

EB10-MT-11.001



**MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
CENTRO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL DO EXÉRCITO**

MANUAL TÉCNICO

TÉCNICAS E PROCEDIMENTOS DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

**1ª Edição
2017**

EB10-MT-11.001



**MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
CENTRO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL DO EXÉRCITO**

MANUAL TÉCNICO

TÉCNICAS E PROCEDIMENTOS DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

**1ª Edição
2017**

PORTARIA Nº 023, DE 16 DE JANEIRO DE 2018

Aprova o Manual Técnico EB10-MT-11.001 - Técnicas e Procedimentos de Comunicação Social, 1ª Edição, 2017.

O COMANDANTE DO EXÉRCITO, no uso das atribuições que lhe conferem o art. 4º da Lei Complementar nº 97, de 9 de junho de 1999, alterada pela Lei Complementar nº 136, de 25 de agosto de 2010, e o inciso XIV do art. 20 da Estrutura Regimental do Comando do Exército, aprovada pelo Decreto nº 5.751, de 12 de abril de 2006, e de acordo com o que propõe o Centro de Comunicação Social do Exército, ouvidos o Estado-Maior do Exército, o Departamento de Educação e Cultura do Exército, o Gabinete do Comandante do Exército e o Centro de Doutrina do Exército, resolve:

Art. 1º Aprovar o Manual Técnico EB10-MT-11.001, de Técnicas e Procedimentos de Comunicação Social, 1ª Edição, 2017, que com esta baixa.

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



Gen Ex EDUARDO DIAS DA COSTA VILLAS-BÔAS
Comandante do Exército

(Publicada no Boletim do Exército nº 04, de 26 de janeiro de 2018)

FOLHA REGISTRO DE MODIFICAÇÃO (FRM)

NÚMERO DE ORDEM	ATO DE APROVAÇÃO	PÁGINAS AFETADAS	DATA

ÍNDICE DE ASSUNTOS

Pag

PREFÁCIO	-
CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO	
1.1 FINALIDADE.....	1-1
1.2 CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....	1-1
1.3 AÇÕES DE COMUNICAÇÃO SOCIAL.....	1-2
CAPÍTULO II – ASSESSORIA DE IMPRENSA	
2.1 CONSIDERAÇÕES GERAIS.....	2-1
2.2 RELACIONAMENTO COM A MÍDIA.....	2-2
2.3 O PERFIL DE REPÓRTER E O PERFIL DO MILITAR.....	2-3
2.4 ATENDENDO À IMPRENSA.....	2-4
2.5 DOCUMENTOS DIRIGIDOS À IMPRENSA.....	2-6
2.6 CARACTERÍSTICAS DOS PRINCIPAIS VEÍCULOS DE COMUNICAÇÃO.....	2-9
2.7 ENTREVISTA INDIVIDUAL.....	2-11
2.8 ENTREVISTA COLETIVA.....	2-20
2.9 ENTREVISTA EM RÁDIO.....	2-27
2.10 ENTREVISTA PARA JORNAL.....	2-28
2.11 ENTREVISTA PARA REVISTA.....	2-29
2.12 ENTREVISTA PARA AGÊNCIAS DE NOTÍCIAS <i>ON LINE</i>	2-29
2.13 FOTOGRAFIA EM ENTREVISTA.....	2-29
CAPÍTULO III – RELAÇÕES PÚBLICAS	
3.1 CONSIDERAÇÕES GERAIS.....	3-1
3.2 ATENDIMENTO AO PÚBLICO.....	3-3
3.3 ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS.....	3-16
3.4 EVENTOS SUGERIDOS.....	3-19
CAPÍTULO IV – DIVULGAÇÃO INSTITUCIONAL	
4.1 CONSIDERAÇÕES GERAIS.....	4-1
4.2 A IMAGEM DO EXÉRCITO.....	4-1
4.3 <i>MARKETING</i> INSTITUCIONAL.....	4-5
CAPÍTULO V – GERENCIAMENTO DE CRISE DE IMAGEM	
5.1 GENERALIDADES.....	5-1
5.2 A TRÍADE DA CONDUTA DO EXÉRCITO BRASILEIRO EM CRISES DE IMAGEM.....	5-3
5.3 ANTES DA CRISE.....	5-4
5.4 DURANTE A CRISE.....	5-4

5.5 DEPOIS DA CRISE.....	5-6
5.6 PASSOS A CONSIDERAR DIANTE DE UMA CRISE.....	5-6
CAPÍTULO VI – COMUNICAÇÃO SOCIAL EM OPERAÇÕES	
6.1 CONSIDERAÇÕES GERAIS.....	6-1
6.2 A SEÇÃO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL EM OPERAÇÕES.....	6-2
6.3 AÇÕES PARA OS PÚBLICOS-ALVO.....	6-7
6.4 A COMUNICAÇÃO SOCIAL EM APOIO ÀS OPERAÇÕES INTERNACIONAIS.....	6-9
6.5 A COMUNICAÇÃO SOCIAL EM APOIO ÀS OPERAÇÕES DE COOPERAÇÃO E COORDENAÇÃO COM AGÊNCIAS.....	6-10
ANEXO A – MODELO DE NOTA DE ESCLARECIMENTO.....	A-1
ANEXO B – MODELO DE NOTA À IMPRENSA OU NOTA OFICIAL.....	B-1
REFERÊNCIAS.....	-

PREFÁCIO

A Comunicação Social é um importante meio de que dispõe o comandante operacional para motivar, manter os princípios que norteiam a Instituição e exercer uma efetiva liderança sobre seus subordinados, além de um excelente instrumento a ser utilizado para projetar a imagem do Exército. Essa imagem deve ser o reflexo real da vida castrense, pautada em valores como a responsabilidade, a austeridade, a honestidade, a disciplina, a dedicação integral e o profissionalismo. O Conceito Operativo do Exército de condução de operações militares no Amplo Espectro, caracterizado pela combinação simultânea ou sucessiva de operações de diversas naturezas, estabelece como premissas a necessidade de enfrentamento de novas ameaças e a aquisição das capacidades requeridas pelos conflitos modernos. A operacionalização desse conceito, por sua vez, exigiu uma transformação da doutrina de planejamento e emprego da Comunicação Social. Este Manual Técnico implementa essas modificações no âmbito das técnicas e procedimentos de Comunicação Social, alinhando-se aos demais manuais adotados pelo Exército de nível mais elevado. A exata compreensão dos militares, em todos os níveis, dos múltiplos aspectos da Comunicação Social e de seu emprego como um instrumento a mais de influência psicológica, e de preservação e fortalecimento da imagem da Força, ensejará o aperfeiçoamento da Instituição e a conquista eficaz de seus objetivos. Dessa forma, este Manual Técnico visa fornecer uma ferramenta de trabalho atualizada e comprovadamente eficiente para uso dos estados-maiores de todos os escalões táticos, particularmente para as suas Agências e/ou Seções de Comunicação Social das Organizações Militares.

**A COMUNICAÇÃO SOCIAL É UM FACILITADOR DA AÇÃO DE COMANDO
E UM MULTIPLICADOR DO PODER DE COMBATE.**

**EXÉRCITO BRASILEIRO
BRAÇO FORTE – MÃO AMIGA**

CAPÍTULO I INTRODUÇÃO

1.1 FINALIDADE

1.1.1 Este manual apresenta técnicas e procedimentos doutrinários de Comunicação Social para o preparo e emprego da Força Terrestre (F Ter).

1.2 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

1.2.1 A Comunicação Social (Com Soc), diante da importância crescente da informação em um mundo cada vez mais interconectado e interdependente, está inserida em todas as atividades da Força, particularmente no emprego, constituindo-se numa importante ferramenta no processo de tomada de decisão, além de permitir ao Exército Brasileiro (EB) interagir, cada vez mais, com a opinião pública.

1.2.2 A credibilidade e o “capital de confiança” alcançado pelo EB perante a sociedade, em face de resultados obtidos nas mais diversas ações em que a Força Terrestre se fez e se faz presente, aumentam sua exposição na mídia. Dessa forma, cabe a cada integrante do EB atuar como um Agente de Comunicação Social, contribuindo e sendo responsável pelo fortalecimento e pela preservação da imagem institucional.

1.2.3 A Com Soc deverá enfatizar a mensagem de “Defesa da Pátria” como a principal missão do Exército e veicular o Preparo e Emprego como atividade-fim da Força Terrestre, sendo o principal Sistema de Atividade, estabelecendo-o como referência e definidor das necessidades para os demais.

1.2.4 Em função desses objetivos, é imprescindível que o Centro de Comunicação Social do Exército (CCOMSEx), órgão central do Sistema de Comunicação Social do Exército (SISCOMSEx), produza conteúdos regulares com linguagem jornalística, por meio da nova estrutura chamada Agência Verde-Oliva, voltados à disseminação do emprego da Força Terrestre e dos valores da Instituição. Além disso, deve manter os diversos públicos oportuna e efetivamente informados das ações do EB e de outros conteúdos de interesse. Igualmente relevante é a atuação do Estado-Maior do Exército (EME), Órgãos de Direção Setorial (ODS), Órgão de Direção Operacional (ODOp), Órgãos de Assistência Direta e Imediata

(OADI) ao Comandante do Exército (Cmt Ex) e dos Comandos Militares de Área (C Mil A), objetivando estruturar suas respectivas Agências de Com Soc para atuar em proveito de suas demandas.

1.3 AÇÕES DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

1.3.1 A CARGO DO CCOMSEx

1.3.1.1 Desenvolver, anualmente, as seguintes ações:

- a) Simpósio de Comunicação Social.
- b) Estágio de Comunicação Social para Oficiais do Quadro de Estado-Maior da Ativa.
- c) Estágio de Auxiliar de Comunicação Social.
- d) Estágio de Correspondentes de Assuntos Militares (ECAM).
- e) Estágio de Capacitação de Fotógrafos/Cinegrafistas das Organizações Militares (OM) da Guarnição de Brasília.
- f) Visitas de Orientação Técnica para os C Mil A e Guarnições com diversas OM.
- g) Festival de Filmes e Fotografias Militares.
- h) Estágio de Preparação de Jornalistas e Assessores de Imprensa em Áreas de Conflito (EPJAIAC).
- i) Visita de Formadores de Opinião.
- j) Cobertura jornalística e cinefotográfica de eventos de interesse do EB.
- k) Divulgar as Ordens do Dia, Alusivos e Mensagens Relativas a Datas Especiais.
- l) Captar imagens, confeccionar vídeos institucionais e divulgar, nas mídias sociais, produtos de interesse do EB.
- m) Produzir, divulgar e promover notícias de atos e fatos da Força, que sejam de interesse da sociedade.
- n) Conduzir reuniões/videoconferências com as Agências Classe “A” e Especiais, mensalmente, a fim de atender demandas de interesse do SISCOMSEx.

1.3.1.2 Desenvolver, anualmente, as seguintes campanhas:

- a) Ingresso na Força.
- b) Dia do Exército.
- c) Dia do Soldado.
- d) Outras campanhas não planejadas e que sejam de interesse do EB.

1.3.2 A CARGO DAS AGÊNCIAS CLASSE “A” E ESPECIAIS

1.3.2.1 Desenvolver, anualmente, as seguintes ações:

- a) Comemorações em Datas Festivas.
- b) Difundir as Campanhas de Com Soc do EB.
- c) Realizar a cobertura jornalística e cinefotográfica e enviá-la ao CCOMSEx, referente a eventos relevantes.

1.3.2.2 Realizar as seguintes ações complementares:

- a) Estreitar os laços com a imprensa local.
- b) Confeccionar seu Plano de Comunicação Social e orientar as OM subordinadas na elaboração de um Plano de Comunicação Social próprio.
- c) Promover a realização de simpósios regionais com a participação de órgãos de mídia, estudantes universitários e outros segmentos de interesse.
- d) Participar do Festival de Filmes e de Fotografias Militares.
- e) Promover a realização de Estágios de Correspondentes de Assuntos Militares (ECAM).
- f) Manter atualizado o cadastro dos órgãos de mídia locais e regionais, bem como de profissionais e empresas de interesse para a Com Soc.
- g) Empregar, sempre que possível, os meios de Com Soc disponíveis para a veiculação do apoio do EB nas situações de desastres naturais e de calamidades públicas, demonstrando ao público externo o viés da “Mão Amiga”.
- h) Remeter, ao CCOMSEx, as Ordens do Dia (no caso do Gab Cmt Ex), Alusivos e Mensagens Relativas a Datas Especiais.
- i) Participar de reuniões/videoconferências conduzidas pelo CCOMSEx, a fim de colaborar com o atendimento das demandas de interesse do SISCOMSEx.

1.3.3 A CARGO DAS AGÊNCIAS CLASSE “B” E “C”

1.3.3.1 Desenvolver, anualmente, as seguintes ações:

- a) Projeto “Portas Abertas”.
- b) Recebimento de visitas de escolas secundaristas.
- c) Difundir as Campanhas de Com Soc do Exército.
- d) Realizar a cobertura jornalística e cinefotográfica e enviá-las ao CCOMSEx, referente aos eventos sob sua área de responsabilidade de interesse do EB.

EB10-MT-11.001

1.3.3.2 Desenvolver as seguintes ações complementares, de acordo com suas possibilidades:

- a) Estreitar os laços com a imprensa local.
- b) Confeccionar o Plano de Comunicação Social próprio.
- c) Promover a realização de simpósios regionais com a participação de órgãos da mídia, estudantes universitários e outros segmentos de interesse.
- d) Promover a realização de Estágios de Correspondentes de Assuntos Militares (ECAM).
- e) Manter atualizado o cadastro dos órgãos de mídia locais e regionais, bem como de profissionais e empresas de interesse para a Com Soc.
- f) Empregar, sempre que possível, os meios de Com Soc disponíveis para a veiculação do apoio do EB, nas situações de desastres naturais e de calamidades públicas, demonstrando ao público externo o viés da “Mão Amiga”.

CAPÍTULO II ASSESSORIA DE IMPRENSA

2.1 CONSIDERAÇÕES GERAIS

2.1.1 Os temas relacionados ao Exército Brasileiro (EB) despertam o interesse da sociedade e, em consequência, da imprensa em geral. Nesse quadro, a instituição tem a oportunidade de dar maior visibilidade às suas atividades e de contribuir para a compreensão do público sobre sua missão, organização e peculiaridades.

2.1.2 Respeitadas as características da Instituição, com base em suas atribuições constitucionais, o militar, no desempenho da função de Comunicação Social, deve entender os aspectos principais que caracterizam a atuação da mídia no contexto da formação da opinião pública. Dessa forma, torna-se compreensível a importância da manutenção de um bom relacionamento com profissionais da Imprensa para o êxito das nossas missões.

2.1.3 Algumas medidas são essenciais para que essa relação possa ser estabelecida e mantida nas melhores condições:

- a) o conhecimento mútuo;
- b) a manutenção de relação profissional e de confiança;
- c) o diálogo permanente;
- d) a ocupação dos valiosos e imprescindíveis espaços na Mídia;
- e) antecipação da informação, eliminando-se, portanto, especulações indesejáveis;
- f) o correto uso de *Press Releases* e Notas para a Imprensa, seguidos de esclarecimentos por meio de contato telefônico ou pessoal; e
- g) o emprego oportuno da entrevista individual e convocação da imprensa para entrevista coletiva.

2.1.4 O CCOMSEx é o órgão que regula, coordena e orienta os procedimentos relativos ao trato com a mídia no Exército Brasileiro.

2.1.5 Resguardado o sigilo do que não pode ser veiculado em razão de questões legais de segurança e considerado aquilo que há interesse de divulgar em benefício da imagem da Força: empregar máximo de abertura e mínimo de retardo nas respostas.

2.2 RELACIONAMENTO COM A MÍDIA

2.2.1 O domínio de procedimentos para contatos e concessão de entrevistas assegura o melhor desempenho no cumprimento da missão.

2.2.2 A comunicação entre as instituições decorre do interesse pela informação. Se um jornalista procura uma Organização Militar (OM), é porque o assunto que motivou o contato pode gerar notícia e, se o Exército tem interesse em comunicar, precisa fazê-lo de forma profissional e com resultados satisfatórios. A chave do bom diálogo com a mídia é mantê-la informada, de maneira proativa, com fatos concretos e de forma correta.

2.2.3 Para tanto, é conveniente aproveitar todas as oportunidades para que os profissionais da mídia conheçam melhor o Exército, criando condições para a abordagem de assuntos militares com maior propriedade.

2.2.4 Paralelamente, os militares devem procurar conhecer algumas das principais características que envolvem todo o processo de interação com a imprensa:

- a) o que é notícia;
- b) como funciona a imprensa;
- c) características da profissão de jornalista;
- d) os instrumentos de difusão da informação;
- e) com quem falar; e
- f) como organizar e se preparar para entrevistas individuais e coletivas.

2.2.5 Toda notícia é uma informação, mas nem toda informação é uma notícia. Assim, fica claro que notícia é a informação que se reveste de interesse jornalístico, ou seja, o que é relevante do ponto de vista do público. A exatidão é o elemento chave – puro registro de fatos, sem comentário nem interpretação. Vários fatos descritos com exatidão, entretanto, podem ser justapostos de maneira tendenciosa. Suprimir uma informação ou inseri-la pode alterar o significado da notícia. Vale lembrar que, embora alguns fatos sejam considerados corriqueiros, eles podem despertar boas pautas e render matérias positivas. O Oficial de Comunicação Social deve saber identificar o que é notícia em potencial e o que é considerado secundário.

2.2.6 Critérios para avaliação da importância da notícia:

- a) ineditismo (a notícia inédita é mais importante do que a já publicada);

- b) improbabilidade (a notícia menos provável é mais importante do que a esperada);
- c) interesse (quanto mais pessoas possam ter sua vida afetada pela notícia, mais importante ela é);
- d) apelo (quanto maior a curiosidade que a notícia possa despertar, mais importante ela é); e
- e) empatia (quanto mais pessoas puderem se identificar com o personagem e a situação da notícia, mais importante ela é).

2.2.7 A produção de uma notícia passa por diversas fases até a sua formalização final. Esse processo é realizado por diversos profissionais. Conhecer os procedimentos básicos do funcionamento de uma redação poderá facilitar o entendimento do trabalho jornalístico, ainda que cada veículo de comunicação tenha uma rotina própria. Normalmente, as redações trabalham de forma descentralizada, cada tema ficando sob a responsabilidade de um editor/ produtor. Cada editoria opera como uma unidade independente.

2.2.8 Antes de o repórter sair a campo, é feita uma apuração do que é e do que pode ser notícia, realizada por uma equipe interna que trabalha na produção e na pauta da reportagem. Definida a pauta, o repórter sai em busca da matéria. No retorno, a reportagem é discutida com o editor. Só então é aprovada e dimensionada para o fechamento da edição, podendo, inclusive, não ser aproveitada pelo editor, tendo sua veiculação adiada ou mesmo cancelada.

2.2.9 A redação de qualquer veículo de imprensa é movida pela pressão do tempo; ela trabalha com prazos. O descumprimento desses prazos pode inviabilizar o aproveitamento da informação. É importante lembrar que cada veículo de comunicação utiliza uma linguagem própria.

2.2.10 Quem fala pelo Exército Brasileiro deve estar preparado para ter o melhor desempenho, seja no microfone de uma rádio, seja à frente das câmeras de uma equipe de TV. Qualquer militar autorizado a dar declarações à imprensa está representando a própria Instituição e deve se sentir seguro para dar entrevistas.

2.3 O PERFIL DE REPÓRTER E O PERFIL DO MILITAR

2.3.1 O repórter possui formação humanística, subjetiva e é possuidor de elevados níveis de percepção e sensibilidade. Normalmente é competitivo e ocupa as redações de jornais e revistas.

2.3.2 Na sua atuação, busca a “verdade”. Para isso, necessita “cobrar explicações”, investigar fatos, checar dados, anotar todas as informações, ouvir os envolvidos em todas as versões e trabalhar com a notícia. A curiosidade é a essência do trabalho do repórter, por isso, ele é persistente e pergunta tanto. Apesar de parecer o contrário, o repórter tem interesse por informações positivas que rendam boas pautas; ele é um profissional generalista, não é um “*expert*”, e age como um representante da sociedade.

2.3.3 Além disso, um repórter sofre influência de interesses variados, busca manchetes de projeção e luta contra o tempo. O bom profissional se preocupa em trabalhar dentro da ética jornalística.

2.3.4 Já o militar, por formação, é objetivo e pragmático. Ao ser indagado, normalmente apresenta declarações curtas, muitas vezes não respondendo por completo aos questionamentos feitos. Essas características podem dificultar os contatos com o profissional de imprensa.

2.3.5 Compreender e saber lidar com as diferenças é a fórmula ideal para diminuir as chances de falhas de comunicação entre os dois segmentos.

2.4 ATENDENDO À IMPRENSA

2.4.1 O nível de complexidade do assunto a ser tratado é que delimita a quem se dirigir em um órgão de imprensa. Dessa forma, é fundamental conhecer pessoas nos diversos escalões da hierarquia jornalística: o dono da empresa, dirigentes, o diretor de redação, editores de diferentes áreas (em especial, as voltadas para assuntos militares), articulistas, repórteres especiais e os repórteres.

2.4.2 Os contatos com os profissionais da mídia não devem se limitar apenas a tratar de assunto de interesse imediato. Essa relação cordial exige outras iniciativas: ligação telefônica, *e-mail*, visitas, almoços etc. Os encontros pessoais são excelentes para despertar a atenção do jornalista para temas de interesse da Força e da sociedade em geral, particularmente em relação a assuntos sobre a Instituição que tiveram peso no exterior, pois opiniões da mídia estrangeira agregam credibilidade às posições. Nessas oportunidades, poderão ser passados impressos e vídeos que sejam oportunos. No entanto, o material deverá ser preparado com cuidado, de forma a facilitar o entendimento, principalmente quando se tratar de tabelas, gráficos estatísticos e análises.

2.4.3 Vale salientar que, antes de qualquer contato, é preciso conhecer, se possível de maneira mais ampla, os temas mais valorizados pelos veículos de

imprensa ou pelo repórter e editor. Além disso, é fundamental confirmar nome e cargo do profissional, a fim de evitar possíveis erros e constrangimentos.

2.4.4 O atendimento à imprensa deverá ser prioritário e pautado pela equidade no trato com os diversos órgãos e profissionais de mídia. Tendo ou não agendado uma visita ao quartel, o jornalista deve ser recebido, em princípio, pelo Oficial de Comunicação Social e pelo Subcomandante. Eles irão conversar com o repórter de modo cortês e atencioso, procurar saber quem é, onde trabalha e qual o motivo de sua visita. De posse dessas informações, o Comandante estará em condições de atender o repórter.

2.4.5 Considerando que, geralmente, o jornalista não possui vivência militar, deve-se procurar fornecer-lhe os conhecimentos mínimos necessários sobre a organização e as peculiaridades do Exército que sejam de interesse para o assunto. Durante a conversa, deve-se mencionar o nome correto do profissional, atitude que denota atenção e consideração.

2.4.6 Não sendo possível atender o repórter naquele momento ou se o assunto não for de interesse imediato da Unidade, oferecer a ele algumas alternativas, levando-se em consideração os horários rígidos e inflexíveis do fechamento das edições dos veículos. Se o profissional observar boa vontade e conseguir realizar com facilidade seu trabalho, ele ficará estimulado a retornar em outra ocasião.

2.4.7 É igualmente comum o repórter apresentar sua demanda por telefone, *e-mail* ou fax; o que não significa que esteja desprestigiando a fonte. Nesse caso, o atendimento deve merecer a mesma agilidade e atenção que os realizados pessoalmente. Se o assunto não for adequado para ser tratado por esses meios, acerte com o repórter a melhor maneira de prestar as informações e tirar suas dúvidas. Anote o nome, telefone e o *e-mail* do interessado para contatos e providências necessárias, tais como o envio de material no tempo combinado ou a concessão de uma entrevista.

2.4.8 Os dados devem primar pela clareza, precisão e concisão. No caso de filmagens no quartel, a equipe de imprensa deverá ser permanentemente acompanhada por um militar para isso designado, facilitando o trabalho dos profissionais.

2.4.9 O jornalista deve ser atendido sem demora. O repórter trabalha, na maioria dos casos, sob a pressão de prazos curtos para a elaboração de matéria. Trate-o de maneira agradável e respeitosa. Isso é profissionalismo. É uma via de mão dupla, na qual não há espaço para uma postura unilateral ou sentimental. O jornalista tem interesse em produzir uma boa reportagem, portanto, quanto mais facilmente as informações forem compreendidas, mais chances haverá de a matéria ser veiculada com exatidão.

2.4.10 ESTRUTURANDO A INFORMAÇÃO

2.4.10.1 A informação a ser encaminhada à mídia deve ser formalizada e estar de acordo com os modelos de documentos normalmente utilizados pelo Sistema de Comunicação Social do Exército (RESISCOMSEx). O formato ideal do meio a ser utilizado está relacionado aos objetivos que se quer atingir. A Nota à Imprensa, ou Nota Oficial e o *Press Release*, também adotado como Sugestão de Pauta ou Aviso de Pauta, são os documentos dirigidos pelo Exército a jornais, emissoras de rádio, televisão, internet, etc., com a finalidade de divulgar, informar, esclarecer ou despertar a atenção dos veículos de imprensa para determinado assunto de interesse da Força.

2.4.10.2 Antes de enviar o material, é necessário avaliar qual o melhor caminho. Quando a OM tem uma informação importante a transmitir, deve personalizar essa transmissão e encaminhá-la apenas a quem possa ter interesse na pauta. Por isso, a seleção do destinatário deve ser criteriosa. Com esses cuidados, o aproveitamento será melhor que o simples envio de um release “inexpressivo”.

2.4.10.3 Ao redigir a informação, é preciso repassar os dados mais importantes e deixar o detalhamento para outra oportunidade. Além disso, é essencial colocar-se à disposição para esclarecimentos adicionais pessoalmente, por telefone ou por *e-mail*.

2.4.10.4 A data do comunicado à imprensa é outro dado importante. Ela corresponde à data em que a informação deva ser publicada. Normalmente, o jornalista não publicará o conteúdo recebido antes da data que foi especificada – isto é conhecido como um embargo (*press embargo*). Se o documento for encaminhado com antecedência, o profissional irá entender que tem algum tempo para ler e redigir a matéria.

2.4.10.5 Não se deve pedir cópias e gravações com o intuito de conferir a matéria. Todavia, é válido escrever uma carta ao editor do jornal quando da veiculação de notícias que não correspondam à verdade. Antes de decidir por essa conduta, é fundamental analisar criteriosamente a questão, seus desdobramentos e consequências.

2.5 DOCUMENTOS DIRIGIDOS À IMPRENSA

2.5.1 *PRESS RELEASE* (sugestão de pauta ou aviso de pauta)

2.5.1.2 Trata-se de um texto distribuído à imprensa em linguagem jornalística,

podendo servir de apoio, atração ou pauta que provoque pedido de entrevista ou informações complementares.

2.5.1.3 Público-alvo: repórteres, produtores e editores de jornais e revistas, de telejornais e de programas jornalísticos de rádio, internet, etc.

2.5.1.4 O *Press Release* deve ser objetivo e sintético, em uma ou duas páginas, citando as informações por ordem de importância. O texto não deve ultrapassar 30 linhas ou 700 caracteres.

2.5.1.5 Antes de redigi-lo, devem ser respondidas as seguintes perguntas:

- a) Por que o assunto é importante? Ele pode virar notícia?
- b) Quais os principais aspectos a serem explorados?
- c) Que material de pesquisa foi utilizado para embasar a informação?
- d) Esse material pode ser facilmente verificado se os repórteres solicitarem?
- e) Há necessidade de um informativo ou outros meios (mapas, estatísticas, publicações, ilustrações, etc) que poderão fornecer dados suplementares?

2.5.1.6 O conteúdo deve seguir o estilo da figura abaixo, citando as informações por ordem de importância. A informação-chave corresponde o lide (quem, o que, quando, onde, como e o por quê) e as notícias menos importantes, ao corpo. Não deve conter jargões militares, abreviaturas, detalhes sem explicações ou clichês. A fonte deve ser citada, inclusive com telefone ou *e-mail* para contato.



Fig 2-1 – *Press Release*

2.5.2 NOTA À IMPRENSA OU NOTA OFICIAL

2.5.2.1 A Nota deve ser utilizada com a finalidade de anunciar, esclarecer ou oferecer referências sobre fatos relevantes que requeiram um posicionamento

EB10-MT-11.001

definido da Instituição e que possam vir a ter repercussão na mídia. Algumas situações exigem o envio da Ficha de Informação de Pronto Interesse do Sistema de Comunicação Social (FIPIS) ao CCOMSEx, como por exemplo: acidentes com vítimas, furto de armamento, etc.

2.5.2.2 Público-alvo: repórteres, produtores e editores de jornais e revistas, de telejornais e de programas jornalísticos de rádio, internet, etc.

2.5.2.3 A expedição de Nota à Imprensa ou Nota Oficial exige atenção especial do comando do escalão considerado. Em qualquer caso que possa ter expressão nacional, é necessário um contato com o CCOMSEx que, coerente com as orientações do Comando da Força, avaliará a conveniência ou não da expedição da referida Nota. Ela pode ser enviada aos veículos de comunicação em geral e/ou publicada em jornais como matéria paga.

2.5.2.4 Considerando as peculiaridades que envolvem a liberação da Nota, todos os cuidados devem ser tomados antes de difundi-la à imprensa. Exemplo: Acidente com vítimas fatais:

- a) confirmar a identificação dos corpos;
- b) verificar se a família já foi informada;
- c) certificar-se sobre traslado, homenagens, promoções, sepultamento, situação de saúde e apoio à família enlutada;
- d) averiguar os procedimentos administrativos adotados (IPM, Sindicância, etc), enfim, todos os dados que envolverem a situação em questão; e
- e) não difundir nada que não possa ser comprovado.

2.5.2.5 A Nota é similar ao *Press Release* no que diz respeito à necessidade de responder às perguntas “quem, o que, quando, onde, como e por que”, porém o texto é mais curto.

2.5.3 NOTA DE ESCLARECIMENTO

2.5.3.1 Trata-se de documento enviado aos órgãos de imprensa em geral e/ou a um veículo ou repórter específico com a finalidade de esclarecer fatos, dados e posicionamentos da Instituição publicados de forma equivocada ou incompleta.

2.5.3.2 Público-alvo: Órgãos de imprensa em geral e/ou veículo ou repórter específico.

2.5.3.3 A expedição de Nota de Esclarecimento exige atenção especial do comando do escalão considerado. Em qualquer caso que possa ter expressão nacional, é necessário um contato com o CCOMSEx que, coerente com as orientações do Comando da Força, avaliará a conveniência ou não da expedição da referida Nota.

2.5.3.4 Antes de emitir a referida Nota, é necessário avaliar a necessidade de expedi-la e verificar se outra forma de contato com a imprensa seria mais adequada para a solução do assunto. Ao redigir o documento, o texto deve ser claro, objetivo e abrangente.

2.6 CARACTERÍSTICAS DOS PRINCIPAIS VEÍCULOS DE COMUNICAÇÃO

2.6.1 As formas de transmissão da notícia mudaram em função da comunicação *on line*. Não se tem mais acesso somente a jornais e revistas, rádio e televisão, mas também a *newsletters*, impressas ou transmitidas pela Internet, a notícias em tempo real, a *sites* que possibilitam acesso fácil à informação, à análise e à interpretação de temas de interesse geral.

2.6.2 O imediatismo é a principal diferença entre os veículos. Enquanto o jornal impresso tem até um dia inteiro para elaborar sua edição, os *sites* são atualizados em tempo real, a todo instante. Além disso, a internet utiliza “*links*” que possibilitam maior aprofundamento.

2.6.3 Para uma melhor adequação e utilização do meio para transmissão de sua informação, é interessante conhecer as características das diferentes mídias.

2.6.4 JORNAL

2.6.4.1 O jornal é uma mídia seletiva pela sua natureza informativa e analítica sobre os acontecimentos, a qual permite a assimilação duradoura da notícia. Esse meio possibilita a orquestração da mensagem, que consiste na sua apresentação sob várias formas, tais como notícias, declarações ou artigos, e na sua identificação com diversas fontes, sejam elas personalidades de prestígio, repartições públicas, empresas ou governos estrangeiros.

2.6.4.2 Com exceção dos principais periódicos das grandes capitais, os jornais têm tiragens limitadas. Há, ainda, algumas restrições, tais como: a dependência de espaço para as publicações necessárias, a dificuldade de atingir determinados segmentos do público-alvo e os custos envolvidos na sua produção.

2.6.5 REVISTA

2.6.5.1 As revistas normalmente circulam com intervalos maiores do que os dos jornais e são mais adequadas à divulgação de fotografias, sendo, no entanto, menos apropriadas a notícias de difusão imediata. Constitui um excelente meio para veicular entrevistas, reportagens e campanhas institucionais, pois apresentam um maior efeito de persistência da mensagem no público-alvo.

2.6.6 RÁDIO

2.6.6.1 O rádio é um meio de comunicação instantâneo. Continua ocupando lugar de relevo na formação da opinião pública.

2.6.6.2 Suas informações atingem com rapidez extensas áreas e largas faixas do público em geral. Tais informações podem causar forte impacto emocional, conforme a natureza, o momento e a ênfase com que as notícias são difundidas e têm muito poder de influência sobre o ouvinte. Além disso, o rádio é um meio de comunicação que atua com dinamismo, simplicidade de linguagem, cobertura local ou nacional e grande possibilidade de interação com o ouvinte. Por essas características, o rádio torna-se um excelente meio de difusão de mensagens institucionais, as quais poderão ser inseridas na programação em forma de notícia, *spot*, entrevistas, etc.

2.6.7 TELEVISÃO

2.6.7.1 A televisão é o veículo de comunicação que exerce maior influência sobre os indivíduos. Ela une a sugestão das imagens, próprias do cinema, à instantaneidade do rádio.

2.6.7.2 A possibilidade de gravar imagens permite a preparação de programas sobre acontecimentos recentes, o que a torna particularmente adequada para a transmissão de noticiários e reportagens, que são muito úteis para a difusão de mensagens institucionais. A entrevista na TV também é um excelente instrumento de comunicação com os públicos. Entretanto, exige conhecimento e preparo para que o entrevistado esteja em condições de fazer uma boa apresentação.

2.6.7.3 Esta é a mídia de massa que apresenta maior taxa de crescimento. Segundo dados do IBGE, 96.9% dos lares brasileiros possuem televisores, atingindo todas as faixas etárias, sexos e classes sociais.

2.6.7.4 Devido às características mencionadas e, ainda, por possibilitar a demonstração de movimento, formato, ação e ato de consumo, a televisão é o

meio que apresenta maior eficiência nas campanhas de produtos de consumo de massa. No entanto, é o meio que requer maior investimento em termos absolutos.

2.6.7.5 As campanhas institucionais do Exército, de veiculação nacional, são transmitidas conforme grade de programação coordenada pela Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República. Porém, o Sistema de Comunicação Social tem a liberdade de conquistar espaços para a veiculação da publicidade na mídia regional e local, por meio de contato com as principais emissoras de TV localizadas na área de responsabilidade de uma OM.

2.7 ENTREVISTA INDIVIDUAL

2.7.1 A entrevista decorre do interesse de um repórter ou editor em colher declarações, opiniões, ideias e/ou observações de uma fonte sobre algum assunto. Para o meio de comunicação, “fonte” designa o agente que detém a informação, seja o cidadão, seja uma empresa ou uma instituição, pois boas entrevistas são as que revelam novos conhecimentos, esclarecem fatos e marcam opiniões.

2.7.2 O CCOMSEx orienta os integrantes do SISCOMSEx a adotarem uma postura que potencialize e busque a ocupação de espaços nos veículos de comunicação, usando a entrevista sempre que possível. Compete ao Oficial de Comunicação Social estar atento a todo o processo de preparação, apresentação e avaliação de entrevistas.

2.7.3 As entrevistas podem ser conduzidas ao vivo ou gravadas, por telefone ou pessoalmente e por *e-mail* (procedimento comum às revistas e jornais). Elas também podem ocorrer com a participação de um ou mais repórteres simultaneamente. Seja qual for o tipo de meio (rádio, televisão ou jornal), o fator básico é que o entrevistado deve manter o autocontrole durante toda a conversa. O ponto de partida para o entrevistado é vencer o nervosismo, mantendo a serenidade. Os profissionais são representantes dos veículos de imprensa, são formadores de opinião e poderão divulgar aquilo que entenderem como verdade.

2.7.4 Uma participação no rádio e na TV pode gerar resultados bem mais surpreendentes do que em outros meios como jornais e revistas, pela capacidade que tem de penetração e de influência no grande público. O CCOMSEx orienta os integrantes do Sistema no sentido de adotar uma postura que potencialize e busque a ocupação de espaços nos veículos de comunicação, usando a entrevista sempre que possível.

2.7.5 ENTREVISTA INOPINADA

2.7.5.1 É normal que, em algum momento, a Unidade ou o militar se depare com uma entrevista inesperada ou potencialmente negativa. Um jornalista pode solicitar uma entrevista “imediatamente” por telefone ou pessoalmente. Esse é o momento de se aplicar as orientações básicas de atendimento à mídia, confirmando o assunto e o foco da matéria, o nome do repórter, o veículo, o horário da entrevista e o tempo mínimo para retorno da participação. É preciso ser ágil nas providências, definindo quem será o porta-voz, o que será dito e como.

2.7.5.2 É imprescindível que não haja demora na definição e na preparação. O assessor deve auxiliar no levantamento rápido de informações sobre o tema, sobre a organização noticiosa e a audiência. O entrevistado deve levantar cerca de três pontos positivos a serem explorados durante a entrevista e praticá-los em voz alta. Por fim, deve manter a tranquilidade e aguardar o momento adequado para falar.

2.7.6 ENTREVISTA AGENDADA

2.7.6.1 As entrevistas planejadas permitem maior controle da situação. Seja qual for a ocasião, para se evitar surpresas ou nervosismo, o melhor é estar SEMPRE PRONTO, PREPARADO.

2.7.6.2 Providências essenciais:

- a) Avaliar a pauta proposta quanto à oportunidade e quanto a sua importância para a Instituição e para a audiência.
- b) Buscar conhecer as características do veículo, do programa e do repórter.
- c) Confirmar data/hora/duração e se terá a flexibilidade de adequar a entrevista ao tempo disponível da autoridade.
- d) Confirmar o lugar da entrevista e reconhecer o trajeto, caso o local não seja familiar ao entrevistado. Se a entrevista for realizada na própria OM, o ambiente deve ser preparado.
- e) Verificar a necessidade de alguma autorização específica para acesso ao local da entrevista.
- f) Realizar o *media training* com o entrevistado (porta-voz), com o objetivo de aproveitar a oportunidade, da melhor forma possível.

2.7.6.3 Preparando o local

2.7.6.3.1 No Quartel

- a) O Of Com Soc deverá preparar o ambiente para a gravação. A primeira atividade deve ser a escolha de um local onde o entrevistado se sinta seguro, a fim de amenizar o incômodo de luzes, câmeras e microfones, considerando também a necessidade de pontos de energia. Além disso, é importante criar um cenário favorável à OM e que identifique a Unidade.
- b) Visando à padronização do cenário para entrevistas em ambiente interno, o CCOMSEx enviou a cada Comando Militar de Área um exemplar do “*Kit Entrevista*”, composto de: um estande pantográfico modelo WL O3 A, uma toalha de mesa na cor verde, um suporte em acrílico para microfone, um porta-nome em acrílico e um manual de montagem.
- c) Caso o *Kit Entrevista* não esteja disponível, deve-se providenciar:
- 1) uma mesa, com toalha em cor neutra que a cubra até o chão, para entrevistas coletivas ou cadeiras para entrevistas individuais; e
 - 2) alguma ilustração que possa compor o ambiente: *banner*, painel, Bandeira Nacional e Estandarte do Exército ou símbolo da OM.
- d) Em ambos os casos, se o entrevistado ficar sentado, deve-se fazer uso de cadeiras ou poltronas confortáveis, que favoreçam a boa postura. Nunca devem ser usadas cadeiras giratórias.

2.7.6.3.2 Em Ambiente Externo

- a) Sendo a entrevista conduzida em ambiente externo, os cuidados devem ser similares. Deve-se procurar um fundo apropriado e evitar a circulação de militares à retaguarda do entrevistado com uniformes inadequados ou realizando atividades não condizentes com o tema da entrevista. Esse cuidado é importante para que não ocorra gravação de imagens ou fotos indesejáveis.

2.7.6.3.3 Em Estúdio

- a) Caso a gravação ocorra em estúdio de TV, o entrevistado deve procurar assistir antes ao programa, a fim de conhecer bem seu mecanismo e o modo como o entrevistador conduz a entrevista.
- b) A mesma situação deverá ser observada em entrevistas no rádio. O porta-voz deve acompanhar a programação e observar como o repórter estrutura seu programa, de forma a sentir-se mais seguro no momento da entrevista.
- c) Em qualquer das situações, o porta-voz deverá chegar mais cedo ao estúdio, cerca de 20 minutos antes, para se familiarizar com o cenário e com a equipe da

emissora. Deve procurar conversar com o jornalista-entrevistador sobre o tempo disponível e informar-se sobre os pontos principais do tema.

2.7.6.4 Preparando o Porta-Voz

2.7.6.4.1 O porta-voz é o representante da instituição que desenvolveu habilidades para falar com a imprensa, assegurando que os pronunciamentos sejam feitos de forma apropriada para maximizar o impacto das mensagens favoráveis e minimizar o impacto das desfavoráveis. Além disso, o fato de apenas uma só pessoa falar facilita a padronização da mensagem e diminui os riscos de uma comunicação contraditória.

2.7.6.4.2 Há um consenso de que o porta-voz não se trata necessariamente da maior autoridade. Cabe a cada instituição estabelecer uma norma interna cujos critérios de indicação devem ser seguidos. No Exército, a dimensão do fato determina quem deve falar com a imprensa: o Comandante do escalão considerado, o Assessor de Comunicação Social, o Especialista? Ainda assim, mais de uma pessoa na OM deve estar sempre preparada para tais ocasiões.

2.7.6.4.3 O papel do porta-voz é muito importante para o enfrentamento de uma situação de crise. Recomenda-se que, dentro do possível, a pessoa não esteja diretamente envolvida com a solução do problema, ainda que tenha que acompanhar o desenrolar dos acontecimentos. Ao ser designado, ele deve se preparar para que participe da elaboração das ideias-força e dos comunicados à imprensa, visando dominar seu conteúdo, transmitir segurança e conquistar credibilidade.

2.7.6.4.4 Alguns requisitos irão facilitar a definição na escolha do porta-voz pelo escalão superior, o qual deve:

- a) ter destacada inteligência interpessoal;
- b) conhecer a fundo a Instituição;
- c) ter habilidades para se comunicar;
- d) dominar técnicas de entrevista; e
- e) ter domínio emocional para conduzir abordagens adversas por parte da imprensa, particularmente em situações críticas, como, por exemplo, quando o entrevistador assumir postura mais arrogante.

2.7.6.4.5 A prática do “*media training*” é fundamental no desenlace de uma situação crítica. Uma entrevista ruim, uma declaração inadequada ou uma reação equivocada poderão agravar o problema ou até mesmo provocar

desdobramentos indesejáveis do fato. Estando preparado, o porta-voz não somente se sentirá mais confiante e confortável, como terá condições de fazer a audiência compreender a sua mensagem.

2.7.6.5 Organizando as Mensagens

2.7.6.5.1 É o momento de meditar sobre possíveis respostas a transmitir. Ao organizar as ideias, deve-se levar em consideração as características do veículo, do repórter que fará a entrevista, do tipo de entrevista e do local onde será realizada. Tais medidas facilitarão a adequação do tempo e o dimensionamento da mensagem.

2.7.6.5.2 A resposta deverá ser construída conforme a técnica mais usual: ideia-força / transição / ideia-força.

2.7.6.5.3 A ideia-força que se quer transmitir; uma transição lógica que corrobore essa ideia-força; e a mesma ideia-força em outras palavras, buscando a redundância do que se pretende transmitir.

2.7.6.5.4 Nessa oportunidade, o entrevistado deverá ser orientado no sentido de:

- a) falar com calma e de forma compreensível;
- b) falar apenas sobre assuntos relacionados com sua área de atuação. Não comentar boatos, rumores e hipóteses;
- c) não falar na 1ª pessoa ou expressar opiniões pessoais, pois estará representando a Instituição;
- d) fazer a entrevista fluir normalmente, como uma conversa, evitando responder secamente “sim” ou “não”;
- e) se não for conveniente continuar com o que foi abordado, dar uma resposta que não permita que o repórter prossiga neste assunto, sem, contudo, ser grosseiro ou brusco;
- f) não repetir a pergunta do repórter, por isso deve ficar atento à questão. Além disso, não começar com observações obsequiosas, tais como: “estou muito satisfeito por me perguntar isso...” ou “essa pergunta é ótima”;
- g) não interromper o repórter; esperar que conclua a pergunta;
- h) não usar metáforas, nem comparações com outras situações ou atuação de outros órgãos, nem ironias;
- i) não emitir juízos de valor;
- j) evitar exemplos fora da situação vivida;
- k) se alguém fizer uma pergunta embaraçosa, responder de forma breve e a mais honesta possível. Não polemizar;

- l) ser paciente com perguntas óbvias;
- m) não deixar pergunta sem resposta. A falta de resposta transformará a pergunta em conteúdo principal e essa já é razão suficiente para a recomendação. Entretanto, não basta responder; exige-se uma resposta completa, direta, sincera, convincente e facilitadora do trabalho do repórter;
- n) pensar um ou dois segundos (nada mais que isso) antes de dar a resposta. As respostas imediatas dão a impressão de que haviam sido ensaiadas;
- o) responder a uma pergunta de cada vez. Caso haja várias perguntas, responder àquela que lhe é mais favorável e depois solicitar que lhe refaçam as demais;
- p) apresentar as suas ideias-chave quando tiver chance. É possível usar uma pergunta como gancho para expor seus pontos de vista, moldando sua resposta;
- q) se não estiver seguro em relação a algum fato, dizer isto e prometer que vai obter as informações (no entanto, não deixar de fazê-lo para não cair em descrédito);
- r) se o assunto fugir de sua área de competência, orientar o entrevistador a quem deve se dirigir, na Instituição, para obter os esclarecimentos desejáveis (exemplo: sobre esse tema, o Centro de Comunicação Social do Exército poderá lhe prestar mais informações...);
- s) nunca dizer: “sem comentários” ou “nada a declarar”. São expressões inadequadas que conduzem à desconfiança de que algo está sendo escondido. Se não souber a resposta ou não estiver em condições de debatê-la por qualquer motivo, dizer isto: “essa informação é sigilosa”. Entretanto, não entre em duelo verbal;
- t) estabelecer, de modo claro e objetivo, todas as ideias que se deseja transmitir. Eleger duas ou três ideias-força para serem destacadas durante a entrevista;
- u) procurar atualizar-se sobre o pensamento do Exército a respeito do assunto proposto, particularmente em relação aos temas considerados polêmicos ou sensíveis. No caso de não dispor dos dados necessários, procurar atualizar-se junto ao CCOMSEx;
- v) não ficar na defensiva, aproveitar a oportunidade e utilizá-la em seu benefício;
- x) não fugir de perguntas difíceis, as ideias-força serão o suporte para as respostas;
- y) nunca mentir. O entrevistado poderá ficar em dificuldades como também diminuir a credibilidade da Instituição;
- z) não se prender a anotações. Procurar responder aos questionamentos com espontaneidade;
- aa) usar linguagem simples e de fácil compreensão;
- ab) evitar expressões de apoio: “né?”, “olha”, “ai” e “daí”, pois atrapalham a fluência das ideias. A mesma recomendação para com cacófatos: “tal pessoa nunca ganha”; “conforme já disse”, etc.;
- ac) evitar o uso de palavras e expressões que são próprias do linguajar dos militares, às quais o público em geral não está acostumado. Por exemplo: carro

de combate, positivo, o elemento, o indivíduo etc. As siglas também deverão ser evitadas;

ad) se for necessário o uso de termos técnicos ou siglas, o entrevistado deverá explicar seus significados;

ae) fugir das palavras que têm duplo sentido ou que soam mal, como “cujo” e “cuja”, e de expressões como “em nível de”, “na nossa avaliação”, “condição *sine qua non*”, “*modus operandi*”, plenamente dispensáveis em uma entrevista; e

af) não fazer comentários sobre as outras Forças ou órgãos governamentais que estejam participando da Operação, tampouco sobre a cultura das populações da área de operações.

2.7.6.6 Cuidando da Apresentação Pessoal e da Postura

2.7.6.6.1 Deve-se tomar cuidado com a aparência e a postura. A informação tem que chamar atenção e não a aparência. No entanto, uma apresentação adequada é um componente eficaz na comunicação não verbal. O traje, a voz e os gestos devem estar de acordo com o local, o objetivo e o clima da entrevista, lembrando que a audiência identifica a Instituição pelo uso da farda; sendo assim, deve-se evitar o uso do traje civil.

2.7.6.6.2 Algumas Recomendações Gerais:

a) quando o assunto for operacional, usar o uniforme de campanha. Em outras situações, preferir o uniforme de passeio ou túnica. Usar o mínimo necessário (obrigatório) de distintivos e símbolos no uniforme para não gerar ruídos de comunicação;

b) se a entrevista for feita em traje civil, vestir-se com sobriedade. Evitar ternos claros e marrons, camisas com estampas ou listras. O traje totalmente branco torna difícil para os operadores o ajuste do contraste. As mulheres devem usar trajes de comprimento médio, discretos e de cores suaves;

c) aceitar o (maquiagem para vídeo) para controlar a sudação, evitando os reflexos brilhantes das luzes;

d) o entrevistado deve se barbear antes de ir para a entrevista;

e) não usar óculos de sol ou com lentes coloridas. Posicionar-se adequadamente em relação à luz do sol, de modo a evitar “caretas” durante a fala;

f) quando sentado, para remover dobras na parte da frente da túnica ou camisa, puxá-las para baixo pela parte de trás;

g) quando sentar, procurar manter a coluna reta e as plantas dos pés no solo; tudo isso de forma confortável e natural;

h) usar meia de cano longo para não expor sua pele;

i) se cruzar as pernas, fazê-lo colocando a articulação do joelho da perna que

EB10-MT-11.001

ficar por cima sobre o joelho da outra perna. É elegante e confortável, no entanto, evitar quando estiver fardado;

j) em pé, distribuir o peso do corpo de forma a manter os pés levemente abertos, para evitar desconforto e o balanço de um lado para outro;

k) com os braços para frente ou ao longo do corpo, movimentar as mãos com naturalidade;

l) os gestos não devem ultrapassar a altura da cintura. Jamais colocar as mãos no bolso. Não puxar as meias, não brincar com o anel ou fazer desenhos com os dedos;

m) não demonstrar inquietação ou impaciência;

n) ar amigável e sinceridade são importantes para a entrevista. Sorriso, gestos e pausas nos momentos apropriados darão reforço à mensagem. Por isso, o alerta: não sorrir quando o assunto for sério;

o) manter a cabeça erguida para que o telespectador sinta o seu olhar atento e firme. Cuidado para não passar a impressão de pedantismo ou arrogância;

p) concentrar-se no entrevistador. Ouvir a pergunta com atenção e evitar olhar em torno do ambiente como se estivesse buscando apoio;

q) não olhar para a câmera, exceto quando a mensagem deva ser diretamente dirigida à audiência ou quando for gravar um depoimento. Olhar para o entrevistador;

r) manter as mãos afastadas do microfone. Não pedir ao entrevistador e nem tentar pegá-lo;

s) se houver razão física real para preferir um determinado ângulo ou lado (como por exemplo, um problema de audição), dar conhecimento disso à equipe que dirige o programa; e

t) se possível, evitar sentar-se entre dois entrevistadores. O constante giro da cabeça lhe dará a aparência de culpado, como se estivesse sendo interrogado em um tribunal.

2.7.6.7 Cuidados Durante a Entrevista

a) quando receber o jornalista, considerar aquele profissional como o elo com a audiência e que ele está interessado no que há para dizer;

b) se a entrevista for conduzida em estúdio, procurar ambientar-se e conversar um pouco sobre assuntos gerais, para dominar qualquer indício de nervosismo;

c) considerar que a entrevista começa a partir da recepção do repórter e somente se encerra quando entrevistador e entrevistado se afastam do ambiente. Deverão ser evitados comentários em “*off*”, a não ser que haja a intenção clara de passar alguma outra ideia ao repórter; e

d) em todos os casos, o é essencial. Essa conversa que antecede à entrevista servirá para confirmar a abordagem do assunto e até mesmo por onde começar.

Se a entrevista for pré-gravada, cuidado com os comentários durante a preparação, pois qualquer coisa que for dita pode ser usada posteriormente e provavelmente o será. Normalmente, esse momento de descontração poderá ser usado para abordagens que vão além do que foi acordado para a entrevista.



Fig 2-2 - Posturas adequadas em entrevistas

2.7.6.8 Depois da Entrevista

2.7.6.8.1 O Entrevistado e o Assessor Com Soc deverão evitar ações que possam ter repercussão negativa junto ao órgão de imprensa:

- a) não pedir para assistir ou ler a matéria antes de ser veiculado. O repórter poderá oferecê-lo espontaneamente;
- b) ficar disponível para algum apoio posterior, fornecendo o telefone e *e-mail*. Repórteres frequentemente retornam o contato para esclarecer ou solicitar informações adicionais;
- c) colocar os assessores em condições de colaborar e fazer acompanhamento;
- d) esclarecer os pontos que possam causar mal-entendidos e fornecer a informação adicional que julgar necessária;
- e) cumprir o que quer que tenha sido prometido; e
- f) em situações muito especiais, telefonar ou enviar correspondência cumprimentando o jornalista e expressando sua satisfação. Cuidado para não banalizar tal atitude.

2.7.6.9 A entrevista pode não ser veiculada, por motivos diversos, mesmo uma boa pauta pode ser cancelada. Algumas situações podem prejudicar o aproveitamento do material:

- a) o pouco tempo do jornalista para escrever e editar o texto;
- b) a inclusão de outro assunto de maior interesse do ponto de vista editorial;
- c) a melhor apuração do fato, exigindo a busca por outros depoimentos; e
- d) a falta de sintonia entre a linha editorial do veículo e o conteúdo da entrevista.

2.8 ENTREVISTA COLETIVA

2.8.1 GENERALIDADES

2.8.1.1 A coletiva é um sistema prático para o anúncio de assunto relevante. Quando se tem antecedentes e objetivos que a justifiquem, e desde que organizada com a devida adequação aos valores e critérios da cultura jornalística, a entrevista coletiva é a mais eficaz atividade de assessoria de imprensa.

2.8.1.2 Não se deve convocar os jornalistas para falar sobre tema de pouca repercussão, porque coletivas exigem que os profissionais se desloquem até o

lugar para escreverem, todos, sobre o mesmo assunto. Então, é fundamental que o assunto seja muito importante e de interesse geral.

2.8.1.3 Devido a sua importância, a convocação de uma entrevista coletiva deve ser muito bem coordenada e o seu planejamento deverá ser minucioso. Por essa razão, alguns aspectos são essenciais para assegurar o êxito da atividade.

2.8.1.4 O Assessor de Com Soc deve conversar longamente com o Comandante, Chefe ou Diretor do órgão e avaliar a necessidade de se montar uma coletiva. Em alguns casos, um texto enviado à imprensa ou um comunicado (*press release*) resolvem a questão. Sempre que possível, é importante consultar e informar ao CCOMSEx sobre a conveniência ou não da entrevista.

2.8.1.5 O Assessor deverá, juntamente com o Comandante, Chefe ou Diretor do órgão, propor a linha de abordagem do tema, a profundidade das informações de apoio que serão necessárias e a repercussão pretendida.

2.8.1.6 Uma “convocação para entrevista coletiva” deve ser enviada aos jornais, canais de televisão, rádios, agências de notícias, portais da internet etc. Não se pode esquecer de nenhum veículo, quando da convocação, demonstrando que a Instituição não faz distinção. Todos os órgãos de imprensa devem ser tratados da mesma forma, sem privilégio, ainda que se conheçam alguns repórteres de outros eventos.

2.8.1.7 O texto utilizado para se convocar os órgãos de mídia deverá conter: o tema da entrevista, com um breve histórico; o nome da fonte e sua qualificação; a data e o local da entrevista.

2.8.1.8 Enviar o material diretamente aos editores/produtores, não aos repórteres. Os editores são aqueles que realmente decidem pela cobertura e apontam o caminho desta para os repórteres. O prazo desejável para esse envio é de, pelos menos, dois dias; no entanto, a conduta está condicionada ao momento.

2.8.1.9 Enviar somente a convocação e não um *Press Release* da coletiva, pois a eficácia da entrevista exige que o seu relato seja de autoria dos repórteres que comparecerem ao evento. O resultado do diálogo entre jornalistas e entrevistado agrega a criatividade e o saber dos repórteres, e, por isso, só os presentes têm direito aos conteúdos gerados pelo jogo de perguntas e respostas. Se houver necessidade de passar dados por escrito, isso pode ser feito no local da entrevista aos jornalistas presentes.

2.8.1.10 Conversar com o entrevistado para, juntos, tentarem imaginar quais as perguntas que poderão ser feitas pelos jornalistas. Preparar e conduzir previamente o “*media training*” com a autoridade a ser entrevistada. Se necessário, o CCOMSEx poderá realizar o “*media training*” por meio de videoconferência ou pessoalmente.

2.8.1.11 Receber os jornalistas em espaço amplo, iluminado e ventilado. Procurar cumprir o horário previsto, já que qualquer atraso pode ser muito ruim à rotina diária do jornalista.

2.8.1.12 O entrevistado não deve ter contato com os jornalistas nem antes nem depois da reunião. Ele só aparece para iniciar a entrevista e se retira logo que ela termine.

2.8.1.13 O assessor deve acompanhar a repercussão da entrevista. Se forem observadas distorções, avaliar, com a fonte, a necessidade de enviar novos esclarecimentos à mídia.

2.8.1.14 Deve-se estar atento para evitar o risco de transformar a entrevista coletiva em exclusiva. Há repórteres experientes que, apoiados no prestígio dos veículos que representam, tentam aproveitar a entrevista coletiva para obter declarações exclusivas. Estes solicitam contatos reservados com o entrevistado antes ou depois da reunião formal. Isso é uma transgressão às regras do jogo. O que se diz deverá ser dito para todos.

2.8.1.15 Preparar um *press kit* (material impresso) a ser distribuído no dia da entrevista para auxiliar os jornalistas na melhor compreensão do tema. O material deve conter dados de referência sobre o assunto, históricos, currículos, fotos, etc.

2.8.1.16 Não esvaziar o impacto das declarações com antecipações ou vazamentos oportunistas. Nenhum resumo das declarações principais, texto de apoio, nem mesmo o deverá ser distribuído antes da entrevista, porque substituiriam, esvaziariam e desorganizariam o diálogo que a declaração introdutória – com o que há de mais relevante para dizer – deve motivar.

2.8.1.17 Não excluir os ausentes do acesso à declaração principal. O texto com o conteúdo da declaração introdutória do entrevistado, distribuído aos jornalistas presentes, no final da entrevista, deve ser enviado somente depois de encerrada a coletiva a jornais, rádios e emissoras de televisão que, tendo sido convidados, não se fizeram representar.

2.8.1.18 Antes da entrevista, durante o “*media training*”, o entrevistado deve utilizar assessores para realizar perguntas tão próximas do real quanto possível sobre o assunto. Durante o treinamento, rever as técnicas de entrevista, a apresentação individual e a postura. Acreditar no treinamento.

2.8.1.19 A entrevista coletiva deve começar apresentando-se um breve resumo dos fatos (apenas o que possa ser comprovado), inserindo as ideias principais da Instituição sobre o assunto abordado. A prática do “*media training*” é fundamental no desenlace de uma situação crítica. Uma entrevista ruim, uma declaração inadequada ou uma reação equivocada poderão agravar o problema ou até mesmo provocar desdobramentos indesejáveis do fato.

2.8.1.20 Estando preparado, o porta-voz não somente se sentirá mais confiante e confortável, como terá condições de fazer a audiência compreender a sua mensagem, não indo além do relacionamento profissional com os jornalistas, que devem ser tratados com cordialidade e respeito. No encerramento da entrevista, fazer um resumo, passando a ideia-força da Instituição e agradecer a atenção de forma breve.

2.8.1.21 O moderador é o profissional encarregado de conduzir a entrevista, podendo interferir quando se fizer necessário. O moderador pode ser o Asses Com Soc. Ele ou ela deverá ser capaz de ler bem em público, possuir voz adequada, equilíbrio emocional e capacidade de controle, além de conhecer o tema e não ser impulsivo.

2.8.1.21.1 Características do Moderador:

- a) conhecer o *modus operandi* dos órgãos de mídia; e
- b) conhecer, com profundidade, o assunto da entrevista.

2.8.1.21.2 Atuação Antes da Entrevista:

- a) conduzir a reunião com os jornalistas;
- b) divulgar as regras da entrevista e o tempo para cada pergunta;
- c) indicar se haverá tempo para uma segunda pergunta ou réplica;
- d) planejar a sequência de quem fará as perguntas;
- e) orientar quanto ao término da entrevista; e
- f) apresentar a autoridade entrevistada.

2.8.1.21.3 Atuação Durante a Entrevista:

- a) interceder quando se fizer necessário; e
- b) indicar quem irá fazer a pergunta na sequência.

2.8.1.21.4 Atuação Depois da Entrevista:

- a) providenciar para que os profissionais da imprensa aguardem a saída da autoridade entrevistada; e
- b) se for o caso, distribuir os documentos referentes ao tema da entrevista.

2.8.2 ORGANIZAÇÃO E PREPARAÇÃO DA COLETIVA DE IMPRENSA

2.8.2.1 Planejamento e infraestrutura

2.8.2.1.1 Objetivos do Evento:

- a) o que se quer transmitir (ideias-força);
- b) a adequação do tema; e
- c) a abrangência (local, regional ou nacional).

2.8.2.1.2 Data/Hora:

- a) oportunidade: estudar o melhor momento para a entrevista;
- b) respeitar o “*deadline*”, que é o prazo que o jornalista tem para entregar a matéria pronta para o fechamento da edição do órgão de mídia;
- c) definir o melhor horário (evitar o intervalo do almoço); e
- d) pró-atividade: avaliar se vale a pena ser proativo de fato ou se, apenas, deve-se preparar para um questionamento futuro.

2.8.2.1.3 Local:

- a) auditório ou sala improvisada: ambiente confortável para todos, espaço compatível para acomodação das equipes de reportagem, posicionamento de câmeras, iluminação e repórteres;
- b) cuidado com a apresentação do ambiente;
- c) púlpito ou mesa (nome e localização): nome para identificar o porta-voz ou autoridades da mesa; localização para facilitar visualização, fotos e identificação;

- d) não colocar o entrevistado contra a luz;
- e) fundo: fazer uso do painel que faz parte do *Kit* Entrevista referido no item 2.7.6.3.1 b) ou, se for o caso, utilizar o símbolo da Instituição, a bandeira etc. É importante a colocação do símbolo da Instituição e Bandeira Nacional em local sempre visível (fotos e filmagem). Caso o assunto seja negativo, avaliar se é o caso de expor o símbolo da Instituição em destaque;
- f) quando for o caso, posicionar um quadro para escrever ou expor cartas, organogramas e outros elementos em local visível e utilizar letras de tamanho adequado;
- g) iluminar e aclimatar o ambiente de modo que a plateia esteja confortável. A aclimação é importante, também, para evitar o suor excessivo do porta-voz, que poderá, com isso, transmitir uma ideia errada de nervosismo; e
- h) providenciar acesso de entrada e saída do porta-voz ou autoridade, diferente daquele utilizado pela mídia, a fim de se evitar o assédio à autoridade antes ou depois da entrevista.

2.8.2.1.4 Meios Auxiliares:

- a) testar o software de apresentação e o projetor, se houver;
- b) providenciar um apontador laser e testar as baterias;
- c) checar as condições de visibilidade da projeção; e
- d) acionar a equipe de foto e filmagem da Organização.

2.8.2.1.5 Apoio:

- a) acionar o pessoal para a montagem do evento e para o que for necessário (café e água, apoio aos jornalistas e distribuição de material). Deve-se manter o mínimo de pessoas no local da entrevista;
- b) checar a capacidade elétrica da sala (tomadas, extensões, voltagem, ponto de internet, etc.);
- c) providenciar água para o porta-voz em copo apropriado. Copos para vinho ou outra bebida alcoólica não são adequados. Deve estar bem claro que o copo é para água;
- d) disponibilizar água, café ou lanche para os jornalistas na sala de recepção;
- e) sinalizar o local da entrevista, dos banheiros masculinos e femininos e da sala de espera;
- f) facilitar o acesso da mídia e demonstrar organização; e
- g) providenciar equipe de recepção para atender aos jornalistas que chegarem dentro do prazo normal e para os atrasados, principalmente após o início do evento.

2.8.2.1.6 Roteiro para a Reunião com os Jornalistas:

- a) apresentação de regras básicas para a entrevista, incluindo um critério para a ordem das perguntas;
- b) pauta da coletiva e roteiro;
- c) tempo da entrevista (máximo de 30 minutos);
- d) horário para fotos: momento do início e fim.
- e) posição dos câmeras e fotógrafos (alertar para que não se aproximem), preparando um local de onde se possa fazer imagens de qualidade;
- f) uso do microfone para perguntas. Evitar réplicas, se possível;
- g) orientações de caráter geral (banheiros, intervalos, pontos de internet e de energia, telefone, etc.);
- h) somente esclarecer dúvidas sobre a entrevista, não abordando questões relativas ao tema;
- i) confirmação do cadastramento dos profissionais; e
- j) ocupação do espaço, na ordem de chegada ao local da entrevista. Evitar privilegiar determinados órgãos de imprensa pela emissora, pelo nome da empresa ou do repórter.

2.8.2.1.7 Roteiro para a Entrevista:

- a) boas-vindas;
- b) cerimonial (anúncio da autoridade ou porta-voz);
- c) apresentação da autoridade;
- d) disponibilização de tempo para fotos, na chegada da autoridade, de modo a evitar o uso de *flash* durante o evento. Os fotógrafos poderão ser convidados a aguardar a entrevista em outro local previamente preparado. Caso haja algum fotógrafo que não queira atender ao convite, não discutir com o profissional. Avaliar a conveniência de fazer a solicitação ao repórter responsável pela equipe do fotógrafo;
- e) breve resumo para a imprensa (leitura da Nota);
- f) respostas às indagações pelo porta-voz (a entrevista propriamente dita); e
- g) encerramento e saída do porta-voz, antes da imprensa. A autoridade ou os componentes da mesa devem retirar-se primeiro. Somente depois da saída das autoridades é que a mídia se retira, de preferência por outra saída.

2.8.2.1.8 Dispositivo

A figura, a seguir, se constitui num exemplo esquemático de local para a condução de uma coletiva de imprensa. Os fotógrafos poderão vir à frente por um curto período (3 minutos) e, após este tempo, deverão retrair para outro local.

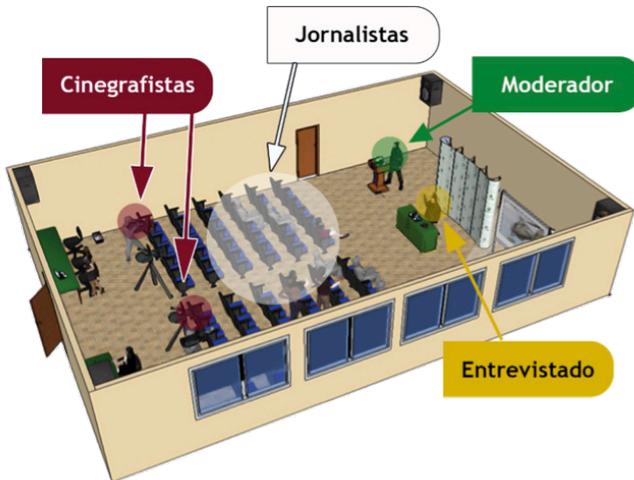


Fig 2-3 – Esquema de local de uma coletiva de imprensa

2.9 ENTREVISTA EM RÁDIO

2.9.1 O rádio é um meio instantâneo e tem grande efeito multiplicador. Como o rádio permite maiores explicações e análises, há sempre mais tempo para entrevistas, particularmente em rádios do interior, consistindo em um ótimo veículo para inserir temas de interesse do Exército. As entrevistas servem mais para despertar o interesse, transmitir orientações básicas e estimular a busca por outras informações.

2.9.2 O rádio tem outra característica que deve ser considerada por quem irá conceder uma entrevista: a dispersão do ouvinte. Ao mesmo tempo em que ouvem o programa, as pessoas executam muitas atividades, o que dificulta manter a atenção. Em razão dessas características, a preparação para falar no rádio é tão necessária quanto para falar na TV.

2.9.2.1 Recomendações

2.9.2.1.1 Algumas Recomendações Específicas:

- a) informar-se com o jornalista sobre o tempo que dispõe para falar;
- b) falar de maneira natural, sem correrias e sem impostar a voz;
- c) quando for o caso, procurar mostrar ao ouvinte que o assunto pode estar

EB10-MT-11.001

- vinculado ao dia a dia do cidadão; caso contrário, ele perderá o interesse;
- d) usar linguagem coloquial, sem emprego de gírias;
 - e) tornar a entrevista uma conversa e não uma palestra;
 - f) quando o programa for de abrangência nacional, mediante contato prévio e orientação do CCOMSEx, enfatizar o Exército e não somente a Unidade Militar. Isso facilita a compreensão e valoriza a Instituição;
 - g) ser direto. Falar sempre em voz ativa e empregar o presente e o futuro, utilizando no máximo entre 10 e 20 segundos para cada resposta; e
 - h) falar pausadamente, pensando sempre que o seu alvo é o ouvinte.

2.9.2.1.2 Apresentação Pessoal e Postura:

- a) não há exigências quanto ao traje. No entanto, o militar deverá estar fardado adequadamente ou, se fizer uso de traje civil, deverá vestir-se com sobriedade e discrição, usando a composição relativa ao “esporte fino”: camisa social com ou sem blazer;
- b) diante do microfone, procure ficar à vontade e falar com naturalidade. Porém, evite fazer barulhos com papel, bater na mesa ou fugir da direção do microfone;
- c) se fizer uso de texto de apoio, procure resumir os apontamentos em, no máximo, uma lauda; e
- d) ao final da entrevista, ser breve nos agradecimentos.

2.10 ENTREVISTA PARA JORNAL

2.10.1 Considerar todas as orientações já repassadas quanto ao atendimento à mídia e à preparação para as entrevistas. Entretanto, algumas outras especificidades do veículo podem facilitar a condução da entrevista:

- a) estar atento para o espaço editorial do jornal. É gratuito, incontável e tem grande credibilidade como formador de opinião, além de transmitir a orientação do meio;
- b) o tempo para falar é maior que no rádio ou na TV, mas sem exageros, pois a matéria é para o dia; e
- c) tratar toda conversa como se fosse a entrevista. O jornalista de mídia impressa nem sempre avisa quando inicia a entrevista, porque toda a conversa poderá ser aproveitada. Qualquer parte dela poderá ser citada na matéria. O repórter vem acompanhado de um fotógrafo e, às vezes, de outro profissional, que o apoia registrando detalhes da entrevista.

2.11 ENTREVISTA PARA REVISTA

2.11.1 Considerando que o entrevistado tem mais tempo para contar sua história, as pautas são mais elaboradas para reportagens longas. Contudo, a fonte deve estar atenta para não fugir do tema ou comentar mais que o necessário. Além disso, ainda que tenha repassado ilustrações ou exemplos, poderá ser dado destaque exatamente a uma frase que tenha sido bombástica: declaração infeliz.

2.12 ENTREVISTA PARA AGÊNCIAS DE NOTÍCIAS *ON LINE*

2.12.1 Nos veículos *on line*, os assuntos repercutem com maior velocidade. Eles são atualizados minuto a minuto. Pela rapidez e escala de produção de notícias, as agências "*on line*", em princípio, pautam outros veículos. Por isso, o pouco que for dito será aproveitado e transmitido quase instantaneamente. Diante do fator tempo, evitam-se explicações detalhadas e longas. Deve-se passar a informação de modo claro e preciso, contendo o mais importante. A fluidez da notícia permite a atualização dos dados à medida que vão acontecendo, inclusive as correções, caso a notícia seja publicada de forma incorreta.

2.12.2 O entrevistado precisa ser conciso e didático. Deve ter sempre à mão números, estatísticas e outros índices que atraiam a atenção do jornalista. Essas características ficam ainda mais evidenciadas quando perguntas e respostas são repassadas, quase que imediatamente, por *e-mail*, para as redações.

2.13 FOTOGRAFIA EM ENTREVISTA

2.13.1 Os repórteres fotográficos estão sempre presentes. São eles que ilustram as matérias e atestam a veracidade do ocorrido. Contudo, nem sempre esses profissionais veem pelo mesmo ângulo da pessoa fotografada. Eles dificilmente estão preocupados com a aparência e com os gestos. Ao contrário, eles buscam o diferente, o que pode gerar impacto. Em algumas situações, eles podem até preferir captar imagens em momentos de forte expressão emocional, como raiva, distração, dor, indignação, etc.

2.13.2 O repórter também pode criar um cenário a ser fotografado, atendendo às exigências de sua pauta. Nesse momento, o Assessor Com Soc poderá sugerir um local que identifique a Instituição. O entrevistado deverá ser orientado com vistas a contribuir para a qualidade das imagens. Devem ser evitados gestos inapropriados (como coçar o nariz, cabeça, ouvido), olhar para o chão ou para o teto, baixar a cabeça, cochilar ou bocejar.

CAPÍTULO III RELAÇÕES PÚBLICAS

3.1 CONSIDERAÇÕES GERAIS

3.1.1 A Comunicação Social acompanha a evolução das relações no mundo, de forma abrangente e interativa. As pessoas estão em contato contínuo umas com as outras e as organizações promovem o atendimento imprescindível de suas demandas. Obter a coesão interna, a compreensão, o respeito e o apoio dos públicos são objetivos a serem permanentemente conquistados.

3.1.2 Nesse contexto, o Exército Brasileiro considera a Com Soc uma estratégia direcionada para fortalecer a identificação da Instituição como relevante e imprescindível à Nação. Para tanto, o Sistema de Comunicação Social do Exército desenvolve suas atividades destacando a importância do assunto como instrumento de apoio na condução dos objetivos da Política Militar Terrestre.

3.1.3 No desenvolvimento dessas atividades, o Exército busca o equilíbrio entre os seus interesses e os dos diversos segmentos de público com os quais interage. Em razão disso, elabora planejamentos que valorizem o desenvolvimento de ações integradas e dinâmicas, que permitam que as orientações, estabelecidas pelo Plano de Comunicação Social, sejam implantadas pelas Organizações Militares.

3.1.4 As Relações Públicas (RP) caracterizam-se pelo relacionamento de uma instituição com seus públicos-alvo, utilizando a Comunicação como principal ferramenta de transmissão das informações necessárias, por meio de linguagem, meios e canais adequados às características de cada público.

3.1.5 As atividades de RP são facilitadoras dos compromissos assumidos pela Instituição, contribuindo diretamente para o aprimoramento da imagem da Força e atuando como permanente canal de comunicação entre seus integrantes. No trato com os segmentos de público de interesse, as RP visam a informá-los corretamente sobre o Exército e a obter, assim, aceitação e boa vontade para com os seus propósitos.

3.1.6 O militar ou o servidor civil, no desempenho de funções na área da Com Soc, deve valorizar as RP para o êxito de suas missões e conhecer muito bem a Instituição e a OM a que pertence, atuando em conjunto com os escalões superiores, para que haja sintonia no desenvolvimento dos planejamentos

EB10-MT-11.001

propostos. Além disso, é fundamental construir elos harmônicos e duradouros internamente e junto à comunidade local.

3.1.7 A lista dos atributos desejáveis para o exercício da atividade de RP é extensa, incluindo competências profissionais, intelectuais e sociais que contribuam para o desempenho funcional, cabendo destacar as seguintes:

- a) comprometimento;
- b) objetividade;
- c) compreensão e acessibilidade;
- d) comunicabilidade;
- e) visão integradora;
- f) percepção crítica das mídias;
- g) interesse pelas demandas sociais;
- h) desprendimento; e
- i) postura discreta.

3.1.8 No âmbito do SISCOMSEx, a atividade de RP não se restringe à recepção de visitantes e à distribuição de brindes. Deve ser encarada de modo global, envolvendo todos os integrantes da OM, sem distinção hierárquica. Por isso, é importante o desenvolvimento de ações planejadas e proativas, a serem executadas no dia a dia das OM, destacando-se o atendimento ao público, incluindo o atendimento necessário ao funcionamento do Serviço de Informações ao Cidadão do Exército Brasileiro (SIC-EB), das Organizações Militares de Saúde (OMS), das Seções de Inativos e Pensionistas (SIP), do Serviço Militar e do Serviço de Fiscalização de Produtos Controlados (SFPC); organização de eventos; cerimonial, protocolo e etiqueta; elaboração, manutenção e atualização de cadastros de interesse para a Com Soc da OM; divulgação de campanhas institucionais do Exército; utilização e acompanhamento da RESISCOMSEx; e participação em projetos de Com Soc do EB.

3.1.9 Paralelamente a essas atividades tradicionais, as OM devem adaptar-se aos temas atuais que agreguem valor à Com Soc da Força, como por exemplo: sustentabilidade ambiental e econômica, responsabilidade social, melhores práticas de gestão administrativa, capacitação de recursos humanos e transparência nas relações institucionais.

3.2 ATENDIMENTO AO PÚBLICO

3.2.1 GENERALIDADES

3.2.1.1 Pesquisas realizadas pela Psicologia Social demonstram que as pessoas sentem necessidade de ser tratadas como únicas. Assim, quem procura uma OM supõe que o militar ou o servidor civil que vier a atendê-lo o faça de forma especial e que a OM reconheça a importância de sua pessoa e de sua solicitação.

3.2.1.2 As pessoas que se dirigem a uma OM buscam solucionar alguma demanda que lhes é importante. Devem ser tratadas com atenção, mesmo que seu interesse não seja satisfeito. O tratamento cordial, com respostas rápidas e precisas, deve ser o foco de todas as OM do Exército.

3.2.1.3 De maneira geral, ao selecionar os auxiliares que atenderão aos diversos públicos, o oficial de Com Soc deverá instruí-los no sentido de que:

- a) sejam cordiais;
- b) escutem o interlocutor com atenção, deixando-o expor suas demandas até o fim, sem interrompê-lo desnecessariamente;
- c) evitem as discussões;
- d) falem de maneira clara e pausada, certificando-se de terem sido entendidos;
- e) evitem o uso de termos militares (abreviaturas e jargões) no trato com civis, bem como o uso de gírias, em qualquer situação;
- f) sejam proativos;
- g) busquem as soluções para as demandas apresentadas, de forma rápida e precisa; e
- h) verifiquem se a explicação sobre procedimentos a serem adotados foi entendida, sanando dúvidas remanescentes.

3.2.1.4 A OM pode estar fisicamente estruturada para atender ao público, mas se não dispuser de militares e/ou servidores civis preparados para dispensar às pessoas o devido tratamento, poderá colocar em risco a imagem da Força Terrestre. Assim, qualquer que seja o grau hierárquico de quem tiver contato direto ou indireto com o público-alvo, será considerado pessoa envolvida neste processo. Dessa forma, sua maneira de falar e agir influenciará a imagem formada sobre o Exército.

3.2.1.5 Sendo, portanto, o principal cartão de visita da Instituição, cada militar e/ou servidor civil deve dedicar especial atenção aos detalhes do seu trabalho, para que o atendimento prestado crie empatia com o público. Podem-se resumir

EB10-MT-11.001

esses detalhes em dez simples recomendações, passíveis de ser realizadas por todos os militares e servidores civis do Exército.

3.2.1.6 O público em geral pode fazer contato com a OM presencialmente, por telefone ou por meio da Internet. Em todos os casos, a Seção de Comunicação Social (Seç Com Soc) deverá estar preparada para atender com presteza e oportunidade.

3.2.1.7 Os assuntos mais sensíveis, como os relacionados à fiscalização de produtos controlados, à aquisição de produtos, às licitações, aos diversos tipos de contratos, ao SIC-EB e à expedição de documentos, principalmente segundas vias, deverão ser tratados com rapidez, pois podem gerar recursos na esfera administrativa e ocasionar perda de prazos legais, trazendo transtornos à administração da própria OM.

3.2.1.8 É necessário ter em mente que o tempo é precioso para todos. A otimização dos trabalhos é essencial para que se evite a formação de filas. O entretenimento serve de alento, quando se torna inevitável a espera pelo atendimento. Além disso, a cortesia minimiza a insatisfação por um pleito não atendido.

DECÁLOGO DO BOM ATENDIMENTO
1. A voz empregada para o atendimento deve ser clara, num tom agradável e o mais natural possível.
2. Às vezes pode não ser fácil, mas é muito importante manter a calma e a paciência, independentemente das circunstâncias.
3. Ter interesse e iniciativa ao atender, porque cada pessoa que procura a OM merece atenção.
4. Ser polido, simpático e atencioso e procurar demonstrar interesse em ajudar.
5. Dar tratamento formal e adequado à precedência, utilizando o pronome de tratamento conveniente e enunciando o posto ou graduação do militar visitante, particularmente se ele estiver na Reserva.
6. Manter sigilo e ser discreto sobre assuntos confidenciais e que pertençam somente às pessoas envolvidas.
7. Evitar gírias e conotações de intimidade.
8. Adotar postura séria e profissional.

9. Estar bem apresentado.

10. Atender com um sorriso, encarando a pessoa nos olhos.

Tab 3-1 – Decálogo do bom atendimento

Fonte: Centro de Estudos de Pessoal e Forte Duque de Caxias (CEP/FDC)

3.2.2 RECEPÇÃO NA OM

3.2.2.1 O Corpo da Guarda causa a primeira impressão a quem chega a uma OM. A apresentação da sentinela, atenta, em atitude marcial e com o uniforme bem composto, será o primeiro atendimento positivo.

3.2.2.2 Após a identificação pela Guarda do Quartel, os visitantes deverão ser encaminhados à Seç Com Soc ou à sala de visitas, de acordo com as Normas Gerais de Ação (NGA) de cada OM. Esta identificação deve ser realizada com cordialidade, rapidez e respeito, prestando-se as informações necessárias e acompanhando-se o visitante até o local destinado, se for o caso.

3.2.2.3 A Seç Com Soc deverá estar preparada para servir de sala de espera para todos os visitantes que serão recebidos. Deve estar localizada o mais próximo possível do Corpo da Guarda, visando a otimizar a segurança orgânica da OM, bem como desonerar as atividades do serviço da guarda ao quartel.

3.2.2.4 Sugere-se que as instalações da Seç Com Soc tenham uma sala de espera/recepção, em um ambiente limpo, arejado, organizado e com móveis em bom estado de conservação. Além disso, deve haver um local reservado para o chefe da seção e outra área específica para os demais integrantes, visando às atividades de expediente.

3.2.2.5 Preferencialmente, a sala de espera/recepção deve ter sofá, mesa de centro com revistas e informativos do Exército, TV/DVD com vídeos institucionais da OM ou do EB e computador conectado à Internet, disponibilizando o acesso à página do Exército e ao SIC, além de serviço de água e café.

3.2.2.6 De uma maneira geral, para receber visitantes no quartel, alguns procedimentos deverão ser seguidos, adequando-os ao objetivo da visita a ser realizada:

- a) estabelecer um itinerário a ser seguido dentro do quartel;
- b) escalar guias preparados para conduzir os grupos de visitantes, particularmente em espaço cultural porventura existente;

EB10-MT-11.001

- c) estabelecer medidas de segurança nas mostras de material, demonstrações e passeios em viaturas;
- d) providenciar sanitários (masculinos e femininos) limpos e em condições de ser utilizados pelos visitantes; e
- e) apresentar uma breve palestra e/ou vídeo institucional da OM ou sobre o EB, quando for o caso.

3.2.3 ATENDIMENTO AO TELEFONE

3.2.3.1 Ao telefone, cria-se a imagem da personalidade, pelo modo de falar ou pelo tom de voz. Dessa forma, a voz assume uma grande importância. Ela deve ser agradável, simpática, com uma entonação normal, sem gritos e sem sussurros.

3.2.3.2 Para demonstrar cordialidade no atendimento, deve-se:

- a) cumprimentar o interlocutor de maneira padronizada, mostrando-se cordial e cortês, dizendo o posto/graduação, o nome, a OM e saudando-o com Bom Dia, Boa Tarde ou Boa Noite;
- b) mostrar interesse em servir e informar corretamente;
- c) usar linguagem correta, clara e precisa;
- d) evitar termos como bem, querido(a), meu amor, ou similares;
- e) caso necessário dispor de algum tempo (máximo de 2 minutos) para responder ao que for solicitado, dizer simplesmente: por gentileza, o Sr(a) pode aguardar um minuto?
- f) tratar do assunto com objetividade, pois, muitas vezes, o próprio telefonista pode atender à demanda que motivou a chamada;
- g) fornecer sempre todas as informações possíveis e encaminhar a ligação para a pessoa adequada, se for o caso;
- h) evitar passar a ligação para quem estiver participando de reunião; em caso de emergência, antes de passar a ligação, deve-se escrever um bilhete explicando a situação e aguardar a resposta;
- i) saber com antecedência quais as pessoas e assuntos que o seu chefe poderá atender; assim, o próprio comunicador social estará preparado para solucionar e encaminhar todas as demais situações;
- j) falar apenas o necessário; fornecer a informação com clareza e precisão, porém tendo cuidado com assuntos sigilosos e delicados e, em tema de maior responsabilidade, solicitando a presença da pessoa que trata dele diretamente;
- k) não responder bruscamente, nem desligar o telefone, demonstrando irritação; e

l) anotar as ligações em blocos já impressos para recados, contendo os seguintes tópicos:

De:
Para:
Data:
Mensagem:
Telefone de contato:
Cargo e/ou empresa:

3.2.4 ATENDIMENTO PELA INTERNET

3.2.4.1 As OM que possuem páginas na Internet devem observar o previsto nas normas vigentes para a utilização deste veículo de comunicação. Os dados devem estar atualizados, principalmente os que permitem o contato do público em geral com a OM (endereços e números de telefones).

3.2.4.2 Deve ser dada especial atenção ao atendimento às demandas do sistema de ouvidoria “Fale Conosco”, por se tratar de importante instrumento de RP. A OM deverá atentar para que os questionamentos sejam respondidos, com clareza e objetividade, no menor prazo possível.

3.2.4.3 No que se refere às mídias sociais, o CCOMSEx é o órgão responsável por administrá-las no âmbito do Exército, representando a palavra oficial da Força, sendo as principais atividades realizadas:

- a) o acompanhamento do ambiente digital;
- b) a postagem de matérias, vídeos e fotos nos diversos perfis do Exército;
- c) a interação com o usuário; e
- d) a criação de perfis em novas mídias.

3.2.4.4 Os perfis oficiais do Exército Brasileiro nas mídias sociais estão nos seguintes endereços eletrônicos:

- a) *Facebook*: <https://www.facebook.com/exercito/>;
- b) *Twitter*: <https://twitter.com/exercitooficial>;
- c) *Youtube*: <https://www.youtube.com/user/CCSE1982>;
- d) *EBlog*: <http://eblog.eb.mil.br>;
- e) *Flickr*: <https://www.flickr.com/photos/exercitobrasileiro/albums>; e
- f) *Instagram*: https://www.instagram.com/exercito_oficial/.

3.2.5 SERVIÇO DE INFORMAÇÕES AO CIDADÃO DO EXÉRCITO BRASILEIRO

3.2.5.1 Os integrantes da seção deverão estar em condições de assessorar o visitante no acesso ao SIC, de acordo com os seguintes passos:

- a) Passo 1: acessar a página do Exército Brasileiro;
- b) Passo 2: clicar no ícone “Acesso à Informação”;
- c) Passo 3: clicar no item “Formulário Requerimento Eletrônico” e seguir as instruções dentro do sistema eletrônico chamado “e-SIC”, para cadastramento do solicitante e registro do pedido de informação;
- d) Passo 4: após enviar o pedido, imprimir o protocolo e entregar ao interessado (pessoa natural ou jurídica); e
- e) Passo 5: informar ao interessado para acompanhar seu pedido via Internet.

3.2.5.2 Os procedimentos acima relacionados poderão ser repassados pelo telefone ou impressos para informação presencial.

3.2.6 ATENÇÃO COM OS INTEGRANTES DA FORÇA

3.2.6.1 A valorização do pessoal da Força é fundamental para o bom relacionamento entre os militares de uma OM. O reconhecimento profissional contribui para a excelência do ambiente de trabalho.

3.2.6.2 Desta forma, os Comandantes devem dedicar especial atenção às atividades de conagração entre os militares e suas famílias, tais como: recepção e despedida de militares transferidos, passagem de militares para a reserva, cumprimentos aos aniversariantes, comemoração de datas especiais, entre outras.

3.2.6.3 Deve-se buscar a aproximação de crianças e jovens com a família militar, com a intenção de despertar o sentimento de colaboração, por meio de ações que os façam sentir úteis e valorizados. Para isso, devem ser planejadas atividades esportivas, culturais e sociais, com a participação do meio estudantil.

3.2.6.4 Especial atenção deve ser destinada aos procedimentos nos hotéis de trânsito e casas de hóspedes, bem como com espaços sociais e/ou recreativos (salões de festas, áreas de lazer). Sugere-se que o controle dessas instalações, bem como a marcação de reservas, seja de responsabilidade da Seç Com Soc. Os militares designados para trabalhar nessas instalações devem estar convenientemente uniformizados, ter conhecimentos básicos de hotelaria e fornecer informações úteis sobre a cidade em questão, tais como localização de farmácias, restaurantes e lanchonetes, pontos de ônibus e táxi, etc.

3.2.7 ATENDIMENTOS EM ORGANIZAÇÕES MILITARES DE SAÚDE

3.2.7.1 Os hospitais militares, clínicas e postos médicos do Exército, bem como postos de atendimento do Fundo de Saúde do Exército (FUSEX), necessitam da realização de intensos trabalhos de RP junto aos seus diversos públicos, abrangendo desde os pacientes até a direção, em especial, os médicos, os militares e os funcionários responsáveis pelo atendimento e marcação de consultas.

3.2.7.2 O atendimento ao público nesses ambientes pode suscitar reclamações. Tratando-se de locais em que as pessoas experimentam momentos de ansiedade e insegurança, torna-se de suma importância a preparação de todos os quadros na busca de um atendimento de excelência.

3.2.7.3 Cabe ao pessoal de RP treinar e capacitar os profissionais da área de saúde para um adequado relacionamento com o público em geral, tendo como foco principal o máximo de urbanidade no atendimento.

3.2.7.4 As Seç Com Soc das OMS devem trabalhar em colaboração com os diferentes setores do Hospital e seus quadros, desenvolvendo programa de RP, voltado para a organização, a coordenação e a execução das atividades no atendimento aos diversos públicos.

3.2.7.5 O atendimento, por meio de senhas, deve ser estimulado. Entretanto, a localização das senhas deve ser de fácil acesso e de clara compreensão quanto ao seu funcionamento.

3.2.7.6 Os profissionais atendentes devem estar preparados para não expor aos demais pacientes, nas salas de espera, o motivo pelo qual o usuário se encontra no estabelecimento de saúde. Portanto, os exames, as consultas e os demais procedimentos são de caráter pessoal, devendo-se evitar constrangimentos desnecessários.

3.2.7.7 Os atendentes também devem ser orientados para usar o tratamento adequado que o grau hierárquico do militar exige, seja ele da ativa ou da reserva, dirigindo-se a ele pelo posto ou graduação. Especial atenção deve ser dispensada aos usuários idosos, crianças, pessoas visivelmente debilitadas e com dificuldade de locomoção, mulheres grávidas, etc.

3.2.7.8 Como subsídio para a avaliação da satisfação do cliente, deverão ser formalizados serviços de ouvidoria e/ou fale conosco. As reclamações devem ser analisadas e apresentadas à direção das OMS para subsidiar tomadas de decisão e, posteriormente, ser dada a informação das medidas adotadas ao reclamante.

3.2.7.9 Dentre as principais expectativas do público atendido, cabe enumerar:

EXPECTATIVAS EM RELAÇÃO AO ATENDIMENTO
1) Divulgação institucional dos serviços e especialidades que são oferecidos, assim como informação objetiva e disponível, em vários pontos de acesso, a respeito da documentação e procedimentos necessários para o atendimento.
2) Qualidade de atendimento compatível com a contribuição paga ao FUSEx.
3) Marcação de consultas e exames atendendo às necessidades do usuário do FUSEx, com oportunidade.
4) Tratamento atencioso e cortês.
5) Agilização no processo de atendimento às consultas.
6) Ambiente organizado.
7) Coordenação eficiente das equipes de atendimento e de gestão de pessoal.
8) Otimização do atendimento, conferindo mais funcionalidade aos sistemas informatizados e realizados por telefone.
9) Possibilidade de atendimento das demandas dos usuários, mesmo que haja problemas de acesso ao sistema eletrônico.
10) Estrutura adequada à recepção e acomodação durante a realização das consultas e dos exames.
11) Realização de exames no menor tempo possível.
12) Atendimento personalizado e humanizado, respeitando-se as emergências e demandas individuais relativas à saúde.
13) Atendimento prioritário a pessoas idosas, com limitações de mobilidade ou portadores de necessidades especiais.
14) Postura ética de acordo com os preceitos próprios da atividade militar, adotando conduta moral e profissional compatível com o público atendido.
15) Cumprimento da legislação, dos regulamentos e das normas com determinação e dedicação.
16) Atendimento com probidade e conduta profissional, orientadas pela lisura, honradez, honestidade e senso de justiça.

Tab 3-2 – Expectativas em relação ao atendimento

Fonte: CEP/FDC

3.2.8 ATENDIMENTOS A INATIVOS E PENSIONISTAS

3.2.8.1 A Seção de Inativos e Pensionistas / Carteira de Inativos e Pensionistas (CIP) das OM destina-se ao atendimento do pessoal da reserva e dos pensionistas, vinculados ao Exército Brasileiro, que residem na guarnição. Dessa forma, a Seç Com Soc deverá estar ciente das principais demandas dos interessados para assessorar o Comando. Deverá, também, estar em condições de fornecer informações pertinentes e atualizadas em relação ao universo de inativos e pensionistas.

3.2.8.2 Os atendentes também devem ser orientados para usar o tratamento adequado que o grau hierárquico do militar da reserva requer, dirigindo-se a ele pelo posto ou graduação.

3.2.8.3 Os familiares de militares falecidos devem ser tratados com a dignidade que merecem. Especial atenção deve ser prestada àqueles que ainda se encontram fragilizados em função da perda recente de seus entes queridos. Toda orientação deve ser prestada, tendo em vista que muitos dos dependentes dos militares falecidos não entendem e não conhecem a estrutura de pagamento e de apoio de saúde do Exército, bem como seus direitos e deveres.

3.2.8.4 Como subsídio para a avaliação da satisfação do cliente, deverão ser formalizados serviços de ouvidoria e/ou “Fale Conosco”. As reclamações devem ser analisadas e apresentadas à chefia da SIP/CIP para subsidiar tomadas de decisão e, posteriormente, ser dada a informação das medidas adotadas ao reclamante.

3.2.8.5 A seguir, serão destacados alguns procedimentos que podem ser observados no atendimento a esse público:

EXPECTATIVAS EM RELAÇÃO AO ATENDIMENTO
1) Escolher criteriosamente os militares e servidores civis que constituirão as SIP, com base nos atributos de inteligência, seriedade, organização, equilíbrio, experiência, tato, bom senso e discricção.
2) Padronizar as informações nos quadros de aviso.
3) Preparar a equipe para atendimento dos usuários em situações normais e em situações de crise.
4) Preparar a equipe para lidar com os sistemas informatizados e as ferramentas da SIP.

- 5) Agilizar o atendimento, com base na proficiência, confiança e comprometimento com a celeridade, a lisura e a correção de processos administrativos.
- 6) Sinalizar os locais de atendimento com placas indicativas de entrada, saída, banheiros, guichês, mesas de atendimento e display com senha.
- 7) Prestar informações detalhadas sobre o andamento dos processos e as instâncias envolvidas, particularmente em processos de exercícios anteriores e/ou quando o processo envolve outros órgãos do setor público.
- 8) Ter precisão nas respostas no retorno dos processos ao usuário.
- 9) Padronizar as salas com estrutura adequada para recebimento dos atendidos, com ar condicionado, local para sentar, televisão.
- 10) Implantar ouvidoria para esclarecimentos de dúvidas e análise das demandas não-atendidas dos usuários, que podem ser realizados de forma presencial ou por *e-mail*.
- 11) Instalar caixa de sugestões em local de fácil acesso, para expressão livre dos atendidos.
- 12) Analisar as demandas oriundas da caixa de sugestão, visando a tomada de decisões efetivas e a implementação de ações, com o objetivo de satisfazer o público e melhorar a qualidade e adequação dos serviços.
- 13) Aplicar pesquisa de opinião para análise do trabalho de atendimento da SIP.
- 14) Elaborar relatório da pesquisa com análise separada por segmentos (oficiais, praças e pensionistas).
- 15) Realizar o trabalho da SIP tendo como base também os indicadores e os resultados dos relatórios das pesquisas de opinião.
- 16) Criar material de divulgação específico (, folheto ou cartilha).
- 17) Divulgar informações gerais sobre o atendimento (horários, locais, documentos a conduzir, etc.) na Internet e por telefone.
- 18) Disponibilizar o agendamento pela Internet, para otimizar o fluxo de pessoas e o correto direcionamento das demandas dentro do horário previsto de funcionamento dos postos.
- 19) Implantar dispositivos eletrônicos de comunicação visual, tais como: totens, monitores e similares, para dispor de informações, chamadas para atendimento, etc.
- 20) Promover palestras curtas por profissionais diversos na SIP, enquanto o usuário aguarda atendimento.

21) Reconhecer o papel do atendente na criação e manutenção de uma imagem positiva do Exército Brasileiro perante os públicos da SIP.

22) Promover a divulgação institucional do EB nas salas de espera, por meio da programação de vídeos disponibilizada pelo CCOMSEx.

Tab 3-3 – Boas práticas de atendimento – SIP/CIP

Fonte: CEP/FDC

3.2.9 ATENDIMENTO NO SERVIÇO MILITAR

3.2.9.1 Para a maioria dos jovens, o contato com o Exército restringe-se à oportunidade proporcionada no alistamento e na seleção. No intuito de transmitir a esses convocados a verdadeira noção do que representa a Força Terrestre, faz-se imperativo o tratamento cordial, correto e profissional, a ser-lhes dispensado por todos os integrantes do Sistema do Serviço Militar, para que guardem consigo uma boa imagem da Instituição.

3.2.9.2 A recepção dos jovens pelas comissões de seleção deve ser realizada com cordialidade e respeito. Deve-se reservar local adequado e convenientemente mobiliado.

3.2.9.3 A OM responsável por conduzir trabalhos de seleção deve realizar planejamento minucioso, evitando-se que os jovens fiquem sem ter o que fazer, durante sua permanência na Unidade. Sugere-se que haja rodízio entre os jovens, junto aos postos de atendimento, permitindo a otimização das entrevistas e das oficinas técnicas previstas, marcando-se dias e turnos alternados para a presença deles na OM. Também deverão ser previstos locais compatíveis, nos quais os acompanhantes poderão esperá-los.

3.2.9.4 As entrevistas deverão ser conduzidas por militares experientes, evitando-se o contato isolado com os militares mais modernos (cabos e soldados). O conteúdo das questões deverá ser objetivo, com perguntas que realmente interessem ao serviço militar e à avaliação geral.

3.2.9.5 Cabe ressaltar que a esses jovens civis, ainda não incorporados às fileiras do EB, não deverão ser atribuídas tarefas de manutenção do aquartelamento.

3.2.9.6 Deve ser prevista a distribuição de material impresso informativo sobre o EB e a OM. Nos momentos de intervalo das atividades, devem ser apresentados vídeos institucionais. Nessa oportunidade, a Comunicação Social da OM deverá divulgar as diversas formas de acesso à carreira militar, veiculando vídeos institucionais sobre as diversas escolas militares e as peculiaridades da caserna, bem como realizando palestras sobre os valores e atributos militares. O CCOMSEx, em parceria com a Diretoria do Serviço Militar, elabora campanha específica para essa oportunidade.

EXPECTATIVAS EM RELAÇÃO AO ATENDIMENTO SIP/CIP
1) Tratamento atencioso e cortês.
2) Agilidade no atendimento.
3) Processo de atendimento no menor número de dias possível.
4) Clareza dos procedimentos no processo seletivo.
5) Organização.
6) Aprendizado sobre a cultura e os preceitos militares.
7) Conhecimento sobre os papéis desempenhados pelo efetivo variável nas Forças Armadas.
8) Boa estrutura de recepção e acomodação durante o processo de seleção.
9) Respeito à ordem de chegada aos postos de seleção.
10) Informações sobre as atividades futuras do processo de seleção.
11) Atendimento personalizado, respeitando-se as características individuais, principalmente nos postos de inspeção de saúde.

Tab 3-4 – Expectativas em relação ao atendimento – SIP/CIP
Fonte: CEP/FDC

3.2.9.7 Diante das expectativas descritas, é de fundamental importância que o conscrito tenha o respeito, a consideração e o melhor atendimento por todos os órgãos de execução do Serviço Militar. Seguem algumas práticas de atendimento que podem colaborar com o trabalho desses órgãos.

3.2.9.8 As boas práticas de atendimento nas Comissões de Seleção são:

- a) Agilizar o processo de atendimento, desde a recepção.
- b) Acomodar pais, responsáveis e acompanhantes em local onde possa ser ministrada uma palestra institucional sobre o trabalho nas Forças Armadas.
- c) Acomodar candidatos que aguardam a execução do processo seletivo em local coberto e com disponibilidade de assentos.
- d) Disponibilizar pontos de água.
- e) Apresentar, por meio de palestras e do uso da tecnologia, os trabalhos a serem realizados, os papéis desempenhados nas Forças Armadas, e a vida, preceitos e cultura militares, ainda no posto de apresentação.
- f) Respeitar a ordem de chegada aos postos de seleção, distribuindo-se senhas.

- g) Mensurar o grau de satisfação com o atendimento.
- h) Prestar atendimento médico do posto de inspeção de saúde em boxes separados, procurando respeitar a intimidade de cada candidato.
- i) Tratar de forma respeitosa, profissional, gentil e amigável qualquer integrante envolvido no processo de seleção.
- j) Selecionar atendente de acordo com o perfil adequado ao atendimento ao público, que contemple características como flexibilidade, comunicabilidade, polidez, atenção, boa dicção, respeitabilidade, apresentação pessoal sóbria e limpa.

3.2.9.9 Um dos aspectos mais importantes a destacar na incorporação é a recepção ao conscrito. Desde o primeiro contato com a OM, é fundamental o tratamento digno e de acordo com sua condição de futuro militar. Não são admissíveis o “trote” e outras “brincadeiras” inadequadas, particularmente as realizadas por cabos e soldados antigos.

3.2.9.10 O contato mais intenso e marcante entre o Exército e a sociedade brasileira é realizado na prestação do serviço militar obrigatório. Assim, não só na incorporação como no período inicial de instrução, o tratamento dispensado tem reflexos definitivos.

3.2.9.11 As exigências desnecessárias, os gritos e as palavras desrespeitosas e de baixo calão são inadmissíveis, sendo importante sempre a presença dos militares mais antigos e a ação de comando nos diversos níveis hierárquicos.

3.2.9.12 Deve ser estimulada a presença dos familiares dos conscritos na Solenidade de Incorporação, por meio de convite formalmente encaminhado. Nessa ocasião, sugere-se que o Comandante da OM dirija-se a eles, ressaltando a importância do Serviço Militar Inicial e a relevância atribuída pelo Exército aos seus valores centrais e à instituição familiar.

3.2.9.13 Sugere-se, também, que todo o quartel seja preparado para a visita dos familiares convidados, particularmente as instalações a ser utilizadas pelos recrutas (refeitórios, áreas de treinamento físico, alojamentos, salas de recreação, salas de instrução etc). Essa atividade de RP contribui para o estabelecimento de importante vínculo entre a comunidade e o quartel.

3.3 ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS

3.3.1 PROCEDIMENTOS GERAIS

3.3.1.1 Todo evento deve ser considerado uma das ferramentas de RP e deve ser bem planejado, organizado e executado de forma a cumprir seu objetivo específico e possibilitar a aproximação do Exército com seus públicos de interesse, divulgando e fortalecendo a sua imagem institucional.

3.3.2 CERIMONIAL E PROTOCOLO

3.3.2.1 O cerimonial, em termos gerais, estabelece a sucessão dos atos de um evento. O protocolo é o conjunto de normas, padrões e códigos utilizados em uma solenidade e em atos oficiais, reconhecido internacionalmente como um sistema de cortesia.

3.3.2.2 Por suas características, o cerimonial tem a responsabilidade de promover a harmonia entre todos os participantes, respeitando o nível hierárquico das autoridades presentes, por meio do uso adequado da precedência, seu principal instrumento de orientação.

3.3.2.3 As atividades de cerimonial e protocolo fazem parte da organização de eventos e podem ser consultadas no Vade-Mécum 07 - Prática de Cerimonial e Protocolo, da Secretaria-Geral do Exército.

3.3.2.4 Os eventos militares que possuam regulamentação em documentos oficiais da Força, tais como apresentação, recepção e despedida de militares, passagem para a reserva, entrega de condecorações, promoção de militares, Ação Cívico Social (ACISO), dentre outros, são realizados conforme documentação própria. No entanto, neste caderno, encontram-se algumas observações que poderão auxiliar a execução desses eventos.

3.3.3 ROTEIRO BÁSICO PARA A ORGANIZAÇÃO DE UM EVENTO

3.3.3.1 Pessoal

3.3.3.1.1 Em função da amplitude do acontecimento, deverão funcionar, com atribuições específicas, as seguintes equipes:

a) coordenação geral;

- b) comissão de cerimonial;
- c) comissão de recepção;
- d) comissão de relações com a imprensa; e
- e) coordenação dos serviços administrativos.

3.3.3.2 Data

3.3.3.2.1 Marcar com bastante antecedência, visando não somente às necessidades de treinamento e preparação, como também facilitar a remessa oportuna dos convites, o compromisso de comparecimento de autoridade, convidados, homenageados, etc.

3.3.3.2.2 Cuidar para que a data escolhida não coincida com a de outro acontecimento importante, local ou nacional. Selecionar datas alternativas, para o caso de adiamento.

3.3.3.3 Horário

3.3.3.3.1 Fixar a hora de início do evento levando em conta as condições climáticas locais, a duração e, particularmente, a natureza do acontecimento.

3.3.3.4 Local

3.3.3.4.1 Considerando o efetivo previsto, escolher local de fácil acesso (inclusive vias alternativas de aproximação) e que ofereça boas acomodações para todos e, em particular, para as autoridades, a imprensa e os idosos e portadores de necessidades especiais.

3.3.3.4.2 Atentar para a adequabilidade do local, seja quanto ao dimensionamento, seja quanto às peculiaridades do acontecimento, ou ainda, quanto ao objetivo que se queira alcançar. Prever estacionamento, sua sinalização e segurança, se for o caso. Prever alternativa para o caso de mau tempo.

3.3.3.5 Sequência de Atividades

3.3.3.5.1 Selecionar as componentes fundamentais do evento e estabelecer, em seguida, a sequência em que se desenrolarão. Por exemplo: recepção dos participantes, apresentação do vídeo institucional, confraternização, etc.

3.3.3.5.2 Cuidar para que a atividade não fique sobrecarregada de atos supérfluos que a tornem cansativa, ou de atos muito comuns e já explorados que a tornem desinteressante. Efetuar uma primeira verificação de sua exequibilidade, dentro das condições de tempo e espaço anteriormente estabelecidas.

3.3.3.5.3 Escolher o Mestre de Cerimônia (locutor), se for o caso, considerando aspectos importantes para o bom desempenho de sua tarefa, tais como voz, oratória, dicção, presença de espírito, percepção aguçada e estabilidade emocional. Cuidar para não haver intervalos longos sem locução.

3.3.3.6 Cerimonial

3.3.3.6.1 Verificar, em função do acontecimento, o cerimonial público ou militar mais adequado. Recomenda-se consultar o Vade-Mécum Nr 7 - Prática de Cerimonial e Protocolo, disponível no *site* da Secretaria-Geral do Exército - <http://www.sgex.eb.mil.br>.

3.3.3.6.2 Observar a precedência entre as autoridades, tendo em vista, particularmente, a questão das honras militares e protocolares (ver *site* SGEx).

3.3.3.6.3 Caso seja prevista a locução de alguma autoridade, estabelecer contato, tão cedo quanto possível, com o orador, solicitando cópias do texto a ser lido, para distribuição à imprensa, se for o caso.

3.3.3.6.4 Verificar com a(s) autoridade(s) que fará(ão) uso da palavra, o momento de sua(s) fala(s) no contexto da sequência de atividades. Em caso de participação da tropa, ligar-se com bastante antecedência aos diversos comandos, para acerto de pormenores ou providências quanto à guarda de honra, escoltas, relação de oficiais participantes, etc.

3.3.3.7 Homenageados, Convidados e Público

3.3.3.7.1 Inteirar-se a respeito das personalidades civis e militares homenageadas, relacionando nomes, cargos, funções, etc. Selecionar, cuidadosamente, as personalidades a serem convidadas, incluindo, se apropriado, ex-combatentes, militares da reserva, escolas, etc. Submeter a lista de convidados à consideração do chefe imediato.

3.3.3.7.2 Envidar esforços para expedir os convites com a antecedência mínima de quinze dias e obter a confirmação de comparecimento oportunamente. Caso o convite seja expedido pelos correios, acrescentar o tempo médio de entrega dos correios para a região em questão (origem e destino).

3.3.3.7.3 Criar um mecanismo para confirmar a presença da autoridade na hora e no local do evento. Por exemplo: lista das autoridades ou sequência de cartões, contendo os principais dados das autoridades, preferencialmente já na precedência.

3.3.3.8 Atendimento à Mídia

3.3.3.8.1 Uma comissão de recepção é imprescindível para o adequado tratamento a ser dispensado aos profissionais de mídia. Essa comissão deve ser devidamente instruída sobre suas atribuições e receber dados pormenorizados a respeito das pessoas que deverá receber. Se necessário, deve realizar treinamento específico.

3.4 EVENTOS SUGERIDOS

3.4.1 CONGRAÇAMENTO COM INTEGRANTES DA RESERVA, EX-COMBATENTES E SERVIDORES CIVIS APOSENTADOS

3.4.1.1 Deve-se estimular e destacar a presença dos militares da reserva e dos servidores civis aposentados nas solenidades militares. Da mesma forma, deve-se prestigiar as atividades promovidas ou sugeridas por militares da reserva e servidores civis aposentados, bem como planejar atividades internas que tenham participação do segmento civil da sociedade local, promovendo a integração desses públicos com o público interno da OM.

3.4.2 RELACIONAMENTO COM OUTRAS ORGANIZAÇÕES

3.4.2.1 É de fundamental importância o bom relacionamento entre as organizações de uma mesma guarnição. É conveniente incluir as OM da Marinha, da Força Aérea, da Polícia Militar, do Corpo de Bombeiros e outros órgãos nas atividades sociais, esportivas e operacionais de interesse para divulgação.

3.4.2.2 Deve ser elaborada uma programação que contemple uma proposta de visitas, com prioridade para organizações que desenvolvam atividades afins, que tenham atuação conjunta ou em possíveis operações interagências, ou ainda aquelas que possuam vínculos administrativos ou logísticos. É importante prever, também, o atendimento às propostas de visitas de outras instituições.

3.4.2.3 Convites para solenidades militares, para competições desportivas, inaugurações, demonstrações, reuniões sociais e outras iniciativas são alguns

EB10-MT-11.001

exemplos que poderão ser previstos para fortalecer as relações com outras organizações e agências governamentais. Quando oportuno, o convite poderá ser estendido aos familiares.

3.4.3 APOIO EM EVENTOS DA COMUNIDADE - “PORTAS ABERTAS”

3.4.3.1 A política de “Portas Abertas” visa a uma aproximação das OM com as comunidades locais por meio de atividades que propiciem a integração da família militar e parte da sociedade.

3.4.3.2 Na busca de integração, a OM pode participar das comemorações do calendário festivo da cidade e de eventos promovidos pela comunidade, por meio de diversas atividades, tais como:

- a) participação nas campanhas comunitárias;
- b) realização de formatura externa em homenagem ao aniversário da cidade;
- c) apoio em pessoal e material, quando solicitado, conforme as possibilidades da OM e com aprovação do escalão superior;
- d) cessão das instalações esportivas do quartelamento, particularmente para as escolas menos favorecidas da região;
- e) apresentação de bandas de música e fanfarras;
- f) demonstração de ordem unida e de treinamento físico militar;
- g) exposição de filmes e publicações sobre o Exército;
- h) participação em congressos, feiras, exposições, dentre outros eventos; e/ou
- i) apresentação de palestras sobre o Exército.

3.4.3.3 O planejamento dessas atividades deve ser minucioso, buscando-se atingir níveis de excelência. Deve-se realizar um acompanhamento das atividades acima listadas, de modo a se obter avaliação objetiva da participação da OM.

3.4.4 VISITAS DE ESTUDANTES

3.4.4.1 Visitas de estudantes podem ocorrer por iniciativa da própria OM, conforme programação específica e com objetivos determinados. Estes convites poderão ocorrer em período de maior interesse, tais como a Semana do Exército, a Semana do Soldado, a Semana da Pátria, o Aniversário da OM, o Dia da Arma e, em casos especiais, durante exercícios no terreno, principalmente para universitários.

3.4.4.2 As OM podem também atender solicitações de estabelecimentos de ensino para visitas de seus alunos. Essas visitas devem ter por objetivos:

- a) estreitar o relacionamento entre o Exército e os estabelecimentos de ensino, de modo a permitir ao estudante ampliar seu conhecimento sobre as atividades desenvolvidas pelo Exército e, em particular, pela OM;
- b) difundir, entre os jovens, as oportunidades de ingresso no Exército; e
- c) destacar a importância e as oportunidades do Serviço Militar, principalmente para os universitários da área da saúde.

3.4.4.3 No planejamento da visita devem ser observados os seguintes aspectos:

- a) organizar uma comissão de recepção, composta de militares ou servidores civis selecionados (facilidade no trato com jovens, boa apresentação, bom conhecimento da OM, etc) para receber os visitantes na entrada do quartel e acompanhá-los durante toda a visita;
- b) a apresentação de uma banda de música nos primeiros momentos do evento é sempre muito bem vista pelos visitantes, e a primeira impressão, favorável, é fundamental para o sucesso da visita;
- c) realizar exposição sucinta sobre o EB e a OM, por meio de breve palestra ilustrada com apresentação de vídeos, antes de iniciar a visita;
- d) estabelecer itinerário adequado, apresentando os pontos de maior interesse, de acordo com o perfil dos visitantes. É conveniente evitar os percursos extensos e cansativos, de difícil acesso, com espaço inadequado para a comitiva, sem calçamento e com muita poeira ou lama; e
- e) definir as equipes que acompanharão os visitantes em função do efetivo previsto e de acordo com as atividades programadas.

3.4.4.4 As instalações escolhidas para serem visitadas deverão apresentar, entre outras, as seguintes condições:

- a) espaço adequado para a comitiva;
- b) fácil acesso;
- c) limpas, bem conservadas e com ótima apresentação; e
- d) abertas e com um responsável para prestar informações.

3.4.4.5 Durante o período da visita, é importante que os militares estejam com os uniformes completos e bem trajados. De acordo com as peculiaridades da OM, poderão, entre outras, ser organizadas as seguintes demonstrações:

- a) ordem unida (com ou sem comando);
- b) treinamento físico militar;
- c) evolução com motocicletas;

EB10-MT-11.001

- d) evolução com viaturas;
- e) pistas de obstáculos; e
- f) apresentação de banda de música.

3.4.4.6 Para a realização de uma mostra de material é importante selecionar adequadamente o que mostrar, como também dispor de informações pertinentes, de preferência em *banners* e cartazes. Especial atenção deve ser dada ao manuseio de armamento e de outros materiais de emprego militar, quer quanto à segurança do material, quer quanto à integridade física dos visitantes. Além disso, deve-se observar o que prescreve o Estatuto da Criança e do Adolescente (Lei Nr 8069/90). Deve-se, também, atender o que prevê a Mensagem F-010/2011/ Cmdo Ex, não permitindo a menor de idade:

- a) o manuseio de armamento individual ou coletivo, inclusive de ar comprimido;
- b) o manuseio de explosivos ou munições, mesmo que de manejo;
- c) o passeio ou a entrada em veículos com armamento; e
- d) o tiro com arma de qualquer tipo, incluindo as de ar comprimido e simuladores de qualquer arma ou equipamento.

3.4.4.7 Com a finalidade de dinamizar a visita e apresentar maiores atrativos pela sua realização, a OM, dentro de suas peculiaridades, poderá, entre outros, realizar com os visitantes passeios com viaturas, embarcações e cavalos.

3.4.4.8 É necessário um planejamento minucioso dos eventos, a designação de pessoal experiente e habilitado para a condução dos meios utilizados e o rigoroso controle dos movimentos dos visitantes, assim como das regras de segurança específicas. É fundamental adotar todas as medidas de segurança orgânica para este tipo de atividade, a fim de preservar material e informações de uso exclusivo da OM. Se for o caso, delimitar áreas com acesso restrito ou proibido.

3.4.4.9 Qualquer descuido que atente contra a segurança poderá provocar um acidente de consequências imprevisíveis. Um acidente, por menor que seja, poderá destruir todo o trabalho de Comunicação Social.

3.4.4.10 Os cuidados e as deferências adotados na recepção dos visitantes deverão ser os mesmos por ocasião do término da visita. É aconselhável a reunião dos visitantes, em um local adequado, para as despedidas. Dentro do possível, é desejável a presença do Comandante da OM. Nesta ocasião, a banda de música poderá apresentar números musicais para abrilhantar o evento final.

3.4.4.11 A OM, dentro de suas possibilidades, poderá oferecer um lanche, observando-se o horário e o perfil dos visitantes.

3.4.5 EVENTOS CULTURAIS

3.4.5.1 Os Comandantes de OM, principalmente os de estabelecimentos de ensino, deverão estimular a participação de suas Unidades na organização de eventos culturais regionais, tais como concursos literários, artísticos (pinturas, desenhos, etc), gincanas, apresentação de banda de música, etc.

3.4.5.2 O objetivo dessas atividades é integrar a sociedade local à vida da caserna, tornando a OM mais conhecida, principalmente por meio da memória comum dos fatos históricos que ligam o quartel à comunidade em questão.

3.4.5.3 No caso de concursos, atenção especial deverá ser dada aos critérios de julgamento, para que não haja questionamentos na mídia. A mídia local também poderá ser contatada para divulgação dos eventos e dos resultados finais.

3.4.5.4 Este tipo de iniciativa pode ser organizada a fim de estimular a pesquisa sobre o Exército junto ao meio acadêmico e incentivar o hábito de leitura e redação, particularmente sobre temas que envolvam o Exército, tornando-o mais conhecido.

3.4.6 SOLDADO POR UM DIA

3.4.6.1 A atividade “Soldado por um Dia” é uma excelente ferramenta para aproximar a sociedade local das OM e deverá ser amplamente utilizada, principalmente por ocasião da Semana do Soldado.

3.4.6.2 Nessa oportunidade, poderá ser feita campanha visando difundir ao público civil local as formas de ingresso na Força, com destaque para os estabelecimentos de ensino do Exército, bem como ressaltar a importância do serviço militar.

3.4.6.3 Recomenda-se que as atividades tenham duração de cerca de 8 horas e que sejam divulgados, também, assuntos relativos à gestão ambiental. Os participantes, preferencialmente com idade entre 9 e 14 anos, deverão ser todos voluntários, recrutados nas escolas de ensino fundamental previamente contatadas, que estejam dentro na área de influência da OM. É importante ressaltar que somente poderão participar aqueles que tiverem autorização expressa dos pais ou responsáveis.

3.4.6.4 É interessante que haja solenidade que marque o início e o encerramento das atividades com a presença dos pais ou dos responsáveis legais.

EB10-MT-11.001

3.4.6.5 Os militares selecionados para conduzir as atividades deverão ter facilidade no trato com jovens, boa apresentação, bom conhecimento da OM e motivação para o cumprimento da missão. Entre o pessoal necessário à condução das atividades, devem ser incluído, dentro das possibilidades, médico, preferencialmente pediatra, professor de educação física e psicólogo.

3.4.6.6 Especial atenção deverá ser destinada à segurança das atividades. As equipes deverão estar atentas ao fator segurança, cuja prevalência determinará, sempre, a adequabilidade das atividades planejadas.

3.4.6.7 Alguns eventos que poderão ser incluídos na programação:

- a) noções de ordem unida;
- b) oficina de canto do Hino Nacional, hasteamento e arriação da Bandeira;
- c) pista de cordas mirim;
- d) passeio em viatura blindada, sem armamentos;
- e) comunicações (rádio e telefones de campanha);
- f) treinamento físico (iniciação esportiva);
- g) competição de cabo-de-guerra;
- h) sessão de vídeos institucionais;
- i) café da manhã, almoço, lanche;
- j) visitas às instalações do quartel;
- k) pista-escola de orientação;
- l) demonstrações diversas (treinamento físico militar, ordem unida, maneabilidade, etc); e
- m) participação na formatura com ênfase para a data festiva.

3.4.7 AÇÃO CÍVICO SOCIAL

3.4.7.1 A Ação Cívico Social é uma atividade militar que exige um metuculoso e detalhado planejamento. Pelas características dessa atividade, considera-se que tenha forte apelo de RP pelo envolvimento direto com a comunidade onde está sendo desenvolvida. Assim, a participação da Comunicação Social é fundamental antes, durante e após uma ACISO, sobretudo, contribuindo para a realização de contatos externos e divulgação da atividade.

3.4.8 ESTÁGIO DE CORRESPONDENTES DE ASSUNTOS MILITARES (ECAM)

3.4.8.1 Diante do grande interesse que tem sido manifestado por estudantes universitários em adquirir conhecimentos específicos a respeito da atividade

jornalística no campo da Defesa e, de modo particular, em operações militares, a Comunicação Social do Exército tem promovido Estágios de Correspondentes de Assuntos Militares.

3.4.8.2 Para a Instituição, é uma oportunidade para estreitar o relacionamento com o segmento acadêmico por meio de um intercâmbio de conhecimentos e ideias. O Plano e a Diretriz de Com Soc do Exército indicam ações a serem realizadas anualmente relativamente ao ECAM.

3.4.9 PROJETO “NOSSA BANDEIRA - ESCOLA DE CIVISMO”

3.4.9.1 O projeto visa distribuir a estabelecimentos de ensino, por intermédio das OM, um *Kit* Cívico para a realização do hasteamento da Bandeira Nacional, conforme previsto em lei. O projeto atende ao caráter de responsabilidade social das instituições envolvidas e reforça a imagem do Exército como Instituição compromissada com a preservação dos Símbolos Nacionais.

3.4.9.2 Os objetivos do projeto são: estimular nos jovens os sentimentos de respeito, civismo e patriotismo e estreitar as relações das OM com as comunidades e os estabelecimentos de ensino locais.

3.4.9.3 A entrega do *Kit* Cívico deverá ser realizada, de preferência, nas comemorações do Dia da Bandeira, em formatura, com a presença das escolas contempladas. Porém, a OM poderá realizar outros eventos com essa finalidade, como visita à escola, com apresentação da banda de música e palestras educativas

CAPÍTULO IV DIVULGAÇÃO INSTITUCIONAL

4.1 CONSIDERAÇÕES GERAIS

4.1.1 Divulgação Institucional é a atividade que visa produzir e 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-alvo. 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.

4.1.2 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.

4.1.3 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 ideias, mas também estar sintonizado para a repercussão das mensagens – *feedback*.

4.2 A IMAGEM DO EXÉRCITO

4.2.1 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.

4.2.2 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.

4.2.3 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.

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

4.2.5 O NOME INSTITUCIONAL

4.2.5.1 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.

4.2.5.2 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.

4.2.6 O SÍMBOLO DO EXÉRCITO

4.2.6.1 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 o identifica com a imagem que a Instituição quer transmitir.

4.2.6.2 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.

4.2.6.3 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.

4.2.6.4 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.

4.2.7 FRASE-SÍNTESE (*SLOGAN*) DO EXÉRCITO

4.2.7.1 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.

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



Descrição:

“Escudo de três elipses concêntricas, filetadas, na cor dourada. A elipse central é de cor azul e contém o Cruzeiro do Sul na cor prateada. O espaço entre as elipses central e média é de cor amarela e entre a média e a externa, verde. Um resplendor formado por vinte lâminas envolve o escudo. Sob o escudo, seguindo seu eixo vertical, um sabre deixa aparecer o punho e a ponta. O resplendor e o sabre são da cor prateada, com efeitos de sombreamento, com a luz de baixa intensidade entrando de cima para baixo, pelo lado direito do escudo.”

Fig 4-1 – Símbolo do Exército Brasileiro

4.2.8 CONCEITO E IMAGEM INSTITUCIONAL DO EXÉRCITO

4.2.8.1 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.

4.2.8.2 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.

4.2.8.3 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.

4.2.8.4 É importante melhorar a comunicação interna da Força 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 autoestima 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.

4.2.8.5 Deve-se trabalhar a imagem externamente pelo desenvolvimento das políticas de:

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

4.3 MARKETING INSTITUCIONAL

4.3.1 GENERALIDADES

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

4.3.2 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.

4.3.3 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 4-2 – Variáveis ambientais do *marketing* institucional

4.3.4 SISTEMA DE INFORMAÇÕES DE *MARKETING* INSTITUCIONAL

4.3.4.1 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 gerar as informações necessárias, atuais e precisas, para a tomada de decisões.

4.3.4.2 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.

4.3.5 PLANEJAMENTO DE *MARKETING* INSTITUCIONAL

4.3.5.1 Generalidades

4.3.5.1.1 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.

4.3.5.2 Planejamento Estratégico

4.3.5.2.1 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.

4.3.5.3 Planejamento Operacional

4.3.5.3.1 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.

4.3.5.4 Planejamento Tático

4.3.5.4.1 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.

4.3.5.4.2 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.

4.3.5.4.3 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.

4.3.6 VEÍCULOS DE DIVULGAÇÃO INSTITUCIONAL

4.3.6.1 Generalidades

4.3.6.1.1 Veículo de divulgação institucional é qualquer meio que leve uma mensagem de um emissor ao seu público-alvo. Os veículos de divulgação institucional 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.

4.3.6.1.2 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.

4.3.6.2 Rádio

4.3.6.2.1 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.

4.3.6.2.2 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.

4.3.6.2.3 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.

4.3.6.3 Televisão

4.3.6.3.1 Fundamenta-se na grande capacidade de cobertura em 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*.

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

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

4.3.6.4 Cinema

4.3.6.4.1 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.

4.3.6.5 Internet e Mídias Sociais

4.3.6.5.1 A internet e as mídias sociais têm múltiplas possibilidades para promover comunicação de massa e direcionada ao mesmo tempo.

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

- a) interatividade;
- b) comunicação em tempo real;
- c) atualizações com grande frequência e agilidade;
- d) segurança; e
- e) privacidade.

4.3.6.6 Vídeo

4.3.6.6.1 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.

4.3.6.7 DVD

4.3.6.7.1 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.

4.3.6.8 CD/CD-ROM

4.3.6.8.1 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.

4.3.6.9 Jornal

4.3.6.9.1 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.

4.3.6.9.2 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.

4.3.6.10 Revista

4.3.6.10.1 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.

4.3.6.11 Outdoors

4.3.6.11.1 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.

4.3.6.12 Painéis Luminosos

4.3.6.12.1 São painéis colocados no alto e nas laterais de prédios, estáticos ou com movimento (cinéticos). Diferem-se dos *outdoors* 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.

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

4.3.6.13 Painéis em Ônibus

4.3.6.13.1 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.

4.3.6.14 Cartazes

4.3.6.14.1 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.

4.3.6.15 Encartes

4.3.6.15.1 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.

4.3.6.16 Volantes, Folhetos e *Folders* (panfletos)

4.3.6.16.1 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.

4.3.6.17 Faixas (“*banners*”)

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

4.3.6.18 Sistemas ou Serviços de Som

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

4.3.6.19 Amostras

4.3.6.19.1 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.

4.3.6.20 Brindes e Camisetas

4.3.6.20.1 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.

4.3.6.21 Mala Direta

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

4.3.6.22 Listas e Guias

4.3.6.22.1 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.

4.3.6.23 Informativo Interno

4.3.6.23.1 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.

4.3.6.24 Vídeo Institucional

4.3.6.24.1 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.

4.3.6.25 Quadro de Avisos

4.3.6.25.1 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 circularem pela área.

4.3.6.26 Jornal Mural

4.3.6.26.1 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.

4.3.6.27 Outros

4.3.6.27.1 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 V

GERENCIAMENTO DE CRISE DE IMAGEM

5.1 GENERALIDADES

5.1.1 É normal instituições enfrentarem situações que produzam efeitos negativos à imagem. No entanto, nem todas essas situações evoluem para uma crise de imagem. Para que isso ocorra, é necessário que haja veiculações de um tema negativo por grande parte da mídia e por um período de tempo considerável. É preciso estar preparado para um cenário desse tipo, de modo que se possa antecipar, amenizar ou até mesmo evitar a crise.

5.1.2 Do ponto de vista da comunicação, administrar uma crise exige alguns cuidados e técnicas. As atividades desenvolvidas pelo Sistema de Comunicação Social do Exército, em situações dessa natureza, visam harmonizar as relações entre a Instituição e a Sociedade, de um modo geral, e com a Imprensa, em particular.

5.1.3 A explicação do fato ocorrido, com a rapidez devida, é a questão principal da comunicação a ser dirigida à mídia. As medidas que serão adotadas para corrigir, resolver ou finalizar o problema são dados essenciais de informação, devendo ser complementadas por dados relativos ao impacto do evento, como ele afetará o público e quais as medidas preventivas que serão adotadas. Afinal, o público precisa saber como a Instituição agirá.

5.1.4 Quanto às questões práticas, deflagrado o evento, deve-se imediatamente recorrer às orientações normalmente conhecidas como Plano de Ação, para que nenhuma providência seja esquecida ou tomada de forma inadequada. Além disso, a utilização do canal técnico de comunicação passa a ser fundamental para que o CCÔMSEx possa acompanhar e repassar as orientações adequadas. Tão logo se confirme o fato e sua gravidade, a Ficha de Informação de Pronto Interesse do Sistema deve ser repassada ao Centro, contendo os dados possíveis, porquanto o Centro, normalmente, é acionado pela imprensa, simultaneamente à OM onde ocorreu o fato.

5.1.5 O Plano de Ação deve conter prioritariamente respostas às seguintes, respaldadas pela cadeia de comando:

EB10-MT-11.001

- a) o que fazer?
- b) quem coordenará o quê?
- c) quais as pessoas que irão lidar tecnicamente com o problema?
- d) quem será o porta-voz? A pessoa designada para a missão deverá prevenir-se para falar sobre o fato, sempre pautando sobre o princípio da verdade e resguardando a imagem da instituição.
- e) quem controlará o relacionamento com a mídia? e
- f) quem ligar-se-á imediatamente com o CCOMSEx, para passar as informações disponíveis e receber as orientações que se fizerem necessárias?

5.1.6 A imprensa exige mais pressa e atenção da fonte, pois as notícias são atualizadas a todo instante. Os repórteres acompanham o desenrolar dos fatos e se portam de forma mais incisiva e intransigente.

5.1.7 O porta-voz deve ser a pessoa que já possui experiência em lidar com situações similares. Mesmo assim, durante todo o processo da crise, ele deve passar por vários treinamentos antes de conceder qualquer entrevista.

5.1.8 A equipe que conduz a situação deve providenciar para que a comunicação com a imprensa seja a mais ágil e eficaz possível, pois qualquer desentendimento pode gerar uma situação de desconforto, com repercussões negativas, e o fator tempo torna-se ainda mais crítico.

5.1.9 Nesse sentido, cabe tomar as seguintes ações:

- a) certificar-se de ter compreendido qual a pauta e o objetivo da entrevista;
- b) preferir falar depois que houver um parecer final divulgado;
- c) avaliar a importância da entrevista e se a publicação trará riscos ou prejuízos para alguma investigação em curso;
- d) conhecer o veículo para o qual vai falar, de modo a empregar linguagem e divulgar informações adequadas a sua linha editorial;
- e) entender bem as perguntas antes de respondê-las;
- f) expressar-se sempre de forma objetiva, concisa e clara, com frases curtas e sem intercalações excessivas, nem ordem inversa;
- g) falar em linguagem clara, sem utilizar siglas, expressões e jargões jurídicos e militares;
- h) transmitir segurança e ser ágil. Evitar análises cansativas;
- i) nunca utilizar a expressão “nada a declarar” para algo que não pode ser respondido;
- j) evitar polemizar ou comentar declarações feitas por outras pessoas;

- k) evitar comentários informais, após encerrada a entrevista;
- l) se não souber responder a alguma pergunta, ser sincero: “Ainda não sabemos, estamos investigando os fatos e levantando informações”;
- m) não especular ou tentar antecipar conclusões de procedimentos administrativos ou judiciais em curso; e
- n) somente afirmar o que for comprovadamente verificado, de modo a evitar a necessidade e o desgaste de se voltar atrás posteriormente.

5.2 A TRIÁDE DA CONDUTA DO EXÉRCITO BRASILEIRO EM CRISES DE IMAGEM

5.2.1 Em qualquer contexto, o Exército pauta a sua conduta em três pilares: legalidade, estabilidade e legitimidade.

5.2.2 Legalidade – o Exército obedece, rigorosamente, aos dispositivos e aos princípios legais que regem o Estado Democrático de Direito, respaldado na legislação que o subordina e que também o fortalece como instrumento de proteção da sociedade. A legalidade resguarda a Força como instituição de Estado, como deve ser.

5.2.3 Estabilidade – a Força participa da imprescindível estabilidade do Estado, tão necessária ao exercício civilizado dos pesos e contrapesos inerentes às instituições democráticas. Em ambientes exacerbados, o coletivo do Exército manifesta-se no equilíbrio firme, isento de disputas ocasionais.

5.2.4 Legitimidade – a legitimidade do Exército vai além do posicionamento legal de suas ações. Tem respaldo em elevados índices de credibilidade da população, construídos com atitudes sempre alinhadas com os caminhos escolhidos pelo País.

5.2.5 Os comandantes, em todos os níveis, devem promover os valores que norteiam a Instituição, os vínculos coletivos e a eficiência operacional.

5.2.6 O presente instrumento tem por objetivo apresentar algumas orientações, sob a ótica da Comunicação Social do Exército Brasileiro, que sirvam de subsídio para o gerenciamento de crises de imagem.

5.2.7 Os temas elencados abrangem três períodos: antes, durante e depois da crise. Os itens abordados no tópico “antes da crise” devem receber maior atenção.

5.3 ANTES DA CRISE

5.3.1 Nessa fase, devem ser tomadas as seguintes providências:

- a) manter cadastro atualizado na RESISCOMSEx;
- b) conhecer e difundir a documentação de gestão comunicacional (Plano Com Soc, etc);
- c) manter relacionamento permanente com os diversos vetores locais de comunicação (TV, jornal, rádio, blog, *sites*, etc), com a finalidade de criar vínculos e manter uma lista de contatos atualizada;
- d) preparar o Plano de Gerenciamento de Crise de Imagem (documento em que são levantadas as principais possibilidades de crise e as ações de Com Soc para gerenciá-las);
- e) realizar o acompanhamento dos posicionamentos da mídia, traçando um perfil da linha editorial de todos os veículos;
- f) coordenar com o Oficial de Assuntos Cíveis, ou o equivalente, para que se mantenha contato com hospitais e empresas funerárias da guarnição onde o pessoal será empregado, prevendo locais para a realização de serviços funerários ou fúnebres; e
- g) conhecer a legislação para o amparo das vítimas e de seus familiares, em caso de acidente ou morte.

5.4 DURANTE A CRISE

5.4.1 Nessa fase, devem ser tomadas as seguintes providências:

- a) ligar-se com o escalão superior para informar-lhe da situação de crise e de necessidades administrativas, particularmente fazendo uso da FIPIS;
- b) acionar o gabinete de crise (conforme previsto no Plano de Gerenciamento de Crises), para que sejam definidos: as ideias-força que serão difundidas à mídia e ao público em geral, o nível em que as ações serão coordenadas (OM, GU, G Cmdo, CCOMSEx), o posicionamento da Força perante a Crise (coordenar com o Esc Supe e CCOMSEx), as estratégias de Com Soc (quais ações?), quais militares tratarão de aspectos técnicos, quem falará com a imprensa e quando falará;
- c) estabelecer uma rede de contatos (ligação estreita e permanente), abrangendo todas as instituições e as pessoas envolvidas na crise;
- d) manter o público interno sempre bem informado para evitar boatos;
- e) colocar à disposição: médicos, psicólogos, assistentes sociais, advogados, capelães, pastores evangélicos e outros profissionais julgados necessários, para

atender, em melhores condições, a situação de crise;

f) caso haja vítimas, ser o primeiro a informar às famílias (evitar que saibam por outros meios);

g) a comunicação à família sobre mortos ou feridos é missão do Comandante da OM e deve ser feita pessoalmente;

h) nunca ler listas de mortos ou feridos para a imprensa (emitir Nota à Imprensa);

i) nomear “padrinhos” para dar a atenção necessária à família. Prestar as homenagens fúnebres regulamentares, separando a Bandeira Nacional para ser entregue à família, se for o caso;

j) preparar pessoal para as cerimônias religiosas e fúnebres, se for o caso;

k) acompanhar a oitiva dos envolvidos e levantar a existência de vídeos e áudios do ocorrido;

l) clipar as matérias veiculadas nos diversos meios de comunicação e enviar ao CCOMSEx;

m) designar um porta-voz, que centralizará as informações e os comunicados à imprensa. Em caso de demandas intensas, ele poderá ser auxiliado por outros militares;

n) o porta-voz deverá ser treinado antes de cada entrevista (*media training*);

o) dependendo da gravidade da crise, emitir uma Nota à Imprensa antes da reunião com os representantes dos veículos de comunicação;

p) determinar lugar e horários para a difusão de informações. Esclarecer os fatos e aproveitar a oportunidade para enfatizar aspectos positivos e transmitir ideias-força (crises são oportunidades);

q) informar as medidas tomadas para minimizar o sofrimento das vítimas, para resolver o problema e para evitar novas crises (ideias essenciais no discurso);

r) destacar que os fatos serão investigados e as responsabilidades imputadas, conforme legislação em vigor;

s) evitar o uso de linguagem técnica ou militar, e de abreviaturas. Ser o mais claro possível na passagem da mensagem, mostrando condolência com o ocorrido, se for o caso;

t) a sala de imprensa deve ser distante do local onde estão sendo realizadas as operações ou do local gerador da crise. Devem ser distribuídas credenciais aos repórteres participantes da atividade;

u) manter uma política de “portas abertas” com a imprensa – transparência;

v) os jornalistas que se submeterem a situações de risco deverão assinar um termo de responsabilidade antes de cobrir o evento (quando for o caso); e

x) dependendo da magnitude da crise, solicitar apoio do CCOMSEx para auxiliar a cobertura e a difusão das informações à imprensa.

5.5 DEPOIS DA CRISE

5.5.1 Nessa fase, devem ser tomadas as seguintes providências:

- a) acompanhar as informações postadas na mídia sobre a crise e continuar respondendo às demandas de imprensa, mantendo o Esc Sp informado. Informar à imprensa: o término das investigações, as responsabilidades apuradas (coordenar com a Asse Jur) e as providências para ressarcir o dano material, minimizar perdas e lesões humanas, e impedir a repetição do fato;
- b) marcar atos litúrgicos (7 e 30 dias), para o caso de ter havido falecimento de militar em ato de serviço;
- c) visitar o pessoal ferido e os familiares dos falecidos durante o tempo que julgar necessário;
- d) realizar visitas regulares de especialistas (médico, psicólogo, assistente social, capelão, etc) aos familiares dos feridos ou falecidos;
- e) atuar para elevar o moral da tropa e o espírito de corpo (Cmt); e
- f) levantar as lições aprendidas e a necessidades de aperfeiçoamento do plano de Gerenciamento de Crise. Difundir as experiências colhidas.

5.6 PASSOS A CONSIDERAR DIANTE DE UMA CRISE

5.6.1 Ter o Controle da Situação: avaliar qual é o problema e definir linhas de ação para solucionar a crise.

5.6.2 Reunir o Máximo de Informação: centralizar, controlar e analisar a gama de informações que trate da crise.

5.6.3 Informar ao Escalão Superior: manter atualizado o escalão superior sobre a crise e o seu desenrolar.

5.6.4 Estabelecer um Gabinete de Crise: este deve ser composto pelo Comandante OM, Oficial de Operações e de Inteligência, O Com Soc, Assessor Jurídico e outros militares que possam colaborar para solucionar a crise.

5.6.5 Levantar ideias-força: sintetizar as ideias ou os eixos do discurso julgados convenientes a ser divulgados para a imprensa. No caso de não ter todos os dados sobre a crise, informar que a situação está se desenvolvendo e que, assim que tiver maiores dados, serão passados ao conhecimento da imprensa.

5.6.6 Designar o porta-voz: militar responsável por passar a versão oficial dos fatos e de interagir com a imprensa. Geralmente, é o Cmt ou o O Com Soc.

5.6.7 Preparar-se para o pior Cenário: sempre é recomendável planejar e preparar-se para o pior cenário, de modo a poder responder com maior capacidade a eventos inesperados.

5.6.8 Praticar a Empatia: o estabelecimento de vínculos com a imprensa e com os familiares dos envolvidos é premissa fundamental, principalmente nos casos sensíveis em que o fator humano é o preponderante.

5.6.9 Difundir a Postura Institucional aos Meios de Comunicação: pode ser por meio de uma conferência de imprensa, um comunicado oficial ou uma entrevista.

5.6.10 Informar ao Público Interno: informar o que aconteceu para que a Força conheça a versão oficial dos fatos que envolveram a crise.

5.6.11 Acompanhamento das Informações: acompanhar as informações difundidas sobre a crise e analisar a reação que provocaram nos diversos públicos.

CAPÍTULO VI COMUNICAÇÃO SOCIAL EM OPERAÇÕES

6.1 CONSIDERAÇÕES GERAIS

6.1.1 A Comunicação Social está amplamente presente em todos os tipos de operações militares: singulares, conjuntas, interagências e combinadas. Este capítulo trata das orientações aos integrantes da Força Terrestre para o desenvolvimento das atividades relacionadas à Comunicação Social no decorrer do planejamento e execução de operações militares, em suas três vertentes: Relações Públicas, Assessoria de Imprensa e Divulgação Institucional.

6.1.2 No mundo moderno, a facilidade de comunicação e o acesso amplo e irrestrito às informações 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 têm influenciado decisivamente o destino dos conflitos.

6.1.3 A notícia não tem fronteira e é apresentada em tempo real aos mais diversos públicos, a Com Soc apresenta-se como multiplicador do poder de combate e, em alguns casos, a opinião pública chega até mesmo a se constituir no centro de gravidade dos conflitos.

6.1.4 Cada operação militar tem características próprias que devem ser consideradas no planejamento e na execução da Comunicação Social. Aspectos como a duração e a amplitude da operação, as condições meteorológicas e o terreno, especialmente se houver núcleos populacionais, o emprego dos meios de comunicações e a segurança da população da área de operações são extremamente importantes.

6.1.5 Os planejamentos operacionais voltados para a Comunicação Social devem considerar, entre outros julgados pertinentes, os fatores acima citados para o sucesso da operação, bem como as consequências e as repercussões da manobra a executar perante a opinião pública local, nacional e internacional.

6.1.6 Para que isso seja levado a efeito, os Oficiais de Comunicação Social, Operações Psicológicas e Operações de Informação devem participar, integrados ao Estado-Maior, de todos os planejamentos, de modo a interagir e verificar as melhores oportunidades que se apresentem para levar a efeito seus trabalhos.

6.2 A SEÇÃO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL EM OPERAÇÕES

6.2.1 GENERALIDADES

6.2.1.1 Para o cumprimento da missão, todos os escalões participantes devem ter uma estrutura mínima que desenvolva as atividades nessa importante área. O mais alto escalão da área de operações deve centralizar as ações e organizar uma Seção de Com Soc.

6.2.2 ATRIBUIÇÕES DA CHEFIA E PLANEJAMENTO

- a) Planejar, promover e coordenar as atividades de Comunicação Social voltadas para as Operações Militares e seus públicos-alvo selecionados.
- b) Assessorar o Comandante da Operação nas atividades de Comunicação Social.
- c) Participar dos planejamentos, integrado ao Estado-Maior, de modo a assessorar nos assuntos relativos à Comunicação Social.
- d) Integrar o planejamento com a Seção de Operação de Informações.
- e) Planejar as campanhas institucionais de apoio à operação militar.
- f) Coordenar os trabalhos das subseções da Seção de Com Soc a fim de que todos mantenham a unidade de pensamento.
- g) Manter os comandos subordinados cientes dos temas a serem explorados nos diversos contatos com a mídia.
- h) Ligar-se com os órgãos de igual nível das demais Forças/Tropas, buscando a conjugação de esforços nas campanhas ou atividades de interesse delas.
- i) Numa Operação Combinada, existirá a coordenação do Ministério da Defesa (MD), em princípio, que deverá estabelecer a conjugação dos esforços. Caso a Sec Com Soc do EB seja realmente a Sec Com Soc do alto escalão, ela não irá ligar-se e sim coordenar.
- j) Analisar casos de gerenciamento de crises e avaliar suas consequências.
- k) Ficar em condições de solicitar o apoio de elementos especialistas em negociação, quando necessário, particularmente nas Operações de Garantia da Lei e da Ordem.

6.2.3 ATRIBUIÇÕES DA ASSESSORIA DE IMPRENSA

- a) Assessorar o Chefe da Seção de Com Soc na execução de atividades que digam respeito ao relacionamento da Força/Tropa com a mídia.
- b) Elaborar estudos com vistas a sugerir qual deva ser a posição oficial da tropa sobre matérias divulgadas pela mídia que digam respeito, direta ou indiretamente, à operação.

- c) Intermediar as ligações e os contatos entre o Chefe da Seção de Com Soc e/ou do Cmt da Op com os integrantes da mídia, sobre temas de interesse do Exército.
- d) Centralizar o contato com a mídia e responder aos seus questionamentos, de acordo com as orientações do escalão superior.
- e) Providenciar, junto à Produção e Divulgação Institucional, a gravação, sempre que possível em áudio e vídeo, de todas as entrevistas concedidas à mídia.
- f) Propor estratégias para a elaboração, se for o caso, da posição oficial da tropa sobre temas de interesse da Força divulgados pela mídia.
- g) Redigir notas para a imprensa, fornecendo todos os detalhes que possam ser divulgados.
- h) Planejar entrevistas coletivas e preparar pessoal para essas entrevistas.
- i) Acompanhar as matérias veiculadas pela mídia e preparar resenhas diárias, contendo um resumo dos jornais da área de operações com matérias de interesse para a operação.
- j) Utilizar o princípio da “unicidade de discurso” (todos devem transmitir a mesma mensagem), empregando as resenhas diárias e as respostas encaminhadas à mídia, que devem ser remetidas a todos os escalões.
- k) Manter um banco de dados de respostas e um arquivo das reportagens veiculadas pela mídia e que sejam do interesse da operação.
- l) Providenciar o credenciamento dos jornalistas e preparar um local para o atendimento desses profissionais (Centro de Imprensa).
- m) Permitir e controlar, quando possível, o acesso da mídia à Região de Operações.
- n) Manter atualizada uma relação dos principais instrumentos de mídia e seus profissionais, para manutenção de contatos.
- o) Preparar os profissionais da mídia capacitando-os a acompanhar as operações (Correspondentes de Guerra).

6.2.4 ATRIBUIÇÕES DA PRODUÇÃO E DIVULGAÇÃO INSTITUCIONAL

- a) Atuar como produtora de mídia impressa e eletrônica, para a confecção dos diversos produtos da Seção, de acordo com ideias-força levantadas pela Chefia e Planejamento.
- b) Realizar coberturas de foto, vídeo e internet de interesse da tropa empregada.
- c) Elaborar filmetes institucionais para veiculação nos canais de televisão.
- d) Elaborar documentários em vídeo de interesse da tropa.
- e) Produzir programas radiofônicos e elaborar *spots* de interesse da Força para emissoras de rádio.
- f) Levantar os custos de apoio solicitado ao Exército por outros órgãos para a produção de filmes, filmetes ou outros meios de divulgação.

EB10-MT-11.001

- g) Manter contato, por intermédio da Assessoria de Imprensa, com os responsáveis da mídia pelas coberturas audiovisuais, para troca ou cessão de material e a utilização de seus estúdios, quando for o caso.
- h) Confeccionar, quando for o caso, produtos para as campanhas de divulgação da operação.
- i) Coordenar a arte final de produtos imos para divulgação de campanhas de interesse da Força.
- j) Sempre que possível, valer-se dos meios disponíveis: vídeo, foto, gravações, para registrar as ações da tropa, principalmente em situações de crise. Estes registros poderão ser de grande utilidade, caso os fatos sejam distorcidos por quaisquer dos participantes.

6.2.5 ATRIBUIÇÕES DAS RELAÇÕES PÚBLICAS

- a) Responder os questionamentos do público em geral, exceto da mídia (telefone, *e-mail*, cartas e outros meios).
- b) Manter contato com os responsáveis pelas atividades de Assuntos Cívicos, de modo a repassar levantamentos de apoio à população aos elementos da Assessoria de Imprensa, que manterão a mídia informada desses dados.
- c) Preparar os sumários diários de Com Soc.
- d) Estabelecer uma central de ouvidoria para receber as reclamações do público no que se refere às ações ligadas à operação.
- e) Incrementar atividades de visibilidade, de modo a tornar pública a presença da tropa na região de operações e aumentar a capacidade de dissuasão.
- f) Recepcionar autoridades e visitantes para acompanhar as atividades da operação.
- g) Realizar a interação com os integrantes da Força e com o público em geral.
- h) Estabelecer um canal de comunicação permanente com os familiares dos participantes da operação.

6.2.6 OBJETIVOS DA SEÇÃO DE COM SOC EM OPERAÇÕES

6.2.6.1 As atividades de Com Soc a serem desenvolvidas deverão ter como principal objetivo o ajustamento e a interação entre a Instituição e seus públicos, contribuindo diretamente para o fortalecimento da imagem da Força.

6.2.6.2 Para alcançar esse objetivo as atividades de Com Soc deverão:

- a) maximizar a importância do comprometimento individual com a imagem da Força;

- b) recepcionar e acompanhar as autoridades em visita à área de operações;
- c) colaborar na minimização de possíveis impactos negativos causados a partir de situações de crise;
- d) colaborar com a missão de manter os públicos-alvos informados sobre as ações realizadas durante a operação;
- e) fortalecer o moral, reforçando o orgulho de integrar a Força;
- f) preservar a coesão e a união no âmbito da tropa;
- g) colaborar no fortalecimento e na conscientização dos públicos-alvo sobre a necessidade das ações empreendidas; e
- h) abrir canais de comunicação e estreitar o relacionamento com as autoridades locais, com os grupos de referência/formadores de opinião e com as demais tropas e/ou instituições presentes na área de operações.

6.2.7 TAREFAS DA SEÇÃO DE COM SOC EM OPERAÇÕES

6.2.7.1 Antes das Operações (fase de preparação)

- a) Orientar a tropa quanto ao tratamento a ser dispensado à população da área de operações, à captação e difusão das imagens, à correspondência com os familiares, ao comportamento pessoal, ao trato com a imprensa e ao apoio à população local.
- b) Planejar possíveis visitas de integrantes das demais Forças/ Agências à base de operações.
- c) Levantar os principais grupos de referência/formadores de opinião na área de operações e a sua posição em relação à Força, com base no Levantamento Estratégico de Área, anexo ao Plano de Com Soc.
- d) Planejar atividades de integração com os grupos de referência/formadores de opinião.
- e) Planejar atividades de congraçamento para a tropa.
- f) Estabelecer um sistema eficiente de comunicação e apoio às famílias dos participantes da operação, integrado aos planejados pelas OM de origem dos militares.
- g) Elaborar um banco de dados relativo aos familiares dos militares.

6.2.7.2 Durante as Operações

- a) Estabelecer contato com as autoridades locais e com os comandos das demais Forças/Agências de interesse atuantes na área de operações.
- b) Acompanhar as visitas de autoridades à área de operações.
- c) Buscar contato com os grupos de referência e promover visitas de cortesia à base de operações e à área de operações.

EB10-MT-11.001

- d) Realizar palestras e apresentações sobre a operação para os grupos de referência/formadores de opinião.
- e) Promover a visita do Comandante às demais Forças/ Agências.
- f) Providenciar a distribuição de brindes institucionais e materiais de divulgação institucional aos civis e militares que visitam a base.
- g) Manter o banco de dados com os contatos das principais autoridades e pessoas chaves nos grupos de referência.
- h) Estabelecer normas e procedimentos de atendimento aos diversos segmentos de público, observando-se a legislação pertinente. Atenção especial deverá ser dispensada à mídia, aos idosos, menores, mulheres, religiosos, políticos, advogados, etc.
- i) Criar local agradável para o atendimento ao público em geral, estabelecendo espaço que facilite o contato, o estacionamento de viaturas e que não interfira nas atividades operacionais.
- j) Cooperar com a Seção de Assuntos Civis nos contatos com o público em geral.
- k) Manter os familiares dos militares informados.
- l) Minimizar junto aos familiares dos militares possíveis repercussões negativas decorrentes de ações militares desencadeadas pela Força durante a operação, quando necessário.
- m) Promover atividades de conagração (reuniões sociais e jogos desportivos) para a tropa em coordenação com as demais seções.
- n) Estabelecer uma ouvidoria, se for o caso.
- o) Ficar em condições de apoiar a recepção aos órgãos de imprensa em visita à base de operações.

6.2.7.3 Após as Operações

- a) Dar ciência aos familiares dos militares sobre o término da operação, citando os resultados alcançados, se for o caso.
- b) Providenciar atividade de encerramento para prestar os agradecimentos e homenagear os principais parceiros e colaboradores.
- c) Acompanhar as atividades de desmobilização e ficar em condições de minimizar qualquer tipo de impacto negativo e potencializar os efeitos positivos decorrentes do trabalho desenvolvido pelo Exército durante toda a operação.
- d) Em situação de crise (morte, acidente grave com a tropa, denúncia ou incidente de caráter negativo), a Seç Com Soc deverá adotar as seguintes regras:
 - 1) Elaborar notas à imprensa.
 - 2) Avisar, mediante ordem, os parentes das vítimas, antes de qualquer divulgação de nomes aos profissionais de mídia.
 - 3) Disponibilizar pessoal para acompanhar os familiares dos militares envolvidos em incidentes ou acidentes e orientá-los sobre como proceder no

relacionamento com os profissionais de mídia.

4) Nos contatos com os familiares dos militares, buscar a valorização dos aspectos positivos da Força, evidenciando seus cuidados com o pessoal, valores permanentes, padrões de segurança e sua atuação diante da crise.

5) Estabelecer um canal para comunicação ágil com os familiares dos militares, com o objetivo de se tornar sua melhor fonte de informação e evitar a procura de fontes alternativas de dados, que possam gerar boatos, rumores, especulações e notícias distorcidas.

6.3 AÇÕES PARA OS PÚBLICOS-ALVO

6.3.1 O apoio da opinião pública nacional e, em determinadas operações, da internacional, é de fundamental importância para a consecução dos objetivos de combate.

6.3.2 PROFISSIONAIS DE MÍDIA

6.3.2.1 O relacionamento com a mídia e, em particular, com os correspondentes de guerra, deve ser intenso, profissional e caracterizado por mútua cooperação e confiança. Devem ser desenvolvidas as seguintes ações:

- a) proporcionar aos representantes da mídia a liberdade e o apoio possível para que desenvolvam os seus trabalhos, alertando-os dos riscos e dos perigos a que estão expostos;
- b) desenvolver, obrigatoriamente, nos profissionais de mídia, o sentimento de que os interesses nacionais devem preponderar sobre os interesses de divulgação, quando o sucesso do esforço de combate estiver em jogo;
- c) lembrar que a liberdade e o apoio dados aos jornalistas não podem comprometer o prosseguimento das operações e a conquista dos objetivos militares táticos e estratégicos;
- d) habilitar os profissionais de mídia para a missão, por intermédio de treinamentos e estágios;
- e) observar, com cuidado, o conteúdo das informações divulgadas para não correr o risco de interpretações ou deduções errôneas por parte dos órgãos de comunicação de massa, o que pode causar repercussões negativas para as forças que conduzem as operações e, em maior instância, abalar o necessário apoio da opinião pública;
- f) considerar que os repórteres serão mais agressivos (incisivos nas perguntas) e investigativos do que em situações de normalidade;
- g) evitar negar ou mentir para tentar explicar fatos que já se tornaram públicos (princípio da verdade);

EB10-MT-11.001

- h) definir o porta-voz e que este seja um militar com total domínio do assunto;
- i) buscar que todos os integrantes da missão tenham uma palavra uniforme a respeito da operação e de seus desdobramentos;
- j) orientar o repórter a procurar o porta-voz para maiores esclarecimentos;
- k) reunir todas as informações sobre a operação e ficar em condições de elaborar informações para distribuição à imprensa;
- l) preparar-se, com auxiliares, para entrevistas, principalmente coletivas. Atenção especial deve ser dada para entrevistas ao vivo; e
- m) convocar a imprensa para entrevistas coletivas, conforme o desenvolvimento da operação.

6.3.2.2 Nessas entrevistas, observe os seguintes aspectos:

- a) tomar a iniciativa sem demonstrar nervosismo ou fraqueza;
- b) exibir números e dados sobre o caso;
- c) caracterizar o acidente/escândalo como exceção e informar sobre as medidas tomadas para preveni-lo ou investigá-lo;
- d) evitar palavras negativas ou alarmistas;
- e) mencionar as providências tomadas no atendimento das possíveis vítimas e seus familiares;
- f) manter-se disponível para esclarecimentos complementares para evitar distorções, tendo sempre em mente o sigilo das informações, quando for o caso; e
- g) não falar em “*off*” – situação em que não há entrevista, apenas conversa entre o repórter e a fonte e a informação não fará parte da matéria – nada que possa comprometer a operação.

6.3.3 POPULAÇÃO

6.3.3.1 A busca do apoio da população no decorrer da operação deve ser crescente e permanente. Quanto maior esse apoio, maiores serão as facilidades para nossa tropa operar e maiores serão as dificuldades para as forças adversárias. Devem ser desenvolvidas as seguintes ações:

- a) utilizar os meios de comunicação locais (rádio, TV, etc), para divulgar os benefícios trazidos por nossas forças;
- b) explorar ao máximo as ideias e os sentimentos comuns da maioria da população a respeito da operação, de nossas tropas e da Força Adversa; e

c) manter a população informada de que seus interesses estão resguardados e suas necessidades atendidas por intermédio da atuação de profissionais ligados a atividades de Assuntos Cívicos, responsáveis pelo restabelecimento dos serviços públicos essenciais e pela normalidade no cotidiano da população.

6.3.4 NOSSAS TROPAS

6.3.4.1 Uma das principais preocupações do Comando quanto às nossas tropas diz respeito a manter elevado o moral e imunizá-la quanto às operações psicológicas do adversário. Devem ser desenvolvidas as seguintes ações:

- a) destacar o papel do Comandante, seu exemplo, suas ações de presença e de comando, de modo a fortalecer o moral da tropa;
- b) manter a tropa constantemente informada das ações no decorrer das operações;
- c) repassar os principais acontecimentos nacionais e internacionais com a devida orientação do Comandante, de modo a desenvolver, no combatente, a confiança nos chefes e a crença na causa pela qual combate; e
- d) difundir os princípios, técnicas e processos utilizados pelas Forças Adversas para enfraquecer o moral e romper a coesão da tropa.

6.4 A COMUNICAÇÃO SOCIAL EM APOIO ÀS OPERAÇÕES INTERNACIONAIS

6.4.1 Os militares que participam de operações internacionais, integrados a uma tropa ou como observadores militares, estão representando não só o Exército, mas também o Brasil. Tendo em vista isso, devem estar preparados e conscientes do significado de suas condutas, individuais ou coletivas, para a imagem que será passada aos outros integrantes da operação e à opinião pública internacional.

6.4.2 A preparação do pessoal quanto à Comunicação Social deve, sempre que possível, incluir o conhecimentos dos seguintes aspectos relacionados ao país ou à região onde serão empregados:

- a) história;
- b) geografia;
- c) religiões, tabus e credências;
- d) hábitos, usos e costumes relativos ao comportamento social;
- e) cerimonial civil e militar;

- f) organização da sociedade e participação do Estado;
- g) organizações e instituições;
- h) organizações político-partidárias, principais líderes e características;
- i) símbolos, emblemas e cores representativos;
- j) organizações não governamentais atuando na área e informações a respeito de cada uma delas, como sede, objetivos, organização, integrantes e destinação;
- k) observar o protocolo do cerimonial, atendendo às peculiaridades das Nações Amigas e Organismos Internacionais; e
- l) assessorar o Comando na elaboração de cardápios, tendo em vista os aspectos culturais e religiosos das diversas nações.

6.5 A COMUNICAÇÃO SOCIAL EM APOIO ÀS OPERAÇÕES DE COOPERAÇÃO E COORDENAÇÃO COM AGÊNCIAS

6.5.1 As Operações de Cooperação e Coordenação, atribuídas ao Exército Brasileiro em dispositivo legal, são de grande importância para a integração Exército aos demais públicos, para fortalecimento da imagem da Força e para o respaldo da opinião pública às decisões militares.

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

6.5.3 As organizações militares, ao desenvolverem atividades subsidiárias, devem, além de seguir as orientações gerais deste Manual, registrar as situações mais significativas por meio de fotos ou gravação em vídeo para uso posterior em publicações e informativos. Dados globais do empreendimento devem também ser levantados, bem como as benfeitorias que atenderam diretamente à população, os resultados e as repercussões.

6.5.4 O emprego da Instituição em atividades subsidiárias é uma oportunidade ímpar para desenvolver todos os instrumentos de Comunicação Social em sua plenitude.



Fig 6-1 – “Iceberg” da Com Soc em Operações

ANEXO A – MODELO DE NOTA DE ESCLARECIMENTO**MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
COMANDO MILITAR DO XXXX****NOTA DE ESCLARECIMENTO**

A respeito da ocorrência policial envolvendo militares do Exército na cidade de (LOCAL), em (DATA), o Comando Militar do XXXX informa que:

Todos os fatos estão sendo apurados por meio de Inquérito Policial Militar (IPM), instrumento legal a ser utilizado quando da configuração de crime militar, que foi instaurado pelo (OM), sediado em (LOCAL), organização na qual os militares estão lotados. Todo o procedimento está sendo acompanhado pelo Ministério Público Militar.

Ao mesmo tempo, o Exército Brasileiro encontra-se em perfeita sintonia com os Órgãos de Segurança Pública do Estado de XXXX que conduzem um inquérito civil, para a completa elucidação dos fatos.

Tão logo seja concluído o Inquérito Policial Militar, os militares poderão ser expulsos do Exército Brasileiro e encaminhados aos Órgãos competentes, já que paralelamente aos processos citados, está sendo instaurado um procedimento administrativo, no qual serão respeitados os princípios do contraditório e da ampla defesa.

Reitera-se que o Exército Brasileiro não admite condutas que afrontem seus valores e princípios, sustentáculos da nossa Força.

Atenciosamente,

**COMANDO MILITAR DO XXXX
EXÉRCITO BRASILEIRO
BRAÇO FORTE - MÃO AMIGA**

Para obter outras informações, entrar em contato com a Seção de Comunicação Social do Comando Militar do XXXX nos Tel (XX) xxxx-xxxx, ou pelo e-mail xxxx@eb.mil.br

ANEXO B – MODELO DE NOTA À IMPRENSA OU NOTA OFICIAL



**MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
COMANDO MILITAR DO XXXX**

**PARTICIPAÇÃO DO EXÉRCITO NA INSPEÇÃO
DE INSTALAÇÕES CARCERÁRIAS**

O Exército Brasileiro, atendendo determinação do Exmo Sr Presidente da República, planejará sua participação na atividade de inspeção de instalações carcerárias. O emprego ocorrerá de acordo com o previsto na legislação brasileira, de forma a contribuir com outros órgãos governamentais na busca de uma solução para a questão.

A Força Terrestre, de acordo com Diretriz a ser expedida pelo Ministério da Defesa, coordenará suas ações com os Órgãos de Segurança Pública nas unidades carcerárias dos Estados que solicitarem apoio técnico do Exército ao Governo Federal, para a realização de varredura e identificação de material proibido.

(OUTRAS IDEIAS)

Atenciosamente,

**COMANDO MILITAR DO XXXX
EXÉRCITO BRASILEIRO
BRAÇO FORTE - MÃO AMIGA**

Para obter outras informações, entrar em contato com a Seção de Comunicação Social do Comando Militar do XXXX nos Tel (XX) xxxx-xxxx, ou pelo e-mail xxxx@eb.mil.br

REFERÊNCIAS

ASSAD, Nancy Alberto; PASSADORI, Reinado; **Como construir uma comunicação Eficaz com a Imprensa e a Sociedade**. São Paulo: Editora Gente, 2009.

BARBEIRO, Heródoto. **Mídia training: como usar a imprensa a seu favor**. 2. ed. Local: Saraiva, 2011.

BRASIL. Exército. **Normas para Funcionamento da Rede do Sistema de Comunicação Social do Exército (RESISCOMSEx)**. Brasília, DF, 2000.

BRASIL. Exército. **Normas para a Publicação de Revistas Militares**. Brasília, DF, 2001.

BRASIL. Exército. **Vade-Mécum de Cerimonial Militar do Exército – Prática de Cerimonial e Protocolo**. Brasília, DF, 2001.

BRASIL. Exército. **Diretrizes Gerais para o Relacionamento do CCOMSEx com a Fundação Cultural do Exército**. Brasília, DF, 2001.

BRASIL. Exército. **Diretriz Estratégica do Sistema Cultural do Exército**. Brasília, DF, 2002.

BRASIL. Exército. **Diretriz Estratégica de Comunicação Social do Exército**. Brasília, DF, 2002.

BRASIL. Exército. **Normas para a Organização e o Funcionamento do Sistema de Comunicação Social do Exército (SISCOMSEx)**. Brasília, DF, 2003.

BRASIL. Exército. **Normas para Reprodução do Símbolo do Exército**. Brasília, DF, 2005.

BRASIL. Exército. **Normas para Concessão de Diploma de Colaborador Emérito do Exército**. Brasília, DF, 2008.

BRASIL. Exército. **Manual de Uso da Marca Exército Brasileiro**. Brasília, DF, 2008.

EB10-MT-11.001

BRASIL. Exército. **Regulamento do Centro de Comunicação Social do Exército (EB10-R-11.001)**. Brasília, DF, 2014.

BRASIL. Exército. **Regimento Interno do Centro de Comunicação Social do Exército (EB10-RI-11.001)**. Brasília, DF: Comando do Exército, 2014.

BRASIL. Exército. **Instruções Gerais para Utilização da Rede Mundial de Computadores pelo Exército Brasileiro (EB10-IG-01.010)**. Brasília, DF: Comando do Exército, 2015.

BRASIL. Exército. **Portaria nº 498, de 22 de maio de 2017** – Aprova a Diretriz para a Elaboração e Divulgação de Ordens do Dia, Matérias Alusivas às Datas Comemorativas e Mensagens relativas a Datas Especiais (EB10-D-11.003) e dá outras providências. Brasília, DF, 2017.

BRASIL. Exército. Estado-Maior. **Abreviaturas, Símbolos e Convenções Cartográficas. C 21-30**. Brasília, DF: Estado-Maior do Exército, 2002.

BRASIL. Exército. Estado-Maior. **Doutrina Militar Terrestre. EB20-MC-10.102**. Brasília, DF: Estado-Maior do Exército, 2014.

BRASIL. Exército. Estado-Maior. **Força Terrestre Componente. EB20-MC-10.202**. Brasília, DF: Estado-Maior do Exército, 2014.

BRASIL. Exército. Estado-Maior. **Manual Força Terrestre Componente nas Operações. EB20-MC-10.301**. Brasília, DF: Estado-Maior do Exército, 2014.

BRASIL. Exército. Estado-Maior. **Manual Processo de Planejamento e Condução das Operações Terrestres. EB20-MC-10.211**. Brasília, DF: Estado-Maior do Exército, 2014.

BRASIL. Exército. Estado-Maior. **Operações da Informação. EB20-MC-10.213**. Brasília, DF: Estado-Maior do Exército, 2014.

BRASIL. Exército. Estado-Maior. **Operações em Ambiente Interagências. EB20-MC-10.201**. Brasília, DF: Estado-Maior do Exército, 2013.

BRASIL. Exército. Estado-Maior. **Operações. EB20-MF-10.103**. 2. ed. Brasília, DF: Estado-Maior do Exército, 2017.

- BRASIL. Exército. Estado-Maior. **Manual de Campanha Ação Comunitária.** C45-3. 1. ed. 1985. Brasília, DF: Estado-Maior do Exército, 1985.
- BRASIL. Exército. **Instruções Gerais Para as Publicações Padronizadas do Exército. EB10-IG-01.002.** Brasília, DF: Comando do Exército, 2011.
- BRASIL. **Decreto nº 6.555, de 8 de setembro de 2008.** Dispõe sobre as ações de comunicação do Poder Executivo Federal e dá outras providências. Brasília, DF, 2008.
- BRASIL. Ministério da Defesa. **Diretriz de Comunicação Social do Ministério da Defesa, de 10 de outubro de 2003.** Brasília, DF: Ministério da Defesa, 2003.
- BRASIL. Ministério da Defesa. **Glossário das Forças Armadas.** 4. Edição. MD35-G-01. Brasília, DF: Ministério da Defesa, 2007.
- BRASIL. Ministério da Defesa. **Instrução Normativa nº 2, de 16 de dezembro de 2009** – Disciplina as ações de publicidade dos órgãos e entidades integrantes do Poder Executivo Federal e dá outras providências. Brasília, DF: Ministério da Defesa, 2009.
- BRASIL. **Lei nº 9.610, de 19 de fevereiro de 1998.** Lei de Direitos Autorais. Brasília, DF, 1998.
- BRASIL. Ministério da Defesa. **Manual de Abreviaturas, Siglas, Símbolos e Convenções Cartográficas das Forças Armadas. MD33-M-02.** 3. ed. Brasília, DF: Ministério da Defesa, 2008.
- BRASIL. Ministério da Defesa. **Manual de Doutrina de Operações Conjuntas. MD30-M-01.** Brasília, DF: Ministério da Defesa, 2011.
- BRASIL. Ministério da Defesa. **Política de Comunicação Social de Defesa do Ministério da Defesa.** Brasília, DF: Ministério da Defesa, 2005.
- BRASIL. Ministério do Exército. **Diretriz sobre o Procedimento em Relação à Sociedade de Amigos da Organização Militar.** Brasília, DF, 1991.
- BRASIL. Ministério do Exército. **Plano de Atividades Culturais do Exército.** Brasília, DF, 1996.

EB10-MT-11.001

DUARTE, Jorge. **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnicas**. 4 ed. Local: Saraiva, 2011.

KOVACH, Bil; ROSENSTIEL, Tom. **Os elementos do jornalismo: o que os jornalistas devem saber e o público Exigir**. São Paulo: Geração Editorial, 2003.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Social Integrada**. São Paulo: Summus, 1986.

LAGE, Nilson. **Linguagem Jornalística**. São Paulo: Ática, 1986.

SOBREIRA, Geraldo. **Manual da fonte: como lidar com jornalistas**. São Paulo: Geração Editorial, 2002.

**MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
CENTRO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL DO EXÉRCITO
www.eb.mil.br**

Projeto Gráfico - Centro de Comunicação Social do Exército (SOS/2018)

