÕES (autônomas ou semi-autônomas)

Infantaria/Fronteira	02
Cavalaria	02
Artilharia	02
Engenharia	02
Comunicações	02
Material Bélico	02
Defesa QBN	01
Polícia do Exército	02
Bia/Esqd/Cia Cmdo (GU e G Cmdo)	01
Cia Intl/GE	02
Cia Transp	01
Cia C²	01
Cia Prec	01
3ª Cia F Esp	02
Guarda	01
CTA	01
CT	01
Dst Op Psico	02
Dst Ap Op Esp	02
Dst Sau Pqdt	02
Pelotão	01
Cia E F Paz "MINUSTAH"	02

5. ESTABELECIMENTOS DE ENSINO

ECEME	10
EsAO	10
AMAN	20
EsSA	20
CPOR	05
NPOR	05
IME	05
EIM	02
EsCom, EsACosAAe, EsIE, EsMB, EsIMEx, EsAEx, EsPCEEx, EASA, EsSEEx, EsEqEx, CEP, CIGS, CIAvEx, CIGE, CI Op Esp, CI Pqdt GPB, CI Bld, CAAdEx, CI Op Paz	05
Colégio Militar	02
Tiro de Guerra	01
EsEFEx	02

6. OUTRAS ORGANIZAÇÕES

Arquivo Histórico do Exército	01
Adm MNM/2ª GM	01
ADIEEx/Paraguai	01
Arsenais de Guerra RJ / RS / SP	01
Bibliex	01
Campo de Instrução	01
Campo de Provas de Marambaia	01
CECMA	01
Centro Gen ERNANI AYROSA	01
Centro de Recuperação de Itatiaia	01
Coudelaria do Rincão	01
CDE	01
C Doc Ex	01
C F N	01
COMDABRA	01
C R O	01
C S M	01
Del SM	01
D C Armt	01
D C Mun	01
D L	01
EAO (FAB)	01
ECEMAR	01
Es G N	01
E S G	01
E C T	01
E G G C F	02
E MD	02

E M Aer	01
E M A	01
H F A	01
Hospitais Gerais e de Guarnições, Policlínicas, Campanha	01
I M B E L	01
I C F Ex	01
I B Ex	01
IPCEx	01
L Q F Ex	01
Museu Histórico do Exército/FC	01
Odontoclínica Geral do Exército	01
PMB	01
Pref Mil Zona Sul	01

OBSERVAÇÕES A SEREM APRESENTADAS

De acordo com a Port 041, 18 de fevereiro de 2002, propõe-se:

1. Publicação: (Indicativo, Título, Ano da Edição)
2. Correções de Texto (Página, parágrafo, linha DE PARA)
3. Outras observações ou comentários.

1.

OM, Local, Data: _____
Nome, Posto/Grad: _____
Assinatura: _____

PARTICIPE - INFLUA - COOPERE NO APERFEIÇOAMENTO DA DOUTRINA!

ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO
3ª SUBCHEFIA
QG DO EXÉRCITO - SMU
70630-901 BRASÍLIA-DF

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

CIDADE: _____
ESTADO: _____
ENDEREÇO: _____
NOME: _____

**Este Manual foi elaborado com base em anteprojeto apresentado
pelo Centro de Comunicação Social do Exército (CCOMSEX)**



EGGCF

Desde 1949

Gráfica do Exército - Compromisso com a Qualidade!

Estabelecimento General Gustavo Cordeiro de Farias - "Gráfica do Exército"
Al. Mal. Rondon - Setor de Garagem - QGEx - SMU - CEP: 70630-901 - Brasília-DF
DDG: 0800-6012323 - Tel: 3415-4248 - RITEX: 860-4248 - Fax: 3415-5829
Site: www.eggcf.eb.mil.br - E-mail: divcom@eggcf.eb.mil.br