9-E-79 12

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

Curso C-PEM/98

Partido

Solução do P-III-7 (Mo) Monografia

Apresentada por

LUIZ ROBERTO ARAÚJO VIGNOLO

Coronel Cav

NOME E POSTO

RIO DE JANEIRO

19 98

9-E-79

Biblioteca da Escola de Guerra Naval

MINISTÉRIO DA MARINHA

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

-COMUNICAÇÃO SOCIAL EM TEMPO DE CRISE-

LUIZ ROBERTO ARAUJO VIGNOLO
CORONEL DE CAVALARIA DO EB

1998

A: 66105
E: 97462
MB-EGN
BIBLIOTECA
31/08/2000
N.º 5.148

Vignolo, Luiz Roberto Araujo
Comunicação Social em Tempo de Crise - Rio de Janeiro: 1998.
56p.
Bibliografia: A-1.
Monografia: CPEM, 1998.

1. Comunicação Social. 2. A Comunicação Social em Tempo de Crise. I. Título

EXTRATO

Apresenta a importância do tema, propondo a necessidade do preparo e adoção, por parte das Forças Armadas, de uma Comunicação Social ofensiva, buscando aumentar o orgulho profissional do público interno e transmitir ao público externo o porquê da necessidade da existência de uma Expressão Militar à altura da estatura da Nação. De inicio, trata dos conceitos e dos elementos constitutivos da Comunicação Social e apresenta as leis pelas quais ela é regida. No mesmo capítulo conceitua os componentes da situações de tensão.

Mostra a importância da opinião pública no desencadear de uma crise e seus aspectos gerais relativos a comunicação de massa e a opinião pública.

Analisa a comunicação como instrumento de polarização, dando a dinâmica da comunicação em situações de crise, apresentando como administrar informações eficientes durante a crise.

Aborda sobre a necessidade de, tanto as Forças Armadas como a mídia, buscarem um conhecimento recíproco a fim de promoverem uma saudável e necessária convivência, com reflexos positivos para a sociedade como um todo.

Apresenta idéias que poderiam contribuir para tornar mais eficaz a ação de Comunicação Social das Forças Armadas, colocando os perigos da desinformação para agentes de comunicação pouco preparados.

Tema : Comunicação Social

Título : COMUNICAÇÃO SOCIAL EM TEMPO DE CRISE

Tópicos a abordar: - A importância da Opinião Pública na condução de uma Crise.

- A Comunicação como instrumento de po-

larização da Opinião Pública.

- O conflito entre o dever de informar e a necessidade de sigilo estratégico operacional
- A necessidade de incluir a Comunicação Social no planejamento militar.

Proposição:

Analisar a Comunicação Social em tempo de crise, avaliando a importância da opinião pública no seu desenrolar e a comunicação como instrumento de polarização. Inferir a necessidade da Comunicação Social no planejamento militar.

N° de palavras: 10.971

SUMÁRIO

PÁGINA

Introdução.....

CAPÍTULO 1 - A COMUNICAÇÃO SOCIAL E A CRISE..... 1
- SEÇÃO I - COMUNICAÇÃO SOCIAL - CIÊNCIA DO
.....COMPORTAMENTO..... 1
- SEÇÃO II - COMPONENTES DA SITUAÇÃO DE TENSÃO 9

CAPÍTULO 2 - A IMPORTÂNCIA DA OPINIÃO PÚBLICA NO
DESENROLAR DE UMA CRISE 19
..... - ASPECTOS GERAIS RELATIVOS A
COMUNICAÇÃO DE MASSA E OPINIÃO
PÚBLICA 19

CAPÍTULO 3 - A COMUNICAÇÃO COMO INSTRUMENTO DE
POLARIZAÇÃO 24
- SEÇÃO I - DINÂMICA DA COMUNICAÇÃO EM
SITUAÇÕES DE CRISES E COMO
ADMINISTRAR INFORMAÇÕES
EFICIENTEMENTE DURANTE UMA CRISE . 24
- SEÇÃO II - PLANEJAMENTO DE AÇÕES PARA
SITUAÇÕES DE CRISE 32

CAPÍTULO 4 - A COMUNICAÇÃO SOCIAL NO PLANEJAMENTO
MILITAR 43
- SEÇÃO I - PROPOSTAS DE AÇÃO PARA MINIMIZAR
AS DEFICIÊNCIAS EM COMUNICAÇÃO
SOCIAL DAS FORÇAS ARMADAS..... 43
- SEÇÃO II - DESINFORMAÇÃO 47

CAPÍTULO 5 - CONCLUSÃO 53

BIBLIOGRAFIA..... A-1

INTRODUÇÃO

"Há duas forças de conflito - a espada e o espírito. No final, o espírito sempre supera a espada". (Napoleão)

A sociedade mundial há pouco tempo não possuía redes de notícias a cabo, que funcionam 24 horas por dia, transmissões via satélite, vídeo tele-conferência, linhas telefônicas diretas de longa distância, telefones celulares, "telexes e fac-síniles".

Hoje em dia, qualquer país, com um pouco de desenvolvimento, possui alguns ou todos esses equipamentos modernos de telecomunicações. Além disso, a rapidez em que a ciência e a tecnologia das comunicações apresentam, modelos cada vez mais sofisticados, levou ao aumento da velocidade com que se comunica em todo o mundo, o acontecimento de uma crise natural ou causada pelo homem. Esse avanço tecnológico permite, na verdade, que repórteres apresentem transmissão simultânea de informações e eventos.

O fato acima pode trazer vantagem aos envolvidos numa crise. Por outro lado, ele pode servir, também, como um meio de revelar à audiência mundial e à população do próprio país a falta de preparo e a desorganização da resposta do país.

Em menor escala, as instituições públicas e privadas, cada vez mais, têm voltado suas atenções para a Comunicação Social, ciência do comportamento, procurando através dela diminuir seus óbices e dificuldades quando da ocorrência de uma crise

Por essa razão, gerentes de crises necessitam prever a comunicação, encontrar estratégias para lidar com ela, procurando sempre apresentar sua resposta da melhor maneira possível.

A atual era de comunicações ligeiras exige que oficiais do governo e agentes de crise estejam preparados para responder a emergências, quase tão rápido quanto as emergências são reveladas ao público. Esse fato, é particularmente essencial quando se considera os avanços tecnológicos que, hoje em dia, permitem aos repórteres acesso imediato aos seus ouvintes, espectadores e leitores via sistemas celulares, de satélite, microonda, e de computadores.

Para manter constante relacionamento com membros da imprensa (falada e escrita), durante uma crise, é preciso estabelecer imediatamente um diálogo aberto. Se oficiais públicos e gerentes de crise não estiverem preparados para responder a uma emergência e comunicar sua mensagem rapidamente, os resultados podem levar a tragédia, incluindo morte e perda da credibilidade nacional, aos olhos do mundo como um todo.

Comunicação adequada, em casos de enchentes, terremotos, acidentes nucleares ou situações que envolvam terro-

rismo, pode salvar vidas e enriquecer a imagem de uma nação. Comunicação inadequada pode levar à perda de vida e acentuar marcadamente o enfoque na inabilidade da nação em lidar com uma crise de maneira eficiente.

Os veículos de comunicação, para atingirem os diversos públicos da "sociedade de informação" brasileira, terão que possuir estruturas competentes e profissionalmente organizadas. O bombardeio de informações transmitidas é algo nunca visto - ao mesmo tempo em que se assiste, em tempo real, a um ataque aéreo "cirúrgico" com bombas "inteligentes", pode-se "trocar de canal" e participar de comícios, de shows ou de atividades pacifistas ou ecológicas em outro ponto da aldeia global.

> A improvisação, conduz ao insucesso e ocasiona elevados prejuízos materiais, humanos e, até mesmo, morais. É preciso ter-se em mente que a comunicação pode informar, desinformar ou deformar o público-alvo.

Pode-se afirmar, com pequena margem de erro, que a Comunicação Social já está sendo usada, há longo tempo, por governos e nações em busca de seus objetivos. Esta sociedade da "revolução tecnológica, tem sido sistematicamente bombardeada pelos meios de comunicação de massa, em campanhas muito bem definidas e planejadas.

As Forças Armadas, parte integrante dessa sociedade, não estão livres dessa ofensiva. Ao contrário, têm sido atacadas como membros do todo e, mais especificamente, por constituir a expressão militar do Poder Nacional.

O que estou analisando, neste trabalho, é exatamente o preparo e a adoção, pelas Forças Armadas (FFAA), de uma

Comunicação Social ofensiva, com capacidade para abordar a dinâmica em situações de crise e, eficientemente, administrar informações durante uma crise.

Ele fornece um resumo das técnicas e estratégias que podem ser usadas para informar e educar o público a respeito de uma situação de crise ou emergência. Aborda, também, programas de resposta e atenuação, que podem ajudar a manter o apoio público, enquanto esforços estiverem sendo empregados para obtenção de uma resolução satisfatória de uma crise ou situação de emergência.

CAPÍTULO 1

A COMUNICAÇÃO SOCIAL E A CRISE

SEÇÃO I - COMUNICAÇÃO SOCIAL - CIÊNCIA DO COMPORTAMENTO

> "Lutar e vencer em todas as batalhas não é a glória suprema; a glória suprema consiste em quebrar a resistência do inimigo sem lutar. (Sun Tzu)

1. Conceitos de Comunicação Social

A Doutrina da Escola Superior de Guerra (ESG) classifica a Comunicação Social, como um dos fatores da Expressão Psicossocial do Poder Nacional, definindo-a como:

> "um processo interagente, onde atuam tanto as pessoas como as instituições, tendo como resultado, intencional ou não, a troca de informações. Se organizada por meio de processos tecnológicos de proporcionar grande abrangência, adquire características de comunicação de massa. Neste caso, passa a ter forte capacidade de influência, e seu estudo apresenta particular interesse como fator da Expressão Psicossocial..." (7:77)

Ainda segundo os Subsídios para Estudos dos Fundamentos Doutrinários da ESG, "é através do processo de Comunicação Social, amplamente utilizado pela sociedade, que

poderemos melhor compreender a formação da opinião pública, os mecanismos que a envolvem e a força que ela possui na definição dos destinos de qualquer nação." (8:77)

Antes de aprofundar o estudo dos elementos da Comunicação Social e de suas leis, faz-se mister definir o meio onde se aplica essa atividade - a sociedade.

"É um agrupamento de seres que vivem em certa faixa de tempo e espaço, seguindo normas comuns, e que são unidas pelo sentimento de consciência do grupo"(12:1602).

2. Elementos da Comunicação Social

A comunicação só se realiza quando o comportamento daquele que recebe um estímulo (receptor) é modificado. Assim, de nada vale o transmissor liberar estímulos que não sejam capazes de obter, do receptor, as reações desejadas.

Logo, não devemos confundir informação com comunicação, já que esta pressupõe alteração de comportamento, reações do receptor, o que é, em última análise, o objetivo colimado. Estímulo, então, é tudo aquilo que provoca a reação dos sentidos. É válido, pois, afirmar-se que a comunicação pode ser executada, estimulando-se os sentidos (visões, audição, tato, olfato, paladar).

Como via de conseqüência, pode-se empregar distintos meios - jornal, TV, rádio e também um perfume, um tapa, um gesto, uma bomba, etc.

Para se saber da disposição do receptor em aceitar um estímulo, é preciso buscar o interesse do mesmo, e isso é

definido conforme diversas variáveis (momento, grupo social, profissões, etc.).

Entende-se, então, que mensagem (em Comunicação) é sinônimo de estímulo, e que pode ter três tipos diferentes de efeito: aceitação, rejeição ou indiferença. Apenas nos dois primeiros, a comunicação se realiza. Aceitação caracteriza a comunicação positiva, enquanto que a rejeição define a negativa.

> "Na liberação de estímulos, o emissor deve ter o maior cuidado, não só na escolha daqueles que sejam compatíveis com as expectativas do receptor, mas com o fato de que todos eles estão sempre acompanhados de estímulos secundários, que se dividem em estímulos complementares e estímulos concorrentes. Os primeiros se caracterizam por fortalecer o estímulo principal, e os segundos por debilitá-lo. E eles são encontrados em todos os atos comunicacionais. Quando falamos com alguém, nosso discurso verbal é, sem dúvida, o estímulo principal: contém o que intencionamos comunicar. No entanto, simultaneamente, liberamos outros estímulos constituídos pela nossa dicção, nossos (possíveis) tiques nervosos, nossa maneira de vestir, nosso vocabulário, etc. Esses estímulos secundários podem fortalecer ou enfraquecer o estímulo principal." (23:22)

A partir desse conceito, chega-se a uma importante constatação, que deve ser motivo de constante preocupação, não só do comunicador, mas de todo aquele que, no dia-a-dia, reflete a imagem da Instituição - a comunicação nem sempre é intencional! Comportamentos são influenciados, também, por estímulos liberados não intencionalmente (um ato falho, mesmo não intencional, pode destruir e jogar por terra todo o esforço e todo o trabalho já realizados). Tanto isso é verdade que, nas organizações sociais, esses

estímulos não intencionais são os que mais influenciam o comportamento de seus públicos. É missão dos comunicadores orientá-los, direcioná-los para os objetivos que se queira atingir.

O emissor, normalmente, é um lançador de estímulos, dos quais nem sempre é origem. Poderá sê-lo, quando se confundir com a fonte, que é tudo aquilo que dá origem ao estímulo. A fonte é sempre emissora, mas nem sempre o emissor é a fonte.

Exemplo: um radialista (emissor) narra uma parada militar. A fonte é a parada, com todos os seus componentes. Assim como o radialista, os integrantes de uma Quinta seção, também, são emissores, e sua fonte será, normalmente, o Comandante.

A fonte pode ser um objeto inanimado; uma bandeira do Brasil, tremulando mais alto em uma Olimpíada, com certeza libera estímulos que serão captados e influenciarão comportamentos de receptores, que serão sempre seres vivos. É preciso lembrar que comunicação só existe em função das reações do receptor ao estímulo!

Outra coisa que é preciso ter em mente, que nem sempre o receptor é o destinatário da mensagem. O repórter, ao entrevistar, é o receptor; os destinatários serão os leitores de sua reportagem...

Detalhe muito importante: o emissor, antes de produzir a mensagem, é um receptor da fonte! Ele lhe dará forma e, também, seu toque pessoal. Precisa ter todo o cuidado para

não alterar o conteúdo original.

A conexão permanente entre o emissor e o receptor é o estímulo, e é mantida através do veículo. Então, veículo é tudo o que leva o estímulo do emissor ao receptor. (Jornal, revista, TV, rádio, etc.). Sua escolha é de capital importância.

Para execução da comunicação coletiva, a Seção de Comunicação Social deve, inicialmente, identificar o público-alvo e seus diversos segmentos. Lembrando que público é um conjunto de pessoas com interesses comuns em relação a alguma coisa. Precisamos identificar as expectativas de cada um em relação às Forças Armadas que, com certeza, terão características diferentes. Por sua vez, a fonte deverá ter expectativas distintas para cada um deles. Os estímulos liberados pelos emissores deverão estar de acordo com a diretriz e com os desejos da fonte.

Para saber se as reações são as esperadas, surge a necessidade de emprego da pesquisa, que é outro elemento essencial à comunicação. Sem ela, o exercício da comunicação seria como um vôo cego. "Nas ações de comunicação, as pesquisas devem procurar detectar os conceitos e os estereótipos predominantes no público-alvo, assim como os valores, conhecimentos e necessidades existentes. Os estímulos a serem liberados devem ser compatíveis com a realidade do meio em que vão atuar"(23:33).

Com base na realidade, os especialistas devem elaborar o planejamento, com objetivos claramente definidos, de modo

a eliminar toda e qualquer possibilidade de improviso. No planejamento haverá o detalhamento das ações a serem desencadeadas.

Haverá riscos, é claro, estar-se-á trabalhando com futuro, planejando ações que serão executadas, e sempre haverá um certo risco, mesmo que remoto, de não se alcançar o objetivo. Exatamente por isso, devem ser planejadas ações alternativas e deve ser buscado um trabalho integrado com a Seção de Inteligência (a informação é a base da decisão, e esta será tão mais correta quanto mais confiável e completa for a informação).

A flexibilidade aliada a um dinâmico planejamento, permitem ajustes imediatos à realidade encontrada, conforme os "feedback" fornecidos pelas pesquisas de acompanhamento.

3. Leis da Comunicação Social

Na comunicação coletiva, principalmente quando se planeja alguma campanha, defensiva ou ofensiva, o respeito a certas leis da propaganda se impõe.

Simplificação - Não tratar assuntos no seu conjunto. Deve-se dividi-los, abordando cada aspecto com a linguagem acessível aos receptores e conforme suas expectativas. Cada aspecto (parte) deve constituir um objetivo específico.

Inimigo Único - Evitar generalização, que normalmente provoca a coesão do grupo atacado. No grupo adverso, eleger

um inimigo único, o que pode gerar controvérsias, cisão e até oposição àquele escolhido.

Ampliação/Desfiguração - Quanto à ampliação, selecionar um aspecto ao qual deve ser dado tratamento que o apresente com proporções maiores do que as reais. Pode ser uma pessoa, um fato, uma idéia, uma frase, desde que interesse. Em caso contrário, quando se está na defensiva, deve-se desfigurar o aspecto indefensável, negar-lhe importância, ridicularizá-lo, desconhecê-lo, e, ao mesmo tempo, realçar o que é defensável, apresentando argumentos solidamente aceitos pelo público, em relação às questões que sejam mais favoráveis.

Orquestração - Repetir incansavelmente um tema, de forma diversa e em diferentes veículos, como se fosse algo socialmente aceito e exigido. É uma lei fortemente aplicada atualmente. O segredo está em repetir um mesmo tema, em veículos diversos, sob diferentes formas, de modo a se evitar a monotonia e conseqüente saturação do receptor. Assim, consegue-se um comportamento condicionado. A eficácia da orquestração é facilmente comprovada pela publicidade - Coca-Cola, Brahma e outros produtos são exaltados com freqüência, sob as mais diversas formas e por diferentes veículos.

Ofensiva - quando há ataque e defesa, o ideal é passar à ofensiva logo que possível, apresentando argumentos consistentes para a defesa, mas, ao mesmo tempo, focalizando as fraquezas e deslizes da outra parte. A defesa deve

ser simples, clara e concisa, evitando-se divagações e explicações longas e cansativas. Lembrar que o público envolve-se mais pela emoção do que pela razão, e o homem moderno está altamente propenso a crer. Nunca perder a iniciativa. Qualquer mentira sempre deixa dúvidas, mesmo depois dos mais convincentes desmentidos.

Unanimidade e Contágio - O ser humano é tipicamente social. Quando participa de diversos grupos, procede de maneira distinta em cada um deles, submetendo-se às pressões sociais e abafando, às vezes, suas preferências pessoais. Normalmente, procede conforme as normas de conduta do grupo em que se encontra.

Conformidade - Embora não concorde com a maneira de proceder do Grupo, não se opõe para evitar a rejeição. É uma atitude muito freqüente. Isso acontece em todos os tipos de grupos, inclusive no grupo profissional, no ambiente de trabalho, onde o indivíduo acomoda-se e amordaça, muita vez, idéias que poderiam contribuir para o aumento da produtividade e da eficácia da empresa. Há, no entanto, aquelas exceções, aqueles indivíduos que não aceitam a acomodação e manifestam suas idéias, alterando os comportamentos. Esses são os que demonstram características de líderes e devem ser o alvo preferencial dos comunicadores, pois têm condições de influenciar o comportamento de seus grupos.

Do exposto, podemos concluir que o trabalho na área de Comunicação é extremamente complexo, e não pode ser

executado de forma simples, amadorística.

SEÇÃO II - COMPONENTES DA SITUAÇÃO DE TENSÃO

1. Da Emergência à Crise

Os gestores de situação de crise e planejadores nacionais reconhecem que uma das tarefas mais importantes em qualquer estratégia de gestão de crise é minimizar os danos à nação.

Podendo aplicar soluções eficazes enquanto os incidentes estiverem em seus níveis mínimos de intensidade, a perda de vidas ou/e de bens materiais poderá ser minimizada. Por conseguinte, um dos elementos mais importantes em qualquer tipo de planejamento para uma situação de crise é uma estratégia que impeça que o acidente, que pode ter começado como uma emergência (por exemplo, uma explosão numa fábrica de produtos químicos), transforme-se em incidente crítico (o incêndio está fora de controle e ameaça toda a comunidade) e daí passe a uma série de incidentes críticos (falta d'água, de eletricidade e falha de outros sistemas de serviços de utilidade pública; falta de alimentos para os cidadãos; falta de cuidados médicos para os feridos), assumindo, então, proporções de crise (quando os cidadãos que estavam bebendo água poluída passam a contrair cólera e começam a morrer em números expressivos).

Para que seja, operacionalmente, eficaz em meio a situações de crise, o plano de ação deve ser estratégico,

imediato e flexível.

2. A Segurança

A garantia da independência , da soberania, da integridade territorial e da unidade do Estado é o conceito clássico de segurança.

A segurança também pode ser um "amplo conjunto de interesses, que podem ir desde a garantia de acesso a matérias-primas essenciais até a proteção de investimentos e de cidadãos nacionais no estrangeiro, desde cinturões de segurança até zonas de influência ou territórios neutralizados, desde o controle do nível de capacidade militar de adversários potenciais e vizinhos até à uniformidade dos regimes e sistemas políticos.

Para se atender as necessidades de segurança, tanto a clássica quanto a mais abrangente, há possibilidade de serem gerados conflitos entre Estados ou no interior de um Estado. Estes podem variar do mais simples desacordo de interesses até diferenças irreconciliáveis. Os primeiros são normalmente resolvido pela mediação, persuasão, negociação, arbitragem, etc., não se aproximando do estado de guerra entre as partes envolvidas.

Algumas vezes as pequenas desavenças, só são resolvidas quando associadas a pressões quase chegando a coação. No caso das diferenças irreconciliáveis elas só serão resolvidas com a coação do adversário pela possibilidade de atuação da força.

3. A Coação

A coação pode ser exercida por diversas formas, com diversas graduações de intensidade e com caráter esporádico ou permanente. Um dos propósitos da estratégia é explorar a coação para a consecução de objetivos políticos, por intermédio do desenvolvimento e do uso da força.

Formas principais:

a) Ação psicológica - explora as tensões sociais ou econômicas, os aspectos ideológicos, tudo com o fim de influenciar governos adversários ou neutros e a opinião pública interna para consecução de seus propósitos;

b) Ação diplomática - trabalha para a obtenção do apoio ou da neutralidade de outras nações, ao mesmo tempo que procura isolar o adversário e seus seguidores;

c) Ação política clandestina no interior do adversário - visa desestabilizar o oponente, criando instabilidade interna que tenha reflexos em sua política externa; faze-lo rever seus projetos políticos modificando-os em favor dos interesses do outro; e colocar no poder um governo favorável àqueles interesses;

d) Ação econômica - pode ter em vista a asfixia econômica do adversário ou, pelo menos, conseguir quebras sensíveis nos níveis de produção e de vida; entre as armas econômicas figuram, como mais fre-

qüentes, o petróleo, os bens alimentares, as matérias-primas essenciais, a tecnologia e a moeda;

e) Ação militar - tem por intenção levar o adversário a aceitar pontos de vista ou impedi-lo de recorrer a determinadas linhas de ação, por intermédio do emprego de meios militares orientados contra as fontes de poder do adversário. Pode variar desde a movimentação de forças ou posicionamento, até o bloqueio militar ou intervenção de forças militares segundo variados graus de violência.

4. A Ameaça e a Agressão

Em qualquer das formas descritas, a coação vai desde a ação sutil até a agressão armada. Pode-se afirmar que toda ação estratégica envolve o emprego, em maior ou menor grau, da coação. Por seu turno, a ameaça, entendida no âmbito das situações conflituosas entre Estados, não é mais do que um meio de se coagir o adversário. Quando configurada, a ameaça, constitui ou é parte de uma modalidade de ação estratégica para atingir um objetivo.

Apesar da ameaça tender a ser confundida com a coação, ela tem particularidades que a diferencia. A ameaça é, por definição, um prenúncio, um perigo que paira mas ainda não se concretizou, enquanto a agressão é um ato consumado.

O Art. 51 da Carta das Nações Unidas, restringe o direito de legítima defesa, ao país que realizar um ataque armado. Ele mostra claramente que a ameaça precede a

agressão. O que era, na essência, apenas uma possibilidade, concretiza-se em ato violento com a agressão armada.

Nas outras formas de coação , a delimitação conceptual não é tão fácil. Por exemplo na coação política clandestina, uma ação terrorista com agressão que cause vítimas tem a finalidade de tirar proveito do efeito psicológico da ameaça. Temos, neste caso, a agressão como instrumento da ameaça.

A busca de objetivos de prosperidade por um Estado se baseia em medidas políticas, de caráter interno, mas pode utilizar, também, medidas de projeção externa. Assim é que os dois objetivos fundamentais de qualquer Estado - a segurança e o bem-estar - na medida da indivisibilidade e unidade da política, são interdependentes e podem implicar ações que se excluem, que se complementam ou que se reforçam reciprocamente.

Quando um país tenta impor sua vontade através da coação deve ter sempre em conta que esta ação poderá levar a uma reação do adversário diferente daquela que ele planejou, no momento em que um dos envolvidos no processo decide aceitar os riscos da ameaça oponente, criando uma nova situação de fato no cenário vivido, caracterizado por uma nova coação, prevendo uma situação de risco para o agressor inicial, que pode levar a uma nova ação mais forte por parte do primeiro oponente, o que caracteriza a escalada.

Essa competição de risco pode chegar a jogar com a

sobrevivência do grupo dirigente, do regime ou da própria sociedade. Ela pode ser realizada pelo aumento da intensidade do conflito, pelo aumento de sua área ou pela combinação dos dois.

5. A Crise

Vários autores interpretam a crise dentro de sua orientação política, que na sua idéia central são convergentes, apenas com matizes e interpretações diferentes, como veremos a seguir, apresentando algumas destas interpretações.

A Doutrina Básica da Marinha(DBM) no seu capítulo segundo, define a Crise como: "um estado de tensão, na fronteira do emprego da violência, em que os riscos geram oportunidades de alcançar objetivos ou salvaguardar interesses ameaçados.";(6:2-1)

O Capitão-de-mar-e-guerra (CMG) Galvão de Queiroz trata-a como um fenômeno complexo, de diversas origens, caracterizado por um estado de diversas tensões, em que os participantes buscam obter vantagens ou salvaguardar interesses e que, , não permite que se anteveja com clareza o seu resultado.

CMG Arlindo Vianna Filho define crise como "tensões provocadas na fronteira da guerra, com riscos assumíveis, para salvaguardar interesses ameaçados ou obter vantagens determinadas, conduzidas pelos mais altos níveis políticos dos Estados em confronto, na presença da opinião pública nacional e internacional";

Crise é, portanto, um processo de confrontação entre dois ou mais países, que disputam interesses políticos, estratégicos, ideológicos, econômicos ou sociais, iniciada por uma ameaça sobre a vulnerabilidade onde um dos contendores, onde existe o perigo de uma escalada com grandes possibilidades de dar origem a um conflito armado.

Alguns princípios devem ser levados em conta na condução de uma manobra de crises: - a manobra de crises deve constituir-se em atividade conduzida pelo mais alto nível do poder nacional; deve possuir alto grau de rapidez de respostas, para que isso ocorra quem decide também aprova; devem admitir a flexibilidade, uma vez serem as crises eventos dinâmicos e fluidos; e, devem ainda, ter como base de procedimento o tempo disponível e a importância da crise.

A condução da manobra de crises é regida por algumas regras gerais a saber:

a) manter intactos os interesses nacionais vitais e inegociáveis. As crises são conflitos de interesses e não princípios;

b) manter autocontrole sobre o próprio comportamento e procurar exercer controle sobre o do adversário;

c) evitar o excesso deliberado de violência e prevenir o inadvertido, pelo efetivo controle político das ações de toda a natureza;

d) evitar a diversificação desnecessária dos objetivos e propósitos;

e) evitar opções irreversíveis, mantendo a liberdade de ação para escalar ou distender;

f) deixar aberturas para o entendimento e "saídas honrosas" para o adversário;

g) procurar o apoio das opiniões públicas nacional e internacional;

h) empregar ações psicológicas, sob a forma de ameaças e intimidações, usando a idéia de escalar como teste de firmeza do adversário;

i) manter aberto canais diretos de comunicação com o partido oposto;

j) refrear o curso dos acontecimentos, possibilitando repensar e diminuir a tensão emocional. Empregar forças com flexibilidade e autocontrole;

k) atribuir importância a eventos e fatos aparentemente pequenos, gerando um crescente aumento no grau de complexidade;

l) reconhecer os dilemas do oponente, que estará, também , em busca de um resultado final da competição de riscos que atenda a seus interesses;

m) servir-se de constante e íntimo relacionamento entre os domínios das considerações políticas, econômicas, psicossociais e militares;

n) controlar as informações ao público e exercer atividades de guerra psicológica. A informação à opinião pública é parte intrínseca da manobra de

crises;

o) empregar as forças armadas em ações não facilmente classificáveis como atos de guerra, mais como ameaça, para demonstrar a disposição de escalar, sendo a violência armada compatível com os interesses em jogo;

p) manter prontidão permanente dos segmentos do poder nacional que estão ou poderão ser empregados no desenvolvimento do conflito;

q) insinuar ameaças por meio de declarações formais, porém pouco explícitas, dos dirigentes políticos;

r) exercer pressões políticas e diplomáticas empregando atitudes descorteses;

s) influir permanentemente nas opiniões públicas nacional e internacional;

t) explorar indiretamente personalidades, dissidentes e grupos de opinião;

u) obter e usar o apoio de aliados ou alinhados;

v) exercer pressões econômicas;

w) fazer uso intenso de pressões psicológicas, particularmente sobre os dirigentes adversários, explorando uma possível perda de seu prestígio eleitoral;

x) empregar diretamente o poder militar em ações rápidas e com objetivos limitados, na faixa cinza da lei internacional; e

z) realizar demonstrações de força pelo emprego da mobilização, ativação da estrutura de guerra e movimentação de forças militares.

6. Comportamento Político

A primeira condição a ser definida é qual o comportamento político a ser adotado, ou melhor, qual a política de manobra de crises a ser seguida? Existem três tendências básicas que podem ser adotadas por um dos contendores: escalar, estabilizar ou distender.

O escalar já foi conceituado anteriormente; o estabilizar significa neutralizar o desafio adversário, com o objetivo de aguardar oportunidade mais favorável, ou ganhar tempo para uma mobilização de forças; e o distender é procurar diminuir as tensões, minimizando os riscos de uma escalada inoportuna e criando condições de negociação em níveis mais baixos de hostilidades.

CAPÍTULO 2

A IMPORTÂNCIA DA OPINIÃO PÚBLICA NO DESENROLAR DE UMA CRISE

ASPECTOS GERAIS RELATIVOS A COMUNICAÇÃO DE MASSA E OPINIÃO PÚBLICA

1. A Importância da Comunicação

Segundo Charles s. Steinberg,

> "...seria difícil dar excessiva ênfase à importância da comunicação no estudo dos processos sociais. Por ser o meio pelo qual uma pessoa exerce influência sobre outra e, por seu turno, sofre a influência dessa outra pessoa, a comunicação é o verdadeiro portador do processo social. Possibilita a interação. Através dela os homens se tornam seres sociais e assim se mantém. Sem ela, eles não poderiam ajuntar-se, empreender tarefas conjuntas, nem progredir no domínio do mundo físico. ...
>
> ...Quando cotejamos o que apreendemos da experiência direta com o que adquirimos através da comunicação de outros (palavras impressas, conversações e toda a esfera da comunicação) o âmbito de nossa própria experiência parece surpreendentemente limitado. A comunicação permite a um indivíduo sacar sobre o que já se denominou a "experiência dos sistemas nervosos alheios" e, assim, aprender o que seu próprio sistema nervoso tenha deixado escapar. Porque o homem possui a capacidade de se comunicar, é possível considerar as sociedades humanas como sistemas nervosos intrincados"(27:23-24).

Pela comunicação, e somente por ela, o contato entre indivíduos é possível. A solidão seria a companhia do homem sem a comunicação.

> "Privada da vista e da audição desde a infância, Helen Keller descreve, em sua autobiografia, uma existência em que os canais da comunicação estão bloqueados. Entretanto, cumpre não esquecer que, embora não pudesse ver nem ouvir, ela sentia através do tato e cheirava e, assim, lograva certo grau de contato com as pessoas que a rodeavam. Entretanto, bastava que dois dos principais canais de expressão e recepção de impressões

> estivessem cortados para que se desenvolvesse uma sensação quase intolerável de frustração"(27:24-25).

A reação da pessoa privada de um meio de comunicação é a de criar seu próprio instrumento. Helen Keller apresenta o tateio, o desespero e a frustração ao desejo de se comunicar e à capacidade de fazê-lo. No entanto, o domínio de um meio pelo qual se pode realizar a comunicação produz euforia.

Comunicação é a força que permite aos grupos manterem-se unidos, portanto, não se restringe apenas ao indivíduo.

Henry Pratt Fairchird, em seu Dicionário de Sociologia, define comunicação como: "o processo de tornar comuns ou trocar temas subjetivos, como idéias, opiniões, crenças, habitualmente por meio de linguagem, mas, também, mediante representações visuais, imitações e sugestões". A integridade e continuidade dos grupos humanos, tem como fator principal de sua unidade e o veículo da cultura a comunicação. A boa comunicação é a própria base da sociedade humana.

O êxito da comunicação dar-se-á quando o efeito produzido pelo comunicado é o desejado pelo comunicador.

> "Considera-se, habitualmente, a comunicação como um processo que se verifica por meio de símbolos verbais, mas a análise sócio-psicológica exige que se preste atenção à série completa de símbolos que podem ser utilizados pelo homem e que incluem gestos, tons de voz, expressões faciais, bater de tambores, estalidar do telégrafo, sinais de bandeira e de fumaça, etc."(27:45).

A partir do início do século XX os meios de comunicação ampliam-se. "A informação do indivíduo já não depende

exclusivamente de suas relações com os grupos que lhe são mais próximos. Vivemos a era da cultura de massa, da comunicação de massa"(3:51).

2. Meios de Comunicação de Massa

A comunicação humana tem nos meios de comunicação de massa uma de suas visualizações.

a. A Imprensa - Nós não fazemos distinção entre a imprensa de opinião e de informação, como fazem os países anglo-saxônicos.

Em primeiro lugar, a notícia tem que ser atual, em segundo lugar sensacional, ou pela importância do acontecimento, ou por sua estranheza. Redatores, muita vez, transformam notícias comuns em acontecimentos extraordinários.

Segundo Kimball Young, citado por Monique Augras, os interesses revelados por artigos de jornal, em ordem decrescente de importância são: lutas e conflitos; sexo e assuntos correlatos, o extraordinário e o chocante; novas descobertas; modas e "vips"; situações que provocam sentimentos de simpatia; e diversos.

b. O Rádio - É por excelência, o meio de comunicação oral. Nos países em desenvolvimento, tem alcançado grande aceitação e difusão, sobretudo após a vulgarização do uso dos transistores.

Não resta dúvida, como assinala Monique Augras, que, com a TV os programas de rádio passaram a focalizar mais o noticiário. O rádio permanece entre os meios de comunicação de massa que mais contribuem para a formação de opinião.

Em nosso país, o rádio é o veículo de maior penetração. A despeito do impacto sofrido pela televisão, o rádio continua, no Brasil e no mundo, como o mais popular e o mais poderoso veículo de comunicação de massa.

c. A Televisão - Seu maior público é composto por crianças de 5 a 6 anos, à medida que elas crescem vão, gradualmente, afastando-se da televisão. Talvez, devido a uma permanência maior das mulheres em casa, estas costumam a assistir com maior freqüência que os homens.

Sobre os demais meios de comunicação de massa, a televisão apresenta uma vantagem: torna o espectador testemunha. "vi, ontem, na televisão".

3. A Opinião Pública, Conceituação e Histórico

Segundo Charles S. Steinberg, tem havido duas maneiras básicas de encarar o problema da opinião pública. Uma delas é a maneira especulativa, que predominou no século XIX. A outra o método empírico, característico da era atual. Conquanto tenham sido aplicados os métodos especulativos como os funcionais à pesquisa sobre opinião pública, o termo tem quase tantas definições quantos são os estudos realizados sobre o assunto. O que é precisamente a opinião pública? De quem são as opiniões que a constituem? O que

se entende por consenso? De acordo com o Dr. Samuel Johnson, citado em Charles Steinberg, "A maioria da sociedade constitui legítima definição de público".

Isto significaria, logicamente, que a opinião pública é a verdadeira expressão da maioria, mas , também, eliminaria expressivas minorias.

Procurando uma indicação na aproximação histórica, observa-se, em primeiro lugar, que a expressão opinião pública está ligada a uma atividade política. São as deliberações dos cidadãos da "*Polis*" grega, realizadas no local do mercado, o *Agora*, que orientam a tomada das decisões pelo governo ateniense". Em fins do século V a.c., aparece uma classe de homens políticos, que cortejam a opinião, para conduzir o povo no sentido que desejam. Dá-se-lhes o nome de demagogos (literalmente: que conduzem o povo). A existência da opinião pública não aparece independente com a de líderes de opinião.

Na Idade Média européia, com a notável homogeneidade dos sistemas de valores e de crenças, aparece o conceito de "Consensus Omnium" (acordo de todos), que expressa a voz de uma opinião coesa em torno da fé cristã. Nesse terreno particularmente favorável, surge as campanhas de propaganda, que visam a angariar fundos e recrutar homens: são as Cruzadas, que conseguem a adesão do povo.

A oposição às idéias geralmente admitidas, ou opinião crítica, é no entanto, representada. Exprime-se nas heresias.

CAPÍTULO 3

A COMUNICAÇÃO COMO INSTRUMENTO DE POLARIZAÇÃO

SEÇÃO I - DINÂMICA DA COMUNICAÇÃO EM SITUAÇÕES DE CRISES E COMO ADMINISTRAR INFORMAÇÕES EFICIENTEMENTE DURANTE UMA CRISE

> "Antes de iniciar a guerra os vencedores fazem estimativas em seus templos. Eles consideram tudo. Os vencidos também fazem previsões antes da guerra, mas não levam tudo em consideração. As previsões completas geram vitória. As previsões incompletas provocam fracasso. Quando analisadas deste ponto de vista, fica claro quem vencerá a guerra." "Sun Tsu".

1. Vantagens e Riscos dos Meios de Comunicação

As operações do governo em situações de crise podem ser apoiadas ou atrapalhadas pelos meios de comunicação. As emissoras dos meios de comunicação podem atingir um grande universo de pessoas. Rádio e televisão, em particular, são muito úteis nos casos em que fator fundamental é o tempo, pois fazem contato rapidamente fornecendo uma importante via de comunicação ao público em geral. Nestas horas, os meios de comunicação podem trazer vantagem ao gerente de crise na emissão de informações precisas que limitam o impacto de rumores e que contra-atacam informações enganosas trazidas a público por adversários.

Comunicações fornecidas pelo Governo, por meio da imprensa, levam uma mensagem comum a todos os ouvintes, sem a distorção causada por intermediários. Mensagens visuais, em

particular, podem trazer o incidente "ao vivo" ao telespectador, sem as distorções que normalmente acompanham descrições orais ou escritas de eventos.

Algumas limitações associadas à imprensa podem, por outro lado, levar os meios de comunicação a representarem um risco aos gerentes de crise. A transmissão de informação de uma fonte ao ouvinte ou telespectador, passa por um processo de tradução, em todos os casos. O jornalista da imprensa escrita registra sua interpretação dos eventos depois de observar e ouvir. O jornalista de rádio e televisão grava suas entrevistas normalmente longas para depois editar a informação que será comprimida em segmento de tempo bem mais curtos. Imagens são usadas seletivamente ou descartadas.

Esse processo de interpretação, freqüentemente, leva à distorção. Em alguns casos, o jornalista molda intencionalmente, o que ele observa, numa forma que transmita noções ou convicções políticas preconcebidas, em outros casos, não há intenção de distorção - o jornalista coleta apenas parte da informação disponível ou não compreende a informação fornecida pelo governo ou outras fontes. Em ambos os casos, a população é privada da informação ou informada de maneira precária, levando a uma formação de opinião, sobre as ações do governo, sem o conhecimento completo da situação, que será transmitida ou que a levará a tomar decisões.

Nos dias de hoje o jornalismo tem uma tendência alarmante de tornar sensacionalista a reportagem de aconteci-

mentos costumeiros e sem importância. Alguns jornalistas, devido ao tempo e espaço limitados e a atenção de um público que tem recebido uma grande carga de estímulos sensoriais, são levados a criar uma mensagem suficientemente atraente para ser impressa ou levada ao ar, não se importando muito com a verdade. Um desafio particularmente difícil para o gerente de crise é a luta contra a distorção de fatos geradores de uma notícia.

Em todo o mundo, com raras exceções, os integrantes dos meios de comunicação têm o direito de questionar os eventos, e o público tem o direito de receber a informação por eles coletadas. Para o governo sobra a decisão de levantar quais as informações que serão compartilhadas com a imprensa e o público, baseando sua decisão principalmente no fato de a liberação da informação ser ou não de interesse comum.

2. Direitos e Responsabilidades da Imprensa Oficial e da Imprensa Livre

Em todo o mundo, com raras exceções, os integrantes dos meios de comunicação têm o direito de questionar os eventos, e o público tem o direito de receber a informação por eles coletadas. Para o governo sobra a decisão de levantar quais as informações que serão compartilhadas com a imprensa e o público, baseando sua decisão principalmente no fato de a liberação da informação ser ou não de interesse comum.

a. O Direito de Saber.

Nas sociedades livres, o direito público de saber pre-

valece em relação à maior parte das considerações. Entretanto, existem situações nas quais a liberação prematura de informação pode colocar em risco o sucesso de operações em andamento, colocando em perigo as vidas do pessoal da segurança ou de cidadãos inocentes.

b. Estabelecendo Equilíbrio Entre as Necessidades e os Direitos.

Gerentes de crise eficientes, muita vez, encontram-se em situações extremamente difíceis quando tentam estabelecer um equilíbrio entre as necessidades operacionais e o direito do público à informação sobre seu governo. Quando as demandas dos meios de comunicação e as pressões do público prevalecem sobre preocupações legítimas quanto à segurança das operações, o risco para o governo pode, freqüentemente, aumentar a níveis injustificados. Ao mesmo tempo, entretanto, gerentes de crise, que se concentram exclusivamente em sigilo e segurança negligenciando a imprensa e o público, correm um risco significativo de perder o apoio público - apoio esse que pode vir a ser decisivo na resolução satisfatória de futuros eventos de crise.

c. A Responsabilidade dos Meios de Comunicação.

No outro lado da equação, gerentes dos meios de comunicação possuem certas responsabilidades em sociedades democráticas. Em salas de imprensa do mundo inteiro, diretores de noticiários, gerentes, editores, produtores e repórteres são freqüentemente confrontados com decisões editoriais que envolvem o direito do público em ser

informado sobre uma crise ou evento em particular. Tais profissionais, freqüentemente, têm de enfrentar a difícil tarefa em decidir se esse direito tem precedência sobre a necessidade de informar o público imediatamente. Freqüentemente, direitos e necessidades precisam ser avaliados de tal maneira que o peso apropriado seja dado tanto às necessidades do governo quanto às do público.

Em muitos casos, tais situações são enquadradas nos termos da seguinte questão: devemos publicar ou transmitir a informação e correr o risco de piorar a situação ou devemos reter a informação e correr o risco de perder a confiança do público? Ocasionalmente, o público poderá respeitar a decisão da imprensa de reter a divulgação de informações que afetem operações; no entanto, o público poderá ver a decisão em reter informação como sinal de que a imprensa está tomando o partido do governo às custas do povo.

3. Balanço Entre Deveres e Direitos

		CONDIÇÃO DE SEGURANÇA	
		BAIXA	ALTA
NECESSIDADE DE CONHECIMENTO	ALTA	*PARTICIPAR IMEDIATAMENTE*	TENTAR "LIMPAR" A INFORMAÇÃO
	BAIXA	*PARTICIPAR QUANDO POSSÍVEL*	*INFORMAR QUANDO NÃO FOR SENSÍVEL*

4. Distorção

A imprensa tem certas responsabilidades tanto para com o governo como para com o povo. Tais responsabilidades começam com a imparcialidade e precisão em todas as reportagens. A distorção intencional de informação é simplesmente inaceitável em quaisquer circunstâncias. Alterar fatos para servir de base a noções preconcebidas ou posições políticas é, igualmente, inaceitável. Os representantes dos meios de comunicação devem tentar, de todas as formas possíveis, apresentar reportagens sobre acontecimentos através de relatos completos e imparciais. Reportagens que transmitem uma opinião devem ser classificados como tal.

Para líderes do governo de nível maior e oficiais responsáveis pela comunicação em situações de crise, existem direitos semelhantes com relação a compartilhar e liberar informação no momento oportuno

5. Métodos de Conseguir Apoio Através dos Meios de Comunicação

a. Consistência

Gerentes de crise podem aprender uma lição valiosa com os vários representantes dos setores públicos e privados que consideram necessário criar suas próprias funções de assuntos públicos. Essas agências entendem a importância crucial do apoio público. Para assegurar que esse apoio seja obtido, tais agências proporcionam consistência em suas mensagens. Isto envolve o fortalecimento de relatos de eventos importantes de maneira precisa, oportuna e consis-

tente. Infelizmente, os governos freqüentemente enviam mensagens conflitantes relativas a tais eventos, o que resulta em confusão por parte do público e em perda da confiança pública no governo. Mensagens inconsistentes causam confusão e frustração pública, o que, por sua vez, leva à perda da credibilidade do governo do ponto de vista do público.

b. O Time de Comunicação em Situações de Crise

Uma técnica para evitar a divulgação de mensagens conflitantes e inconsistentes é o estabelecimento de um Escritório de Assuntos Públicos(EAP). Esse escritório pode organizar um time de comunicação de situação de crise antes que uma crise aconteça. O EAP pode ajudar que as mensagens do governo à imprensa e ao público sejam consistentes e apoiem a obtenção de metas e objetivos governamentais.

Um Time de Comunicação em Situação de Crise (TCSC) eficiente deve incluir: experiência com a imprensa; conhecimento dos meios de comunicação; e habilidade técnica

O líder do TCSC deve ser um participante ativo das deliberações do time de gerência de crise como um todo. O time de comunicação deve estabelecer um ponto de enfoque para suas operações e deve ser organizado de maneira adequada, com uma cadeia de comando bem definida e uma articulação clara da responsabilidade e autoridade individuais.

Os membros do time considerado devem ser continuamente

informados dos desenvolvimentos da crise. De posse de informações atualizadas, os membros estão melhor preparados para desenvolver e apresentar declarações aos membros da imprensa cobrindo o incidente. Membros do TCSC inadequadamente informados têm muito mais chance de liberar informação que contém fatos incorretos, que é inconsistente em relação a informações proporcionadas anteriormente, ou que contraria políticas aprovadas do governo.

6. Disseminando Informação Sobre a Crise

Conteúdo do Comunicado Sobre a Crise

De que maneira os responsáveis pela comunicação em situações de crise decidem quais mensagens transmitir e quais reter? A comunicação efetiva de situações de crise inclui a disseminação das seguintes informações às várias audiências:

1) Explicação do incidente. Esta é a questão principal, que será a base na qual o governo construirá uma série de histórias. A explicação deve revelar com precisão cada detalhe de um incidente em particular;

2) Medidas tomadas para corrigir/finalizar o incidente. Esse fator propicia aos gerentes de crise a oportunidade em explicar ao público o que está sendo feito para resolver o incidente. No caso de reféns, a informação sobre a crise precisa ser controlada de forma a proteger os envolvidos; e

3) Impacto do incidente. O público desejará saber se

será afetado ou não pelo incidente. Por exemplo, após um derramamento de óleo, o público perguntará se é seguro beber água; quando surgem agitações, o público perguntará se as ruas são seguras; quando um acidente de avião, o público perguntará se é seguro viajar de avião.

Quando os responsáveis pela comunicação em situações de crise podem prever e estão preparados para falar a audiências nessas três amplas áreas, o primeiro passo importante terá sido tomado no sentido de estabelecer uma comunicação efetiva.

SEÇÃO II - PLANEJAMENTO DE AÇÕES PARA SITUAÇÕES DE CRISE

1. Tipos de Planejamento para Gestão de Crises

Um processo de planejamento eficaz é aquele que pressupõe algum tipo de processo sistemático e uma progressão lógica do pensamento. Os planos podem ser conceitualmente simples ou complexos, excessivamente detalhados ou apresentados apenas sob a forma de esboços, de aplicação imediata ou a logo prazo, teóricos ou práticos todavia, se não forem lógicos e sistemáticos, serão de difícil compreensão e execução. Estas são suposições básicas em qualquer processo de planejamento e certamente se aplicam ao planejamento para gestão de situações de crise.

a. Planejamento Deliberado e Gestão de Situações de Crise.

O planejamento deliberado, geralmente, inclui a de-

terminação de procurar exaustivamente encontrar solução melhor ou ótima para um problema. Adota um ponto de vista analítico que tenda a decompor os problemas em seus componentes mínimos, aplicando soluções diferentes e diferenciadas a cada parte. Sua abordagem é geralmente científica, ao invés de assumir uma perspectiva global. Pode estar apoiado em modelos criados por computador, ou utilizá-los para sugerir variações e alternativas e identificar contingências e desvios.

Embora sua perspectiva seja geralmente de longo prazo, pode ser pouco prático num contexto de futuro ou até obsoleto, porque não será mais aplicável quando diante da necessidade em solucionar uma crise. Também, pode ser complicado demais para ser compreendido ou executado numa situação de crise, uma vez que pode estar baseado na consecução de um conjunto de suposições e ações complexas antes que a sua execução possa ser iniciada. Finalmente, sua produção pode custar muito mais do que realmente vale, especialmente se considerar suas limitações.

No entanto, isto não significa que o planejamento deliberado deva ser descartado ou que não tenha lugar na gestão de situações de crise ou na neutralização de ações terroristas. O conselho de segurança nacional e as equipes de gestão de situações de crise já compreenderam há muito tempo o valor de um planejamento de ações para momentos de crise que seja orientado para o futuro e adote um enfoque científico na consideração do potencial de ocorrência de situações de crise no futuro. Os modelos criados por

computador são de imenso valor na identificação de contingências e alternativas e a tomada de decisões auxiliada por computadores, quando aplicada a problemas potenciais de segurança nacional, é uma estratégia normalmente usada pela maioria das nações industrializadas. Em meio a uma situação real de crise, porém, o planejamento deliberado talvez não seja muito prático.

b. Planejamento de Ação para Situações de Crise

Em oposição ao planejamento deliberado, o planejamento de ação para situações de crise adota um enfoque mais estratégico, em que os dados mínimos necessários estão integrados num plano de ação e são examinados sob óticas práticas e políticas. O plano concentra-se no seguinte:

1) Aspectos críticos do incidente, tentando resolvê-los primeiro;

2) Recursos e estimativas realistas e deficiências;

3) Tempo real e tentativas de cuidar dos problemas que estão acontecendo no momento presente;

4) Minimização dos riscos de o incidente assumir proporções maiores;

5) Coordenação entre as entidades públicas, departamentos e organizações responsáveis, e integração da assistência necessária do setor privado;

6) Flexibilidade, podendo o plano de ação ser descartado de imediato, inteiramente ou em parte, e substituído por outra estratégia de ação que se

tenha tornado mais viável; e

7) Realidades políticas relacionadas a valores étnicos, sociais ou econômicos de uma determinada comunidade em crise.

c. Fases da Ação em Situações de Crise

Os procedimentos de ação a serem seguidos nos momentos de crise devem ser preparados por escrito e distribuídos a todos os níveis do sistema de gestão de crises, inclusive as entidades operacionais de atuação em casos de emergência.

Esses procedimentos devem especificar quais as ações que cada entidade, no sistema de gestão da crise, deve empreender e em que momento. A título de exemplo, os procedimentos de ação em situações de crise poderiam abranger, possivelmente, as seguintes fases:

1) Desenvolvimento de situação. Isto implica em monitorar freqüentemente a situação nacional e internacional, para identificar possíveis áreas problemáticas e avaliar os acontecimentos que podem ter implicações nacionais; inclui manter os principais líderes nacionais informados sobre os acontecimentos relevantes;

2) Avaliação da crise. Abrange a confirmação do evento, a tomada crescente de consciência da situação, o número maior de relatórios dirigidos a organizações subordinadas e delas recebidos, as sugestões aos líderes da nação quanto a uma even-

tual intervenção e a tomada de decisões pela liderança nacional ao se preparar para reagir à situação de crise;

3) Concepção da linha de ação. Implica a preparação de possíveis linhas de ação, avaliação das mesmas, distribuição de tarefas a organizações subordinadas e elaboração de estimativas dessas organizações de atuação de emergência;

4) Escolha da linha de ação. Envolve o aprimoramento e priorização da linha de ação, a escolha do curso desejado pelas lideranças nacionais e a notificação das organizações de atuação em situações de emergência quanto à linha de ação escolhida;

5) Planejamento da execução. Envolve a determinação dos requisitos em termos de recursos e de transportes, identificação de setores adicionais de apoio, identificação de deficiências e limitações e saneamento das mesmas, e elaboração das ordens necessárias; e

6) Execução. Diz respeito à ordem dada pelas lideranças nacionais para o envolvimento de unidades de atuação nacionais; a outorga da autoridade e responsabilidade, caso necessário; e a solução da crise.

d. Planejamento em que o fator tempo é de suma importância.

Numa situação de crise, o fator tempo é de suma importância em qualquer planejamento de ação. São muitos os riscos inerentes ao planejamento de ações sob pressão de limites de tempo. O maior deles é de que o plano falhe por ter sido mal elaborado, ou porque os dados em que se baseou estavam incompletos ou errados.

Aqueles que dirigem as ações em situações de crise não têm tempo para verificar todos os dados relevantes que se aplicam a uma determinada crise. No máximo, serão capazes de assimilar mentalmente apenas uma sinopse dos fatos examinando propostas de planos de ação que lhes tenham sido entregues por subordinados.

Outro risco do planejamento sensível ao fator tempo é o de não surgir qualquer plano coerente de ação, apesar dos esforços de toda a equipe de gestão de crises. Diferenças políticas e ideológicas, desacordos acerca do comando e do controle, e falta de uma política coordenada e estabelecida são problemas que, freqüentemente, se agravam quando há necessidade de ação tempestiva face a uma crise.

Diante das pressões associadas à reação a uma situação de crise, a solução dos problemas que envolvem responsabilidades de várias entidades e o acordo quanto à política a ser adotada não podem ser deixados para quando a crise ocorrer. O planejamento dá oportunidade de prever necessidades, coordenar atuações evitando embaraços para o governo, que deverá apresentar-se no comando da situação.

2. Procedimento de Ação em Situações de Crise

O planejamento da ação diante de situações de crise é um processo dinâmico que começa com a avaliação do risco e da vulnerabilidade, chega ao alerta geral face à possibilidade do início de uma crise e continua até a solução da crise e a recuperação.

Para que os procedimentos de ação em situações de crise sejam bem executados é fundamental haver um sistema que determine e acompanhe com precisão a evolução da situação e permita à equipe de gestão da crise fazer ajustes tempestivos no plano de ação que estiver sendo implementado.

Essa necessidade torna essencial a manutenção contínua de comunicação entre a equipe de gestão da crise, localizada no centro de operações de emergência (COE), e os comandos no local do incidente, que deverão ser instruídos a enviar regularmente relatórios sobre a situação e avaliações da eficácia das ações para debelar a crise, segundo determinado no plano.

Alterações no plano de ação para sanar a crise, deslocamento de mais pessoal e equipamento para o local da ocorrência, ordens para evacuar os cidadãos e outros ajustes refletem o desenvolvimento da linha de ação.

A evolução do plano é, muita vez, ditada pela projeção de uma intensificação da crise ou de sua solução; o desenvolvimento da linha de ação será o resultado dessa projeção.

3. Preparação de Ordens e Execução de Decisões

Uma ruptura potencial nos procedimentos de ação em situações de crise pode levar a resultados desastrosos e a impedir que a equipe encarregada da gestão da crise comunique, de forma específica e precisa, suas ordens aos comandos no local do incidente.

As ordens devem ser dadas por escrito, em formato oficial, e sua exatidão deve ser verificada pelo chefe de gestão de crises ou pela pessoa por ele designada, antes de serem passadas ao pessoal de campo para implementação.

Quando as circunstâncias forem de natureza tal que não seja possível a comunicação entre o comando no local do acidente e a equipe de gestão da crise, os comandos do pessoal de campo têm que ter autoridade - especialmente em emergências extremas - para tomar providências destinadas a remediar a situação. Os parâmetros dessa autoridade devem constar do plano de ação para situação de crise.

A execução tempestiva de decisões nacionais está intimamente ligada à preparação e transmissão de ordens. Se for utilizada a hierarquia normal de comando, as decisões executivas poderão não ser implementadas a tempo, perdendo sua eficácia.

Uma solução para este problema é incluir no plano de ação, como parte da rotina e dos procedimentos, dispositivos que permitam passar por cima de determinados níveis hierárquicos em circunstâncias especiais. Em geral, essas circunstâncias deverão estar descritas no plano de ação. Devem incluir situações como emergências extremas, com

ameaça à vida ou à segurança nacional.

Isto permitiria aos chefes das equipes de gestão de situações de crise dar ordens diretamente aos comandos no local do incidente, garantindo a execução rápida das decisões necessárias para resolver a crise ou, pelo menos, para estabilizar a situação.

4. Cobertura pela Mídia e Tomada de Decisões a Nível Executivo

A guerra do Golfo Pérsico e a crise de Waco, Texas, envolvendo a "Seita Davidiana" (Branch Davidians) enfatizaram o impacto crítico que a comunicação dos fatos no mesmo momento em que estão ocorrendo exerce sobre o processo de tomada de decisões a nível executivo.

O fato de que é possível a um Secretário de Defesa dos Estados Unidos sair do Pentágono, onde acabara de receber instruções de alto nível, começar a ver a cobertura da Guerra do Golfo na CNN News é um indício alarmante de que este tipo de cobertura em tempo real (ou simultânea) pode ter efeitos profundos sobre a tomada de decisões dos governantes.

Em situações de crise - especialmente em nações onde há liberdade de imprensa - a mídia mundial está pronta a transmitir informações que, antigamente, seriam consideradas sigilosas, ou cuja divulgação não corresponderia aos interesses do público.

Essa nova tendência é, especialmente, importante para líderes governamentais que percebem rapidamente as implica-

ções políticas de um escrutínio tão rígido, cujas decisões certamente poderão ser por ele afetadas.

O planejamento de ação para situações de crise requer habilidade por parte dos executivos responsáveis pela gestão de tais situações. O planejamento deliberado e analítico pode ser útil para os gestores de crises. No entanto, é do planejamento estratégico que se precisa para resolver situações dinâmicas, que podem ser cambiantes ou instáveis.

No planejamento sensível ao fator tempo existem riscos que têm que ser pesados e comparados às vantagens que poderiam ser obtidas com a adoção de certas medidas. Todavia, ainda que um plano deva ser formulado com toda rapidez, deverá seguir os princípios básicos de construção sistemática e progressão lógica.

Deve conter dispositivos referentes à monitoração da crise através de comunicação com o comando que estiver no local do incidente, de forma a que possam ser feitos ajustes ao curso de ação indicado no plano.

A elaboração e transmissão de ordens precisas são fatores críticos para a execução do plano de ação para situações de crise. Talvez venha ser necessário deixar de passar por toda a hierarquia de comando, a fim de garantir a execução tempestiva de decisões, mas as circunstâncias, em que tais decisões serão tomadas e a pessoa que as deverá tomar, devem, sempre que possível, ser determinadas e coordenadas com antecedência e acordadas entre as partes.

O impacto que a cobertura simultânea de uma crise pela mídia causa sobre o processo de tomada de decisões governamentais não deve ser subestimado. O acompanhamento minucioso e simultâneo feito pelo público por meio da ótica da mídia pode muito bem ter implicações para todos os níveis de governo. O retrato ao vivo dos acontecimentos, apresentados pela mídia, pode levar os responsáveis pela gestão da crise a se envolverem emocionalmente, fazendo com que se sintam compelidos a tomar providências que poderão ser questionadas depois do fato passado.

CAPÍTULO 4

A COMUNICAÇÃO SOCIAL NO PLANEJAMENTO MILITAR

"Quando a situação é desfavorável e a esperança pouca, as decisões enérgicas são as mais seguras."

(Tito Lívio)

SEÇÃO I - PROPOSTAS DE AÇÃO PARA MINIMIZAR AS DEFICIÊNCIAS EM COMUNICAÇÃO SOCIAL DAS FORÇAS ARMADAS

1. Emprego de especialistas em Comunicação Social nos Sistemas do EMFA e das Forças Singulares.

Pelo aproveitamento de pessoal formado em Comunicação Social nos Quadros Complementares de Oficiais. É importante lembrar que a possível inexperiência inicial será gradualmente eliminada pela vivência e pela orientação do pessoal mais antigo na atividade.

Além do proposto no tópico anterior, é extremamente necessário que haja contratação de renomados especialistas civis. Além de darem novo ímpeto às atividades, deverão ser os mestres e orientadores do pessoal mais jovem e inexperiente. Não há dúvida que, mesmo buscando-se os melhores especialistas, é imprescindível uma seleção rigorosa,

inclusive com apoio das segundas-seções na pesquisa de currículos...

Selecionar Oficiais e Praças, com perfil comprovado para atividades de Comunicação Social, para graduação ou pós-graduação em faculdades civis renomadas, sob expensas das Forças Armadas. Deverá ser firmado documento com compromisso de permanência na Força, por prazo a ser determinado, após a conclusão do citado curso. Isso poderia parecer, à primeira vista, um gasto desnecessário e dispensável, mas não é. Os resultados, altamente positivos, virão a curto e médio prazo.

Oferecer curso de Comunicação Social no CEP, específico para Oficiais Superiores habilitados em Altos Estudos Militares, das três Forças Singulares, capacitando-os a chefiarem quintas-seções ou a trabalharem no Sistema. A par disso, há necessidade que esses militares, assim como o pessoal do Sistema, tenham maior permanência em suas funções de modo a não prejudicar os projetos e as atividades em andamento.

Aumentar o número de militares com habilitação em Operações Psicológicas, em escolas de Forças Armadas estrangeiras, até ser possível e compensador criar um curso semelhante no Brasil. Também esses militares deverão ter a máxima permanência possível em atividades ligadas à sua habilitação.

2.Buscar aproximação e entendimento com a mídia.

Realizar Simpósios de Comunicação Social, Estágios de Correspondentes de Guerra e ações similares. Essas atividades podem ser desenvolvidas de maneira conjunta pelas Forças Armadas, somando meios, diminuindo custos e multiplicando os resultados.

Facilitar a realização de coberturas especiais, convidando jornalistas de renomadas competência e credibilidade. As matérias poderiam ser as mais diversas, segundo a criatividade e a perspicácia dos especialistas do Sistema - instrução militar, ações subsidiárias, atividades na Amazônia, segurança de plataformas, apoio de transporte a brasileiros em áreas atingidas por crises ou conflitos, etc.

Quando solicitado por profissionais da mídia, esforçar-se para atender da melhor maneira possível, dispensando-lhes tratamento especial (com certeza haverá retorno...).

Designar um Oficial como ligação do Comando de Área com a mídia. Esse Oficial, perfeitamente sintonizado e reconhecidamente fiel à política das Forças Armadas, cordial, extrovertido, mentalmente ágil, de atenção difusa e espírito investigativo deve ser designado para contatar com o pessoal da imprensa (mídia), em seus mais diversos

níveis, desde o repórter até o dono da empresa. Deste modo, a Instituição poderia ser previamente informada de muitos acontecimentos, evitando o fator surpresa na guerra da Comunicação. Poderia, ainda, influir na produção de determinadas matérias, apresentando versões de interesse das Forças Armadas.

Marcar presença com ações e participações em programas na mídia, além de em atividades na sociedade, interagindo com os formadores de opinião. Essas atividades deveriam ser desenvolvidas por militares em geral e, muito particular e especialmente, pelos Comandantes, Chefes ou Diretores, além de seus auxiliares mais diretos.

Plantar notícias na imprensa, buscando melhorar cada vez mais a imagem institucional das Forças Armadas. Esta ação poderia ser desencadeada aproveitando-se das facilidades oferecidas pelo Oficial-de-ligação proposto no item c) acima.

3.Aproximação com Público Selecionado

Convidar universitários, professores, políticos, empresários e outros do mesmo nível para visitas a Organizações Militares de diversos tipos, com roteiros, programações e guias preparados. Nessas oportunidades, mostrar planejamentos, sistemas de instrução militar e de ensino (nas Escolas), apresentar as atividades do dia-a-

dia, explicar a vida administrativa e financeira (controles/SIAFI), apresentar histórico e tradições, transmitir-lhes nossa eterna preocupação com o homem, e outras peculiaridades que, com certeza, serão lembradas.

A falta de profissionais capacitados nas FFAA podem tornar as instituições militares alvos da desinformação.

SEÇÃO II - DESINFORMAÇÃO

"Toda a guerra é baseada na desinformação."
(Sun Tzu)

A existência do pensamento voltado para iludir os oponentes remonta à Antigüidade.

Contos como o do Cavalo de Tróia, da Ilíada (de Homero), ou o legado de Sun Tzu (em A Arte da Guerra - Sec. V A.C.), onde já se via que "a suprema habilidade consiste em subjugar os inimigos sem ter que lutar", nos mostram o interesse de povos ocidentais e orientais na arte de enganar os oponentes.

A desinformação ainda hoje é um tema sobre o qual pouco se conhece. Não há registro de manuais que tratem desse assunto de forma metodológica e aberta. Se existem, não se tem acesso a eles.

Poucas são as pessoas que se apercebem da real importância e do perigo que representa a desinformação, apesar de ser uma arma das mais antigas.

Clausewitz, o filósofo da guerra mais respeitado no ocidente, escreveu alguns preceitos sobre a desinformação em ambiente operacional. Modernamente, esses ensinamentos foram incorporados às doutrinas militares das grandes potências e vêm sendo empregados, com sucesso, na maioria dos conflitos.

Sob um enfoque estritamente militar, a desinformação deve ser entendida como efeito de uma ação intencional destinada a ocultar, ludibriar ou induzir um centro de decisão adverso a erro de apreciação.

Em sentido mais amplo, a desinformação faz parte do dia-a-dia de qualquer ser humano normal, seja em seu ambiente de trabalho, seja nas ruas e até mesmo dentro de seu próprio lar quando, sob pretextos diversos, as pessoas procuram lograr umas às outras, com o objetivo de obterem algum tipo de vantagem sobre as demais.

A rigor, a desinformação é uma medida de segurança ativa, normalmente resultante do trabalho de contra-inteligência. Utiliza-se, quase sempre, de matéria falsa combinada com informações verdadeiras, a fim de assegurar a necessária credibilidade sobre o que se pretende infundir.

O processo criativo de uma desinformação costuma ser

complexo, exigindo arte e técnica apuradas. A desinformação poderá conduzir ao mais expressivo sucesso ou a um desastroso fracasso. Quando mal elaborada, costuma voltar-se contra os interesses de quem a produziu.

A tendência natural do afloramento da verdade torna o fator tempo um aspecto decisivo no desmascaramento da desinformação.

Quando a intenção do emisor é desorganizar o raciocínio do alvo, o conteúdo da desinformação não necessita apresentar lógica ou coerência. Para ser melhor absorvida, a mensagem da desinformação deve apresentar algo que venha ao encontro do desejo do alvo, não contrariando as suas naturais aspirações. Entretanto, é importante que o alvo possa assimilar, gradativamente, as mensagens que lhe são oferecidas, para que chegue às conclusões desejadas pelo patrocinador. Dessa forma, a liberação excessiva de dados falsos pode indicar a existência de uma desinformação em curso.

O jornal carioca O GLOBO, em sua edição dominical de 02/11/86, publicou um artigo intitulado "Desinformação, arma terrível a serviço do poder" onde Any Bourrier aborda o tema e entrevista o Dr. Henri Pierre Cathala, autor do livro "O tempo da desinformação". Vivíamos, então, a época da bipolaridade, com o mundo dividido entre as democracias do ocidente capitalista e o bloco comunista controlado pela

URSS, aliás, mestres no uso da desinformação...

Os trechos a seguir foram extraídos desse artigo -

"Desinformação é uma palavra nova, que surgiu no discurso dos políticos, nas mensagens dos serviços secretos, no noticiário de jornais e televisões há menos de duas décadas. Porém, em pouco tempo, tornou-se uma expressão fundamental das relações geopolíticas internacionais."

"Segundo Henri P. Cathala, desinformação é a informação que procura enganar, manipular um povo, um setor da opinião pública, um órgão, um governo, com o objetivo de neutralizá-los."

"'O tempo da desinformação' nos conduz a uma viagem por este mundo turvo e ambíguo da luta de influência das grandes potências, em que as armas são a mentira, a astúcia, a intoxicação calculada e a manipulação."

"...foi Lênin quem primeiro a utilizou como arma psicológica para enfraquecer dois pilares de sustentação das nações livres e democráticas - a opinião pública e a força de vontade dos dirigentes."

"...Desinformação não se confunde com propaganda? " Pergunta a repórter.

"Existem, de fato, pontos comuns entre as duas. Porém, há uma diferença fundamental entre ambas, porque a propaganda procura convencer, enquanto a desinformação busca

destruir ou desorganizar o raciocínio e manipular os comportamentos. Ambas, também, selecionam seus alvos, pois a propaganda destina-se a pessoas que estão preparadas para recebê-la, enquanto a desinformação se dirige a pessoas que não foram advertidas e das quais se espera um comportamento determinado."

"O clima geral de crise que envolve o Ocidente, o crescimento explosivo dos meios de comunicação e a conseqüente superinformação da maioria das pessoas hoje em dia, são fatores que favorecem a desinformação."

Outra pergunta da repórter - "É possível lutar contra a desinformação?"

"Acho que os países vítimas da desinformação devem fazer um grande esforço para não oferecer um campo propício a esta arma de guerra psicológica... Na realidade, a melhor defesa está na formação e na mentalidade de cada cidadão. Nenhuma ação governamental será eficiente sem a conscientização de todos aqueles que são o alvo final da desinformação. É preciso além de mudar a mentalidade das pessoas, prestar atenção no papel dos meios de comunicação de massa, proteger os indivíduos vulneráveis... Porém, qualquer defesa nessa área passa, em primeiro lugar, pela confiança que um governo inspira a seus governados."

A desinformação, quando bem urdida, auxilia na conquista de objetivos em qualquer atividade. Na verdade, a

surpresa maior pode ser a compreensão tardia, por parte da vítima, de que perdeu uma batalha, antes mesmo de saber que estava envolvida em um conflito.

CAPÍTULO 5

CONCLUSÃO

Como disse Montaine Vaincre, em "Etude de la Guerre", ao final do século passado,

> "A lei da vida é a lei da fome; e só pode satisfazer sua fome, só pode viver e, por sua descendência, sobreviver aquele que é forte. O forte devora o fraco; a lei da vida é a lei da força.
>
> A manifestação da força, ao curso das eras, modificou-se lenta e sensivelmente. Ela tomou, com a civilização, a forma de uma espécie de larva que sobrevive com a mentira que, a intervalos não muito raros, reveste-se do manto pomposo e trágico da guerra. Mas, malgrado as aparências e as hipocrisias, a lei da fome, e a sua conseqüente lei da força, sempre governaram o mundo".

Ainda é válido hoje. Duas superpotências (Estados Unidos e União Soviética) iniciaram, após a Segunda Guerra Mundial, uma escalada de poder militar sem precedentes, onde todo o esforço tinha por objetivo impedir o acesso do adversário a novas áreas geográficas, mantendo suas próprias possessões, ao mesmo tempo que procuraram expandir sua área de influência, utilizando vantagens geo-estratégicas, políticas, econômicas e afinidades culturais.

Desse confronto os integrantes secundários de cada bloco gozavam de um "status" definido. Nesse período, a maior ameaça pesava sobre os "dois grandes", uma vez que seriam os mais atingidos com uma eventual deflagração de um conflito nuclear.

O fim da Guerra Fria ocorreu porque a União Soviética não conseguiu sustentar o necessário crescimento da máquina militar, que já onerava demasiadamente sua sociedade, para se contrapor aos crescentes investimentos norte-americanos no setor. Com a queda do muro de Berlim e a implosão da União Soviética, uma nova era para o mundo começa, com novas relações de poder.

Na nova ordem, os detentores do poder não lutam mais por uma área de influência e de domínio, já que o país norte-americano é o detentor de um poder militar muito superior a qualquer dos demais países pretendentes a uma liderança mundial. Todos aqueles que dispunham da capacidade de disputar mercados, e de um poder militar dissuasório, definiram fronteiras para suas influências e estabeleceram acordos regionais para interação entre as economias dos Estados membros.

Nesse cenário, surge o mecanismo do gerenciamento das crises como uma ferramenta à disposição dos que dispõem de poder suficiente para utilizá-lo. Assim, a crise passa a constituir um fenômeno com características peculiares e definidas.

> "Não me preocupam os que não vêem a solução.
> Preocupam-me, sim, os que não vêem o problema."(Chesterton)

Nas pesquisas para confecção da monografia dois artigos escritos pelo Gen Marco Antônio Felício da Silva, enfocam com muita perspicácia outro dos assuntos tratados nos capítulos anteriores - a importância da Comunicação Social para as Forças Armadas deles foram retirados alguns parágrafos que servem com muito propósito como conclusão deste trabalho.

Em "O Sarcófago Sagrado" publicado em O Globo, edição de 18/10/1996, diz o Gen Marco:

> "Convidado para jantar com uma família de libaneses, de filhos numerosos, alguns universitários, outros já formados... Não com surpresa, ouvi um deles me perguntar o porquê da imagem tão ruim da Força entre os jovens... As poucas (idéias) que tinha foram passadas por professores, quando do colégio e universidade, e não eram boas,...
>
> Perguntou-me, em seguida, como, tendo as Forças Armadas, e principalmente o Exército, livrado o país da ameaça comunista, em 1964, e após vários governos militares com tantas realizações positivas, a imagem da Instituição era negativa ... Respondi-lhe que erradicamos a violência da guerrilha urbana e rural, mas perdemos, nos anos posteriores, a 'guerra da propaganda', não conseguindo neutralizar a 'guerra psicológica' desencadeada pelas 'esquerdas' ..., deixando de divulgar adequadamente a imagem da Força, perdendo, assim, o apoio dos segmentos mais influentes da população.
>
> Recentemente, fazia uma palestra sobre o 'Gerenciamento pela Qualidade Total' para uma platéia de militares e civis, dentre os quais alguns gerentes de Qualidade Total de empresas nacionais e multinacionais, quando, após quatro horas de exposição e debates, fui procurado por um dos gerentes, que dizia desconhecer que o Exército se preocupava com tais coisas... No decorrer da conversa, perguntou-me: 'qual a razão de o Exército, em pleno século da comunicação de massa, do marketing e da propaganda não vender sua verdadeira imagem para a população?'...
>
> ... Por uma série de experiências como essas, estou convicto de que a Instituição, até mesmo para obter o

apoio da maioria da opinião pública, tendo em vista o encaminhamento e a concretização de seus anseios e objetivos, não pode continuar trabalhando no anonimato, voltada para dentro de si, sem se dar a conhecer à população, sem difundir a multiplicidade de ações que realiza e o que pensa sobre a problemática nacional, visando, principalmente, aos segmentos mais representativos da sociedade, os que, normalmente, privilegiados por circunstância de vida, não prestam serviço militar.

Uma Força Armada jamais terá sucesso se destituída de mística e a mística é fruto de tradições, devidamente cultuadas, e da imagem que ela, Força Armada, consegue projetar sobre a Nação. As Forças Armadas não podem ficar mumificadas, presas em um sarcófago sagrado, apegadas a práticas de antanho, considerando o anonimato e a mudez como virtudes, num mundo em que, cada vez mais, a comunicação, em todos os sentidos, se impõe."

"

ANEXO "A"

BIBLIOGRAFIA

1. AMARAL, Nicolau, Comunicação S/C LTDA, Simpósio de Comunicações da Calda Junior/1996, Porto Alegre.

2. ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. Psico-sociologia das Relações Públicas. Editora Vozes, Petrópolis, RJ,1974.

3. AUGRAS, Monique. Opinião Pública. Editora Vozes, Petrópolis, 1974.

4. BRAGA, Jerônimo. A mídia, a opinião pública e o processo político brasileiro. ESG, TE-94. Rio de Janeiro, 1994.

5. BRASIL. Escola de Comando e Estado-Maior do Exército. C124-1 Estratégia (Anteprojeto), Rio de Janeiro, 1993.

6. _____.Estado-Maior da Armada. Doutrina Básica da Marinha. Brasília, 1997.

7. _____. Estado Maior das Forças Armadas, Princípios de Comunicação Social. Centro de Comunicação Social, Brasília, DF, 1998.

8. _____.Escola Superior de Guerra. Fundamentos Doutrinários da Escola Superior de Guerra. Rio de Janeiro, 1997.

9. _____. Escola Superior de guerra. Subsídios para Estudos dos Fundamentos Doutrinários, Vol. I. Rio de Janeiro, 1997.

10. CALAZANS, Flávio Mário de Alcântara. Propaganda subliminar multimídia. Sunimus Editorial, São Paulo, 1992.

11. CAPARELLI, Sérgio. Comunicação de massa sem masas, Summas, S. Paulo, 1986.

12. CARVALHO, Ivan. O Poder da Comunicação na Sociedade Moderna. Formatura Estúdio Gráfico, Rio de Janeiro, 1989.

13. FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. Novo Dicionário

Aurélio, Editora Nova Fronteira, Rio de Janeiro, RJ, 1986.

14. KEMPNER, Michael W. Como Lidar com a Imprensa numa Crise (Os Cuidados Imprescindíveis à Imagem da Empresa), Revista HSM Management, março/abril 1997.

15. LANE, Robert E e SEAR, David O. A Opinião Pública, Zahar Editores, RJ, 1966.

16. LAZZAROTO, Gisley Romanzini e outros. Comunicações e controle social. Editora Vozes Ltda, Petrópolis, 1991.

17. LOPES, Marilene. Quem tem Medo de ser Notícia?, Relacionamento com a Imprensa, Desafios e Oportunidades. Manual da Xerox do Brasil.

18. LUCENA, José N. Souza. Tipologia e Hierarquização das Ameaças. Nação e Defesa, nº 61, janeiro/março de 1992.

19. MASCARENHAS, Eduardo. O papel dos órgãos de Comunicação Social nas questões de Defesa. Jornal do Exército, Set/96. Lisboa, Portugal.

20. MONTEIRO, Raymundo Guarino. Os reflexos para as Forças Armadas Sul-americanas decorrentes da implantação da chamada nova Ordem Mundial. ESG, LS 502/97. Rio de Janeiro, 1997.

21. NUZZI, Erasmo de Freitas. Controle e manipulação da Mídia (no Brasil e no Mundo). Associação Brasileira de Escolas de Comunicação Social, 1995.

22. QUEIROZ, Murilo Marques Galvão de (CMG), Hermann Khan e a Teoria da Escalada. Revista Marítima Brasileira. V113, nº 10/12 de 1993, Rio de Janeiro, 1993.

23. RIBEIRO, Mário. A Comunicação Social e a Realidade Militar Contemporânea. Rio de Janeiro, 1996.

24. RIBEIRO, Osmar José de Barros. A Desinformação no Brasil. Revista A Defesa Nacional, nº 774/1996.

25. SAUVY, Alfred. A Opinião Pública. Difusão Européia do Livro. São Paulo, 1966.

26. SILVA, Wanderley Ribeiro. O Exército Brasileiro e os Órgãos de Comunicação Social. Revista A Defesa Nacional, nº 771/1996.

27. SCHRAMM, Wilbur. Comunicação de massa e Desenvolvimento, Bloch Editores, RJ.

28. STEINBERG, Charles S. Meios de Comunicação de massa.

Editora Cultrix, São Paulo, 1972.

29. TOFFLER, Alvin e Heidi. Guerra e AntiGuerra. Editora Record, Rio de Janeiro, 1994.

30. TZU, Sun, A Arte da Guerra. Editora Record, Rio de Janeiro,1983.

31. VIANNA FILHO, Arlindo (CA). Estratégia e Manobra de Crises Internacionais (extrato). Nota de Aula do CPEAEx, Rio de Janeiro, 1994.

Biblioteca da Escola de Guerra Naval

00182910005148
Comunicação social em tempo de
9-E-79

MINISTÉRIO DA MARINHA
ESCOLA DE GUERRA NAVAL
Biblioteca

00182910005148
Comunicação social em tempo de
9-E-79

29 MAR
13 SET 2002
12 MAR 2004

Este livro deve ser devolvido na última data carimbada

12 MAR 2004			