

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CC (T) Leandro Teixeira Tolentino da Silva

DIVULGAÇÃO DAS OPERAÇÕES NAVAIS À SOCIEDADE:  
UM ESTUDO SOBRE A CAPACITAÇÃO DE PORTA-VOZES COM BASE NA ATUAÇÃO DA MARINHA  
DO BRASIL NO INCIDENTE DE DERRAMAMENTO DE ÓLEO NO LITORAL BRASILEIRO

Rio de Janeiro

2022

CC (T) Leandro Teixeira Tolentino da Silva

DIVULGAÇÃO DAS OPERAÇÕES NAVAIS À SOCIEDADE:  
UM ESTUDO SOBRE A CAPACITAÇÃO DE PORTA-VOZES COM BASE NA ATUAÇÃO DA MARINHA  
DO BRASIL NO INCIDENTE DE DERRAMAMENTO DE ÓLEO NO LITORAL BRASILEIRO

Monografia apresentada à Escola de  
Guerra Naval, como requisito parcial para a  
conclusão do Curso Superior.

Orientador: CF (FN) Eduardo Cruz Galvão

Rio de Janeiro  
Escola de Guerra Naval

2022

## RESUMO

Identificar a importância da capacitação de porta-vozes, analisar a Operação “Amazônia Azul – Mar Limpo é Vida!” sob o aspecto do emprego de porta-vozes e identificar as ações realizadas pela Marinha do Brasil voltadas para esse tipo de capacitação foram os objetivos da pesquisa científica. A relevância deste estudo advém da necessidade de participação tempestiva da Marinha do Brasil em coletivas de imprensa em uma ocorrência complexa e inédita como a do incidente do óleo em 2019 no litoral brasileiro, exigindo capacitação prévia para a divulgação à sociedade dos interesses incutidos na Operação, de forma ágil, transparente e confiável. Adotou-se, como metodologia, a realização das pesquisas bibliográfica e documental, além da realização de uma entrevista com Oficiais da Marinha que participaram do Grupo de Acompanhamento e Avaliação durante o incidente, de forma a levantar informações não disponíveis nas fontes citadas. Fundamentou-se em Forni e Cardia, principalmente, o referencial teórico que fornece os conceitos básicos e dá a sustentação necessária ao tema selecionado. A análise abrangeu a atuação dos porta-vozes da instituição durante as coletivas de imprensa e os aspectos envolvidos no processo de capacitação de interlocutores, incluindo estágios e treinamentos. O autor ressalta em sua conclusão a importância estratégica da intensificação das atividades de capacitação de porta-vozes e o seu constante aprimoramento, assim como o atendimento às expectativas da Marinha durante a Operação, no que tange as atividades de comunicação social, permitindo a manutenção da boa reputação da Força junto aos diversos públicos de interesse e a geração de mídia espontânea e positiva.

Palavras-chave: porta-voz. comunicação social. Operações navais. Marinha.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AJB	Águas Jurisdicionais Brasileiras
AM	Autoridade Marítima
ANP	Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis
BP	British Petroleum
CCSM	Centro de Comunicação Social da Marinha
ComOpNav	Comando de Operações Navais
CON	Comandante de Operações Navais
DPC	Diretoria de Portos e Costas
EB	Exército Brasileiro
EGN	Escola de Guerra Naval
END	Estratégia Nacional de Defesa
FAB	Força Aérea Brasileira
GAA	Grupo de Acompanhamento e Avaliação
IBAMA	Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis
MB	Marinha do Brasil
MMA	Ministério do Meio Ambiente
MPF	Ministério Público Federal
NAM	Navio-Aeródromo Multipropósito
NDM	Navio Doca Multipropósito
OM	Organização Militar
PEM	Plano Estratégico da Marinha
PNC	Plano Nacional de Contingência para Incidentes de Poluição por Óleo em Águas sob Jurisdição Nacional
PND	Política Nacional de Defesa
Rede BIM	Rede de Bibliotecas Integradas da Marinha
TI	Tecnologia da Informação
WWW	World Wide Web

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>COMUNICAÇÃO DE CRISE E RELACIONAMENTO COM A MÍDIA .....</b>	<b>7</b>
2.1	Conceituação de crise de imagem .....	8
2.2	A evolução da internet e os impactos provocados .....	11
2.3	O porta-voz em tempos de crise .....	13
<b>3</b>	<b>O EMPREGO DE PORTA-VOZES NO INCIDENTE DO ÓLEO.....</b>	<b>17</b>
3.1	Contextualização do incidente .....	18
3.2	Ações desencadeadas pela Autoridade Marítima .....	20
3.3	Ações de comunicação social e o emprego de porta-vozes na Operação.....	22
<b>4</b>	<b>CAPACITAÇÃO DE PORTA-VOZES NA MARINHA DO BRASIL .....</b>	<b>26</b>
4.1	Características do processo de capacitação .....	26
4.2	Ações em andamentos e próximos passos .....	27
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>29</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>33</b>
	<b>APÊNDICES.....</b>	<b>36</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>38</b>

## AGRADECIMENTOS

A Deus, por me permitir concluir mais esta etapa da minha carreira.

Aos meus pais, Raimundo e Regina e à minha avó Antônia (*in memoriam*), pelos ensinamentos e valores transmitidos, fundamentais para a minha formação pessoal e profissional.

À minha amada esposa Ellen, minha maior incentivadora, e minhas filhas Laura e Luana, pela compreensão e por estarem sempre ao meu lado nesta difícil jornada. São os maiores prêmios que a Marinha do Brasil me deu.

Ao meu orientador CF (FN) Galvão pelos ensinamentos transmitidos, paciência, cortesia no trato e orientações seguras.

Ao Capitão de Fragata Joabe e às Capitães-Tenentes Valquíria Lima e Vanessa Rosana, ex-colegas de trabalho e profissionais de alto gabarito, que contribuíram sobremaneira para os resultados deste estudo e sempre estiveram prontos para colaborar.

Aos amigos do C-SUP pelo apoio e parceria durante a longa caminhada.

Ao Capitão de Mar e Guerra Lopes Vianna, Vice-Diretor do Centro Tecnológico da Marinha em São Paulo, e aos colegas do Centro Local de Tecnologia da Informação pelo incentivo e apoio.

Aos colegas do Departamento de Produção e Divulgação do Centro de Comunicação Social da Marinha, em especial à Divisão de Internet, minha segunda casa por quase 10 anos, pelo trabalho conjunto realizado durante o incidente do óleo em 2019.

À Minha, à Sua, à Nossa Marinha.

## 1 INTRODUÇÃO

Em 2019, um incidente ambiental de derramamento de óleo, sem precedentes, afetou a costa brasileira. Por se tratar de uma ocorrência em Águas Jurisdicionais Brasileiras (AJB), a Marinha do Brasil (MB), enquanto Autoridade Marítima (AM), foi um dos atores partícipes do processo de elucidação do crime e minimização dos danos causados, empregando meios e pessoal na realização da Operação “Amazônia Azul – Mar Limpo é Vida!”, em coordenação com órgãos públicos, demais Forças Armadas, universidades e comunidades científicas (MARINHA DO BRASIL, 2019).

Por se tratar de uma situação ligada à temática ambiental e de proporções inéditas no País, o derramamento de óleo tomou as principais páginas dos jornais impressos e digitais, muitos dos quais passaram a se referir ao ocorrido como “crise do óleo”. Essa repercussão exigiu de todos os entes envolvidos preparação para respostas tempestivas aos anseios da sociedade e aos frequentes questionamentos por parte da mídia, incluindo a participação em entrevistas coletivas conjuntas. Segundo Forni (2019), grande parte das crises causam prejuízos à imagem das instituições e autoridades, ou seja, afetam a expectativa da sociedade em relação às organizações ou pessoas, nesse caso, prejudicando a reputação que pode levar anos para ser construída.

Assim, com base na atuação da Marinha do Brasil na Operação “Amazônia Azul – Mar Limpo é Vida!”, instituída por ocasião do incidente do óleo, e na avaliação dos aspectos envolvidos no processo de capacitação de porta-vozes da instituição, o presente estudo científico visa responder à seguinte pergunta: a capacitação de porta-vozes tem sido eficaz na apresentação para a sociedade dos interesses da Marinha existentes nas Operações Navais?

Para tal, procura-se atingir os seguintes objetivos: identificar a importância da capacitação de porta-vozes; analisar a Operação “Amazônia Azul – Mar Limpo é Vida!” sob o aspecto do emprego de porta-vozes; e identificar as ações realizadas pela Marinha do Brasil voltadas para esse tipo de capacitação.

A metodologia utilizada engloba a realização de pesquisas bibliográfica e documental, além da elaboração de uma entrevista. A pesquisa bibliográfica foi concebida por meio da seleção de livros científicos de autores renomados e da pesquisa de artigos, periódicos e trabalhos acadêmicos, em plataformas como o *Google Scholar*, a Rede de

Bibliotecas Integradas da Marinha (Rede BIM) e a página da Escola de Guerra Naval (EGN) na internet. A pesquisa documental teve como propósito identificar referências relacionadas ao tema “capacitação de porta-vozes na MB”, tais como normas, publicações, circulares, memorandos e relatórios.

De forma concomitante, foram obtidas informações adicionais e não disponíveis nas fontes citadas por intermédio de uma entrevista realizada com Oficiais da MB pertencentes ao Departamento de Imprensa do Centro de Comunicação Social da Marinha (CCSM), Organização Militar (OM) da MB que atuou de forma ativa durante o incidente. Adicionalmente, a escolha do tema também foi motivada pela participação deste autor na equipe técnica do CCSM responsável pelo desenvolvimento e atualização diária de um sítio eletrônico de internet voltado para a divulgação da Operação “Amazônia Azul – Mar Limpo é Vida!”.

Para o cumprimento dos objetivos apresentados, divide-se a pesquisa científica em cinco seções, incluindo esta introdução. A segunda seção emprega os conceitos que fornecem o suporte básico de conhecimento para compreensão do estudo e explicitam a importância dos aspectos relacionados à capacitação de porta-vozes para uma instituição, além de ressaltar a importância da comunicação social como ferramenta estratégica para a garantia da boa reputação de uma organização; a terceira avalia o emprego de porta-vozes na Operação “Amazônia Azul – Mar Limpo é Vida!”, parâmetro escolhido para delimitar este estudo, sob a ótica da atuação da Marinha do Brasil, contextualizando o incidente do óleo e o ponto de vista exaltado pela mídia sobre a ocorrência; a quarta versa sobre os aspectos envolvidos no processo de capacitação de porta-vozes na MB e as ações realizadas pela Marinha do Brasil voltadas para essa qualificação; e a quinta, a conclusão do trabalho.

Por fim, espera-se que o resultado da pesquisa sirva como fonte de estudo para a comunidade científica e para a sociedade, além de contribuir para a elevação do conhecimento sobre o tema “capacitação de porta-vozes na MB”.

## **2 COMUNICAÇÃO DE CRISE E RELACIONAMENTO COM A MÍDIA**

Especifica-se nesta seção alguns conceitos que atestam a importância da capacitação de porta-vozes em uma organização, seja uma empresa privada ou um órgão



público como a MB, e da comunicação social como instrumento de força para manutenção e melhoria, ou mesmo recuperação, da reputação de uma instituição.

## 2.1 Conceituação de crise de imagem

Entre as definições mais comuns para crise, encontradas nos dicionários de língua portuguesa, está a de fase crítica de uma situação. A palavra em si já sugere conotação negativa. Segundo Forni (2019), a crise não possui um conceito preciso mas pode ser vista como uma ruptura da normalidade, uma ameaça à reputação de uma organização, com poder de desestruturação, podendo ter origem em acontecimentos negativos e mal administrados. Quando algo rompe o andamento natural das ações de uma organização e, especialmente quando repercute para os entes ligados a ela, seus *stakeholders*<sup>1</sup> e a sociedade na qual está inserida, necessita de um tratamento especial e imediato. Quanto mais tempo se demora para a tomada de ação, pior poderá ser o resultado para a imagem da organização. Nesse intervalo de tempo, uma pequena crise que poderia ser contornada pode ganhar *status* de uma grande crise.

Crises graves são acidentes industriais, desastres naturais, atos terroristas ou assemelhados. Quando eventos negativos são graves, jornalistas e opinião pública pressionam por um pronunciamento oficial da organização. Há um escrutínio mais rigoroso da sociedade sobre o governo ou empresas (FORNI, 2019, p. 32).

A partir dessa citação, pode-se depreender o que motivou a ampla repercussão nacional que o incidente do óleo, ocorrido em 2019, teve na mídia. Foi um crime ambiental cujas matérias jornalísticas relacionadas tiveram grande reverberação em rádios, jornais, televisão, internet etc., resultando em questionamentos por parte da sociedade, incluindo imprensa, pesquisadores, cidadãos, estudantes, entre outros. A contextualização do incidente será tratada de forma detalhada na seção 3 desta pesquisa científica.

Para Cardia (2015), as crises são usualmente advindas de conflitos, desastres naturais ou de ações e omissões de organizações e precisam apenas de um destaque na mídia, atrelado à frustração de expectativas que a sociedade tenha em relação àquela organização para que tudo se transforme em uma crise de imagem. Rosa (2001) afirma que as crises geram comoção na sociedade e criam grandes dificuldades para aqueles que estão em seu epicentro, em virtude da rápida disseminação de informações por meio dos veículos

---

1 Grupos de pessoas ou organizações que podem ter algum tipo de interesse pelas ações de uma empresa, como colaboradores, investidores, fornecedores e clientes.

de comunicação. Apesar de a Marinha não ser o ator central envolvido com o derramamento de óleo, pela própria natureza de ser a Força Armada ligada às águas (rios, mares e oceanos), automaticamente foi lembrada e questionada pela sociedade, ao lado de outras instituições como Ministério do Meio Ambiente (MMA) e Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (IBAMA).

Todas as situações de crise exigem cautela mas as crises de imagem podem possuir uma intensidade fortemente danosa porque impactam a confiabilidade de uma instituição, exigindo medidas de prevenção (BRASIL, 2021a). Com certeza, a MB teve a preocupação de manter a sua tão bem construída reputação junto à população brasileira, em meio à crise do óleo. Pesquisa Nacional do Datafolha, realizada no período de 13 a 15 de setembro de 2021 e disponível na página de internet do órgão (DATAFOLHA, 2021) revelou que as Forças Armadas, composta pela Marinha do Brasil, Exército Brasileiro (EB) e Força Aérea Brasileira (FAB), mantiveram-se como a instituição mais confiável do País, com 76% de confiabilidade junto aos brasileiros, conforme mostra a FIG. 1:

## Forças Armadas

Resposta estimulada e única, em %

■ Confia muito ■ Confia um pouco ■ Não confia

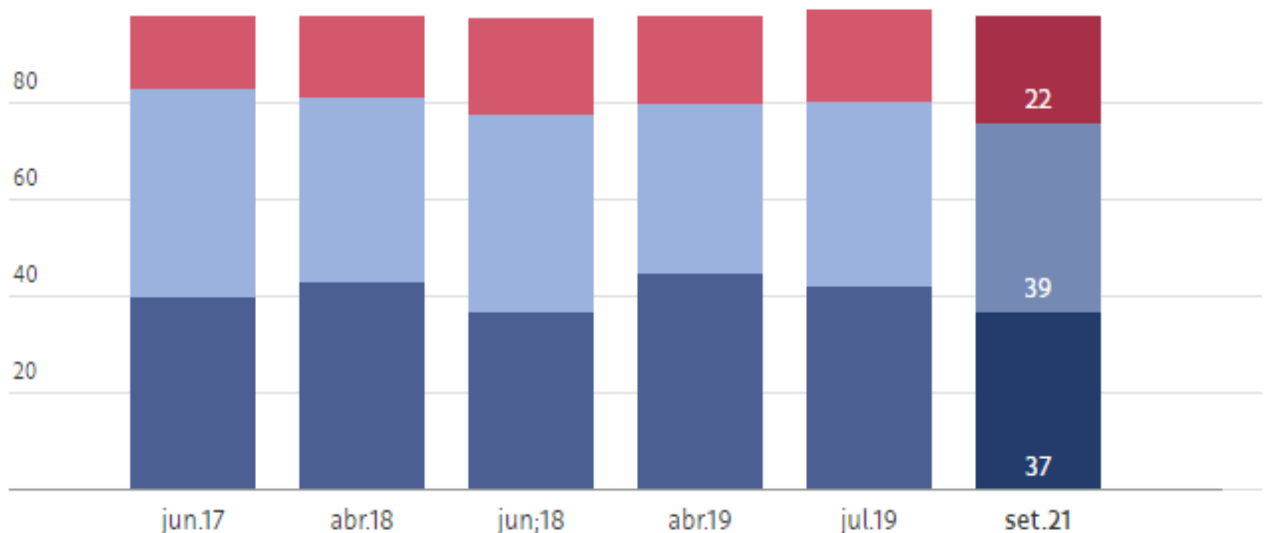


FIGURA 1 - Pesquisa de 2021 do Datafolha e o índice de confiabilidade das Forças Armadas.

Uma crise de imagem afeta diretamente a reputação de uma instituição. Se não for bem conduzida, a crise poderá “manchar” em poucas horas ou dias uma reputação construída e preservada ao longo de décadas; como se um conjunto de atitudes mal planejadas ou executadas tivesse o potencial de reverter a percepção da sociedade sobre a organização. Assim, evidencia-se a premência de uma organização se preparar adequadamente para uma situação de crise, que pode surgir tempestivamente, por isso, é necessário um planejamento prévio para esses momentos, sob o risco de ocorrerem efeitos negativos.

Segundo Cardia (2015), as diversas áreas de uma organização podem se reunir e listar os riscos eminentes, a probabilidade de ocorrerem e o nível de dano na imagem da organização, além da definição das estratégias, ou seja, é necessária prevenção. Assim, a comunicação social possui um papel fundamental na gestão de crise, contribuindo para a preservação e reconstrução da imagem de uma instituição por meio da elaboração de estratégias voltadas para a mitigação de impactos negativos (BRASIL, 2021a).

Por seu papel social, o jornalismo busca manter os cidadãos permanentemente informados sobre os mais diversos fatos, contribuindo para a formação da opinião pública. A mídia é atraída por fatos inusitados, que fogem da normalidade e possam repercutir junto à sociedade e à opinião pública, especificidade que se assemelha ao conceito de crise, citado na subseção anterior. Portanto, ao menor sinal de que algo não saiu como planejado em relação à atuação de uma instituição, especialmente se ela for de conhecimento público, é natural que seja de grande repercussão midiática.

A maioria das crises são provenientes de falhas administrativas e erros de gestão e as organizações serão alvos de notícias sempre que estiverem envolvidas em uma crise institucional grave que abarque vítimas, tragédias ou prejuízos (FORNI, 2019). Para o autor, a crise deve ser afrontada rapidamente, sob o risco de agravamento e impacto direto na administração pública.

Assim, as mensagens disseminadas por uma organização durante uma situação de crise, por meio de seus porta-vozes, devem ser ágeis, transparentes, confiáveis e demonstrar o comprometimento institucional em encontrar uma solução para o ocorrido, além de mitigar impactos para a sociedade e para sua imagem, sob o risco de perda de credibilidade e produção de efeitos adversos.

De acordo com o Manual de Comunicação Social da Marinha (BRASIL, 2021a), que possui como um dos propósitos orientar o exercício da atividade de Comunicação Social na MB, o gerenciamento de crise pode ser fracionado em três partes: pré-crise: planejamento e prevenção; resposta à crise: reação ao fato; e pós-crise: análise das ações tomadas como preparação para as próximas crises.

O mesmo Manual especifica ainda os primeiros passos a serem adotados em uma situação de crise e as medidas a serem tomadas durante a fase de pré-crise, como forma de preparação e prevenção, como por exemplo a realização de adestramento com porta-vozes, a elaboração de tutoriais de comunicação contendo estratégias e o acompanhamento de ações da imprensa e do público interno para tentar se antecipar a possíveis sinais de crise. Muitos desses sinais são detectados a partir do monitoramento da internet, justamente por ser esta a verdadeira arena da contemporaneidade, espaço de debate, denúncias, *fake news*<sup>2</sup> e expressão da opinião pública.

Daí a importância da observação e medição constante desse ambiente para qualquer organização que se preocupe com sua imagem e que pretenda melhor se preparar para uma eventual crise.

## 2.2 A evolução da internet e os impactos provocados

Os avanços tecnológicos trouxeram grandes mudanças na sociedade como o surgimento da internet, um poderoso meio de comunicação para o compartilhamento de informações e para a interatividade entre os usuários. Para Castells (2003), a internet permite, pela primeira vez, a comunicação global de muitos para muitos, e permanece em constante evolução, fomentada, principalmente pelo crescimento contínuo da Tecnologia da Informação (TI), que amplia o alcance dos meios de comunicação para todas as esferas da vida social.

Com a popularização da internet e o surgimento das mídias sociais, aliado ao uso cada vez mais frequente de dispositivos móveis como *smartphones* e *tablets*, o cidadão ganhou autonomia para produzir e divulgar conteúdos, podendo, por exemplo, utilizar o seu perfil nas redes sociais para expor na internet uma reclamação ou falha vinculada a uma organização, o que pode ser o estopim de uma crise institucional. Os usuários passam a gerar

---

2 Termo proveniente do inglês: *fake* (falsa/falso) e *news* (notícias), ou seja, notícias falsas disseminadas à população como se fossem verdadeiras.

conteúdos em tempo real e construir coletivamente o conhecimento (SILVA, 2014). Esse novo ambiente, de características próprias, aumenta a exposição e passa a exigir das organizações a adoção de estratégias próprias para lidar com as crises.

Para Forni (2019), a internet tem dois vieses: potencial para agravar as crises e ao mesmo tempo, para auxiliar no seu combate. A velocidade com que as informações trafegam nas mídias sociais, muitas delas falsas, somada à democratização da opinião pública, tornam as instituições cada vez mais vulneráveis e exigem preparação para as situações de crise. Ao mesmo tempo, a internet possibilita o uso de diversos instrumentos tecnológicos como *e-mails*, *hotsites*<sup>3</sup>, vídeos, *podcasts*, gravações em áudio, que são utilizados como estratégias de comunicação.

As organizações passam a ter que responder as demandas com uma celeridade muito maior comparando-se com o passado, no qual as mídias tradicionais (impressa e televisiva) não possuíam a velocidade de difusão que a internet possui, afetando as práticas convencionais de gestão de crise.

Segundo Cardia (2015), a administração de crises de imagem fica mais complexa depois que a informação é disseminada na internet, pelos seguintes motivos: velocidade de propagação superior à mídia tradicional; mecanismos de controle deficitários que facilitam a disseminação de boatos e notícias falsas e tendenciosas; e facilidade de acesso à *world wide web* (www)<sup>4</sup>. Para o acesso à rede mundial de computadores basta um telefone celular conectado a uma internet sem fio. Assim, qualquer cidadão pode realizar uma publicação e esta repercutir, mesmo que dotada de informações falsas (*fake news*).

A comunicação é um dos setores mais impactados pelo avanço tecnológico que vem ocorrendo na sociedade (BRASIL, 2021a). De acordo com Recuero (2009), a evolução tecnológica permitiu o estabelecimento de relacionamentos virtuais entre as pessoas, sem impeditivos geográficos, e proporcionou o surgimento de novos sites de redes sociais.

Um dos aspectos mais populares para a compreensão das redes sociais na Internet é o estudo dos sites de redes sociais (SRSs). Esses sites, defenderemos, não são exatamente um elemento novo, mas uma consequência da apropriação das ferramentas de comunicação mediada pelo computador pelos atores sociais. Assim, embora sejam frequentemente referenciados como exemplos, Orkut, Facebook, etc. não são os únicos tipos de sites de redes sociais (RECUERO, 2009, p. 102).

---

3 *Hotsite* é um sítio eletrônico menor, geralmente temporário e com prazo de validade, criado exclusivamente para uma campanha ou ação específica.

4 *World Wide Web*, uma rede mundial de computadores interligados, que indica a potencialidade da internet de conectar pessoas.

Atualmente, percebemos a existência de diversos sites de redes sociais. Ferramentas como o Facebook, Instagram, Twitter e WhatsApp, por exemplo, trazem grandes possibilidades aos usuários pois facilitam a troca de informações e simplificam o processo de criação de conteúdos na internet. Barbeiro (2020) afirma que as mídias sociais representam uma grande quebra de paradigma na nossa sociedade, transformando a forma de se comunicar.

Para Forni (2019), as mídias sociais compõem o plano de resposta de comunicação de crise, fazendo com que as organizações tenham que se atentar para essa nova realidade que faz parte do cotidiano. Segundo ele, no século atual, a probabilidade de que uma crise corporativa comece a repercutir no meio virtual é alta.

Assim, as organizações devem possuir estratégias específicas voltadas para a internet, incluindo equipes e ferramentas de monitoramento para acompanhar o compartilhamento de informações relacionadas à instituição e agilizar as respostas, pois qualquer cidadão pode atuar como um jornalista e produzir sua própria matéria. Essa publicação pode ter ampla repercussão no meio virtual, fazendo com que as organizações percam o seu controle. A velocidade de propagação das informações neste ambiente, em suas mais diversas versões, poderá impactar negativamente a reputação de qualquer organização.

### 2.3 O porta-voz em tempos de crise

As transformações provocadas pela internet exigem das organizações interlocutores profissionais, que possam dialogar de forma segura, eficaz e produtiva (SCHMITZ, 2019). Daí a importância da detecção e preparação do ator central de uma crise: o seu porta-voz.

Forni (2019) afirma que a escolha de um porta-voz preparado constitui um dos seis elementos-chave da gestão de crises. A composição desses elementos pode ser observada na FIG. 2:



FIGURA 2 - Elementos-chave da gestão de crises.

Ainda segundo Forni (2019), o porta-voz atuará em entrevistas coletivas respondendo aos questionamentos advindos da imprensa. Ele lista o porta-voz como um dos integrantes de um comitê ou gabinete de crise, instaurado com a responsabilidade de planejar e coordenar as ações a serem executadas durante a crise.

Assim, depreende-se que esse profissional possui grande relevância por constituir um dos principais atores do processo de gestão de crises, cujas atribuições podem ser complementadas pela divulgação de notas à imprensa, monitoramento de mídia, execução do plano de crise e outras ações de comunicação social. O autor destaca também o poder de se comunicar como um dos componentes decisivos em momentos de crise e a importância em angariar a simpatia da imprensa com o intuito de mitigar os efeitos negativos da crise.

O porta-voz é a fonte indicada para dar entrevistas à imprensa em nome de uma organização, com o objetivo de transmitir informações ao público. Justamente por ser a voz e o rosto da instituição durante a crise, este profissional precisa ser treinado e possuir algumas características como confiança, inteligência emocional, profissionalismo e poder de argumentação, além de ser experiente no trato com a mídia e profundo conhecedor da cultura da organização (CARDIA, 2015).

Treinar esse profissional de forma adequada para atuar em tempos de crise é uma decisão estratégica adotada pelas organizações para a resposta aos questionamentos da mídia e conseqüente incremento da credibilidade da instituição (BARBEIRO, 2020). Esse

treinamento pode ser realizado por meio da ferramenta chamada *media training*. Mas será que todas as organizações têm dado ao treinamento de porta-vozes a devida relevância como parte da gestão estratégica da instituição ou apenas lançam mão da ferramenta em momentos emergenciais?

Para Forni (2019), gestores e executivos estão cada vez mais preocupados com suas atuações em entrevistas pois o resultado e a repercussão podem afetar diretamente a reputação de suas organizações. Porém, ele afirma que esses executivos ainda buscam o curso de *media training* em situações emergenciais ou quando a crise já se instaurou. Pela própria velocidade de propagação das informações, com o advento da internet, recorrer ao treinamento apenas após a instalação da crise pode ser tarde demais. De acordo com Duarte (2018), capacitar porta-vozes de forma correta e apropriada fortalece uma cultura de comunicação e gera melhores resultados para uma organização. Ou seja, o treinamento deve ser constante.

É no *media training* que a organização se prepara para as mais diversas situações de crise pelas quais possa passar. Nele são abordadas características particulares dos distintos veículos de comunicação, expectativas dos jornalistas e apresentação de técnicas de comportamento e dicas práticas para o melhor desempenho nas entrevistas (SCHMITZ, 2019).

O treinamento, geralmente aplicado pela assessoria de imprensa ou empresa de comunicação social contratada, é constituído basicamente pela simulação de perguntas e tem como objetivo capacitar os porta-vozes para lidar diretamente com os veículos de imprensa durante as entrevistas. Ao final dessa atividade, após análise do treinamento, procura-se apontar os erros cometidos para que sejam corrigidos e não venham a ocorrer em uma situação real de entrevista, por exemplo. Porta-vozes precisam ser bem treinados para transmitir as mensagens necessárias, de forma consistente. Entrevistas ruins com explicações erradas ou respostas mal-educadas podem ampliar a crise (FORNI, 2019).

Barbeiro (2020) afirma que a prática ainda é considerada a melhor maneira de se sair bem nas entrevistas e ressalta a importância da aplicação de técnicas distintas de treinamentos para coletivas de imprensa, televisão, rádio, jornal e jornalismo *online*. O autor enumera dicas práticas e técnicas, em formato de um manual, a serem seguidas por porta-vozes e empresas de comunicação social que treinam esses profissionais para se comunicarem cada vez melhor com a mídia e atingirem êxito nas entrevistas.



O sucesso na preparação de porta-vozes para uma entrevista de crise implica em um bom planejamento e levantamento prévio de perguntas e respostas que poderão ser feitas pelos profissionais de imprensa, além de treiná-los (FORNI, 2019). Dar uma entrevista ainda causa desconforto e até mesmo receio em alguns profissionais. O porta-voz não pode demonstrar timidez, medo, insegurança, nervosismo ou desconhecimento a respeito da crise, pelo contrário, deve possuir credibilidade, facilidade para se comunicar de forma clara, persuasiva e transparente, ter controle emocional, atender as solicitações da mídia dentro do prazo solicitado e conhecer a cultura da organização, além de detalhes que envolvem a crise.

Segundo Cardia (2015), o jornalista tende a ser inquiridor durante as entrevistas, pois ele procura um “furo jornalístico”<sup>5</sup> para produzir sua matéria, e, muitas das vezes, fará perguntas consideradas agressivas, com o intuito de verificar a veracidade e detectar divergências no discurso do porta-voz, que deve se pronunciar apenas sobre fatos. Esse tipo de situação é um dos exemplos que pode ser simulado durante um curso de *media training*. Para o autor, por mais que o porta-voz tenha experiência para falar em público, para discursar ou facilidades no traquejo para se relacionar com a imprensa, é necessário que haja um treinamento específico de mídia, no qual sejam repassadas ao profissional as técnicas peculiares relacionadas à entrevista que ele concederá.

Conhecer o assunto, conhecer seu histórico, a empresa, os concorrentes, etc., é fundamental para o bom resultado. Por quê? Porque não basta o indivíduo ter poder de comunicação, ter presença de espírito, carisma e um semblante confiável. Cada coletiva, cada entrevista, visa um determinado objetivo. E para alcançá-lo, para saber exatamente o que comunicar ou não e dominar tantas outras idiosincrasias, importa o **treinamento específico** (CARDIA, 2015, p. 155, grifo nosso).

Entrevistas ruins podem repercutir pior ainda durante a crise. O Manual de Comunicação Social da Marinha (BRASIL, 2021a) chega a explicitar técnicas específicas para porta-vozes militares da MB, como por exemplo: posicionamento das mãos e pernas, postura, uso do boné e uniformes militares etc.

Cardia (2015) enfatiza que não basta apenas se concentrar em aspectos técnicos durante as entrevistas e reforça a importância do aprimoramento de atributos comportamentais, como por exemplo: calma, cortesia, gentileza, pontualidade para iniciar e terminar a entrevista, demonstração de confiança, entre outras. Um ponto relevante realçado pelo autor é a necessidade de a organização publicar sua versão da entrevista nas

---

5 O termo, utilizado no ambiente jornalístico, expressa uma notícia ou informação divulgada como novidade.

redes sociais e em sua página oficial na internet, de forma a manter a integridade do discurso. Uma informação desmentida posteriormente ou uma falha cometida pelo porta-voz pode ganhar repercussão negativa nas redes sociais em virtude da velocidade de disseminação de informações, demonstrando maior capacitação e cautela na hora da entrevista, sob o risco de impactos negativos na imagem da organização.

O porta-voz necessita estar preparado para ser indagado e se pronunciar, ou calar, nas mais diferentes situações, desde uma entrevista individual agendada, passando pelo “quebra-queixo”<sup>6</sup> e a coletiva de imprensa. Esta última consiste em um formato específico de entrevista voltado para a comunicação de algo relevante em uma situação de crise. Ela segue um rito e as regras do organizador que indicará um mediador para receber os jornalistas e apresentar o porta-voz.

O Manual de Comunicação Social da Marinha (BRASIL, 2021a) orienta a convocar este tipo de entrevista apenas se o assunto a ser divulgado for de grande relevância, em virtude da grande exposição do porta-voz e, conseqüentemente, da organização. A convocação de uma entrevista desse tipo é uma das estratégias da assessoria de imprensa, que pode ser complementada por outros dispositivos, como por exemplos as notas à imprensa, disseminadas de forma tempestiva nos primeiros momentos da crise.

A entrevista coletiva poderá ter um único interlocutor ou envolver diversos deles, tornando-se uma entrevista coletiva conjunta, dependendo de quantas forem as entidades ligadas à situação. No caso da crise do óleo, por diversas vezes a MB foi vista dividindo a aparição em TV e mídias sociais ao lado de representantes dos outros órgãos envolvidos, como o Ministério do Meio Ambiente, a Polícia Federal e o IBAMA, num modelo de entrevista coletiva conjunta.

### **3 O EMPREGO DE PORTA-VOZES NO INCIDENTE DO ÓLEO**

A presente seção visa contextualizar o incidente do óleo, ocorrido em 2019 no litoral do Brasil, a atuação da Marinha do Brasil como Autoridade Marítima em conjunto com demais órgãos federais, estaduais e municipais, além de especificar os aspectos observados

---

6 Expressão jornalística que descreve uma entrevista informal, comumente realizada após a entrevista coletiva, cujo objetivo é obter uma mensagem mais concisa do entrevistado.

em relação ao emprego de porta-vozes, por ocasião da Operação “Amazônia Azul – Mar Limpo é Vida!”.

### 3.1 Contextualização do incidente

O mar está enraigado em nossas origens, desde a chegada dos portugueses ao Brasil. Junior (2019) sintetiza a importância estratégica do mar pelas riquezas nele contidas e atividades econômicas ali desenvolvidas, incluindo o transporte marítimo, comércio exterior, pesca e extração de petróleo, além de enfatizar a relevância da questão social incutida, uma vez que uma grande quantidade de atores (pessoas e instituições) depende dos recursos marítimos para sobrevivência (consumo, emprego etc.).

Assuntos relacionados à temática ambiental costumam gerar grande interesse na sociedade, uma vez que afetam o presente e o futuro de diversas gerações. De maneira crescente, percebe-se que a comunidade científica, os ambientalistas, e até mesmo alguns governos como o da Suécia – apontado como um dos países mais sustentáveis – e o de Cingapura – o mais verde país asiático, demonstram como o meio ambiente tem ocupado lugar de destaque em estudos, discussões e práticas ao redor do mundo.

Nesse contexto, não é de espantar que qualquer movimentação contrária à preservação dos recursos naturais do planeta ganhe repercussão imediata. Crimes ambientais como o desmatamento e a poluição dos oceanos por plástico são a prova disso. O que esperar, portanto, de um derramamento de óleo nas águas de um dos maiores detentores de recursos e riquezas naturais como o Brasil?

Nas últimas décadas, diversos incidentes internacionais de vazamento de petróleo foram registrados, gerando impactos econômicos, sociais, ambientais e causando, por exemplo, a degradação de manguezais e prejuízos às comunidades pesqueiras (SOUZA, 2006). Segundo matéria da Revista Exame (BARBOSA, 2010) que enumera os dez maiores acidentes petrolíferos ocorridos na história, nos últimos 70 anos, mais de 80 ocorrências graves provocaram desastres ambientais e despejaram grandes quantidades de litros de petróleo nos oceanos.

Um desses exemplos é o derramamento de petróleo no Golfo do México, após explosão da plataforma da British Petroleum (BP), fato esse que perdura por mais de 10 anos em virtude do impacto ambiental gerado e da má condução da crise por parte da empresa. Forni (2010), em sua página na internet dedicada a artigos sobre crises, cita falhas graves na

condução do problema por parte da BP, desde a fase de gerenciamento de riscos até a etapa de preparação do porta-voz, fazendo com que a atuação negativa da empresa seja lembrada até hoje e utilizada como estudo de caso em relação ao gerenciamento de crises na área de petróleo. Assim, percebe-se que desastres ambientais podem ter uma repercussão duradoura, com consequências negativas para a imagem de uma organização.

Para Silva (1994), o impacto ambiental é a alteração no meio ou em um dos seus segmentos, com origem em uma atividade ou ação. Conforme explicitado no Plano Estratégico da Marinha (PEM) 2040 (BRASIL, 2020b), a questão ambiental pode ser estudada sob diferentes aspectos: econômico, devido ao impacto no turismo e atividades marítimas; dimensão oceanopolítica, frente às manifestações de estados estrangeiros, motivadas por uma opinião pública compromissada com as causas ambientais; e a ocorrência de crimes ambientais, que podem repercutir negativamente.

Durante o período do incidente, o então Comandante da Marinha, Almirante de Esquadra Ilques Barbosa Junior, afirmou em entrevista (PORTAL AMIGOS DO MAR, 2021) que o País sofreu uma severa agressão, um verdadeiro crime ambiental. De acordo com a publicação no site do Ministério Público Federal (MPF) (MPF, 2022), o vazamento de óleo, com base na sua extensão e quantidade de estados atingidos, é considerado o maior incidente da história no litoral do Brasil.

As primeiras aparições de óleo no nordeste brasileiro surgiram no dia 2 de setembro de 2019 (MARINHA DO BRASIL, 2019) porém, ainda não davam indicações claras da extensão do incidente e das proporções e impactos que ele viria a causar. Fatores como o ineditismo da ocorrência no País e a dificuldade de identificação do causador, bem como da origem do óleo, inviabilizaram uma avaliação mais precisa e uma resposta imediata à sociedade. O incidente de poluição por óleo possuiu características próprias que o distinguiram dos usuais derramamentos de óleo já ocorridos no Brasil e no mundo, tornando a ocorrência de grande complexidade e demandando a adoção de novas metodologias para resposta ao incidente (BRASIL, 2020a).

Assim, as notícias relacionadas ao tema começaram a ganhar maior proporção e logo estamparam as manchetes dos principais veículos de comunicação, além das redes sociais. Mídias de maior penetração na sociedade como “O Globo” e “Folha de São Paulo” passam a tratar o ocorrido como “crise do óleo”, caracterizando-o, inclusive, como uma

“tragédia”, exigindo do poder público ações de respostas tempestivas e esclarecimentos à população.

No Anexo A são listadas algumas dessas matérias que acabam por trazer uma conotação negativa em relação ao ocorrido, fazendo o uso de imagens impactantes e de conteúdos que visam sensibilizar os leitores, abordando as atividades de limpeza realizadas pelos voluntários, pescadores e moradores, entes diretamente afetados pela poluição. O teor dessas notícias inclui também questionamentos à União em relação à falta de divulgação dos gastos envolvidos no incidente.

A subseção seguinte abordará as principais legislações em vigor sobre poluição marinha, necessárias para o entendimento da atuação conjunta da Marinha do Brasil com outros órgãos e das responsabilidades atinentes aos atores envolvidos.

### 3.2 Ações desencadeadas pela Autoridade Marítima

A designação de “Autoridade Marítima” é atribuída à MB pela Lei Complementar nº 97/1999 (BRASIL, 1999), em seu Art. 17, em função de suas atividades subsidiárias como a garantia da segurança da navegação aquaviária, a fiscalização do cumprimento de leis e regulamentos, no mar e águas interiores, e a atuação coordenada com órgãos federais na repressão de delitos.

No que se refere à prevenção da poluição ambiental, a Lei nº 9.537/1997 (BRASIL, 1997) dispõe sobre a segurança do tráfego aquaviário em AJB e atribui responsabilidades à AM de prevenir a poluição advinda de embarcações, plataformas ou suas instalações de apoio. O conceito de AJB está previsto no EMA-305, Doutrina Militar Naval (BRASIL, 2017):

As Águas Jurisdicionais Brasileiras (AJB) compreendem as águas interiores e os espaços marítimos, nos quais o Brasil exerce jurisdição, em algum grau, sobre atividades, pessoas, instalações, embarcações e recursos naturais vivos e não vivos, encontrados na massa líquida, no leito ou no subsolo marinho, para os fins de controle e fiscalização, dentro dos limites da legislação internacional e nacional. Esses espaços marítimos compreendem a faixa de 200 milhas marítimas contadas a partir das linhas de base, acrescida das águas sobrejacentes à extensão da Plataforma Continental (PC) além das 200 milhas marítimas, onde ela ocorrer (BRASIL, 2017, p. 1-2).

Assim, a Autoridade Marítima instaurou um Inquérito Administrativo sobre Acidentes e Fatos da Navegação, por meio da Diretoria de Portos e Costas (DPC), organização militar subordinada à MB, visando apurar as causas e as circunstâncias do incidente de

poluição, utilizando como subsídios informações das correntes marinhas, dados do tráfego marítimo na área de navegação apurada e dos resíduos oleosos (MARINHA DO BRASIL, 2019).

Cabe ressaltar que o agente poluidor é responsável pelas ações de resposta a um incidente de óleo que tenha causado em meio hídrico, incluindo a mitigação dos seus efeitos adversos. Enquanto ele não tiver sido identificado, essas ações ficarão a cargo dos órgãos públicos federais, dentro de suas responsabilidades, conforme previsto no Plano Nacional de Contingência para Incidentes de Poluição por Óleo em Águas sob Jurisdição Nacional (PNC). O Plano, regulamentado no período do incidente pelo Decreto nº 8.127/2013 (BRASIL, 2013), foi aperfeiçoado após a ocorrência e passou a ser normatizado pelo Decreto nº 10.950/2022 (BRASIL, 2022).

Faz-se necessário observar também que, no ano seguinte ao do derramamento de óleo, a Lei nº 9.966/2000 (BRASIL, 2000), conhecida como Lei do Óleo, atribuiu à AM o dever de apurar as responsabilidades sobre incidentes deste tipo que tenham provocado danos ambientais, além de enviar os resultados da apuração ao órgão federal de meio ambiente.

Com base na estrutura prevista no PNC, a MB integrou o Grupo de Acompanhamento e Avaliação (GAA), ao lado de entidades como o IBAMA e a Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (ANP), além de ter sido designada para a função de Coordenador Operacional do GAA (BRASIL, 2020a). A Autoridade Nacional é representada pelo MMA, órgão central do PNC.

A Lei ainda determina que a designação de Coordenador Operacional deve recair preferencialmente sobre a MB quando o incidente de poluição por óleo ocorrer em águas marítimas e interiores abrangidas entre a costa e a linha de base reta, a partir da qual se mede o mar territorial, cabendo a esta, entre outras funções a de coordenar a proteção do meio ambiente e das instalações atingidas pela descarga de óleo.

Assim, a MB atuou na prevenção da poluição marinha proveniente de embarcações nas AJB e na redução dos efeitos polutivos, por ocasião da ativação do PNC. Por meio do Memorando nº 24 (BRASIL, 2001), o Comando de Operações Navais (ComOpNav) foi designado como responsável pela execução das tarefas atribuídas às MB e emprego dos meios em ações de Defesa Civil.

No âmbito da Marinha, a missão do ComOpNav, Órgão de Direção Setorial da MB, está relacionada ao emprego das Forças Navais, Aeronavais e de Fuzileiros Navais. A ele estão subordinados os Distritos Navais, responsáveis pela jurisdição das áreas impactadas no incidente.

### 3.3 Ações de comunicação social e o emprego de porta-vozes na Operação

Para Forni (2019), desde o início de uma crise a organização deve fornecer, com celeridade, informações iniciais sobre o ocorrido, por meio de um comunicado à imprensa, mesmo que não se tenha a totalidade das informações. Segundo o autor, uma das primeiras ações tomadas pelos jornalistas, formadores de opinião e demais *stakeholders* é a busca de informações na página de internet da instituição e, caso estas não sejam encontradas, recorrerão a outras fontes disponíveis que podem não ter credibilidade e trazer inverdades sobre o ocorrido, gerando desinformação.

Assim, de acordo com o preconizado pelo autor, a MB buscou dar transparência e conhecimento à sociedade das atividades realizadas durante o combate ao derramamento de óleo, no âmbito da Operação “Amazônia Azul – Mar Limpo é Vida!”, por meio do desenvolvimento de um *hotsite* (MARINHA DO BRASIL, 2019), no qual foram publicadas informações sobre o incidente, ações adotadas pelo GAA, notas à imprensa, *press releases*, fotos e vídeos. A rotina de atualização foi diária, com base nos subsídios recebidos pelos profissionais envolvidos na cobertura jornalística do incidente.

Desde a divulgação das primeiras notas à imprensa foram informados os desafios impostos ao GAA como o ineditismo do incidente, em decorrência do desconhecimento do agente poluidor, da extensão geográfica da área impactada e da dificuldade em se calcular o quantitativo de óleo despejado, além de informações sobre as ações conjuntas realizadas com outros órgãos (MARINHA DO BRASIL, 2019). Também foram disseminadas as iniciativas da MB como a análise de amostras de óleo, patrulha de navios para monitoramento da área, análise de correntes marítimas para tentar identificar a origem dos dejetos e as limpezas das praias, realizadas pelos militares da Força com o apoio de voluntários civis.

De forma concomitante com as ações de comunicação social implementadas pelo GAA, em 20 de outubro de 2019, foi realizada na sede da Capitania dos Portos de Pernambuco a primeira coletiva de imprensa relativa ao incidente, com o objetivo de dar

conhecimento à opinião pública do andamento das ações de resposta ao crime ambiental (MARINHA DO BRASIL, 2019).

O evento teve a participação de representantes da Marinha, do IBAMA e do Governo do Estado de Pernambuco, um dos locais afetados pelo óleo. A MB utilizou como porta-voz na coletiva o Almirante de Esquadra Leonardo Puntel, então coordenador operacional do GAA e Comandante de Operações Navais (CON), acompanhado do também então Comandante do 3º Distrito Naval, Vice-Almirante Alan Guimarães Azevedo, responsável pela jurisdição do Estado, demonstrando que a Força estava empenhada em atuar na mitigação dos efeitos na área.

A segunda coletiva de imprensa (TV BRASILGOV, 2019), realizada cinco dias após a primeira, e também no Estado de Pernambuco, contou com a presença da MB e de representantes das demais Forças Armadas e de órgãos federais e estaduais, reforçando o compromisso do trabalho conjunto e das ações em andamento. Mais uma vez, a Marinha utilizou como porta-voz o coordenador operacional do GAA, que respondeu a questionamentos sobre o emprego de militares na limpeza das praias e ações em andamento, incluindo o inquérito administrativo para apuração do agente poluidor, além de citar o ineditismo do incidente de poluição hídrica ao iniciar a sua fala durante a coletiva.

Segundo Schmitz (2019), uma entrevista coletiva reúne jornalistas de mídias variadas em um mesmo local, simultaneamente, e é voltada para um fato específico. Forni (2019) afirma que a realização de entrevistas coletivas em situações de crise constituem um risco em virtude da fragilidade com que uma organização se encontra, mas são indicadas quando há ocorrência de fatos graves relacionados ao meio ambiente, entre outras justificativas. Dessa forma, pode-se inferir que a opção do GAA pela realização de entrevistas coletivas foi acertada.

A Operação “Amazônia Azul – Mar Limpo é Vida!” foi desencadeada pela MB durante o período de combate ao incidente do óleo (BRASIL, 2020a). Nela foram adotadas ações para prevenção da poluição ambiental e mitigação dos efeitos adversos por meio do emprego expressivo de Forças Navais com navios capazes de projetar forças anfíbias sobre terra (fuzileiros navais), estendendo assim a área de atuação e trazendo mobilidade e flexibilidade à MB e às demais instituições envolvidas. De acordo a Doutrina Militar Naval (BRASIL, 2017):



O Poder Naval é um dos componentes da expressão militar do Poder Nacional e integrante do Poder Marítimo, capaz de atuar no mar, nas águas interiores e em certas áreas terrestres limitas de interesse para as operações navais, incluindo o espaço aéreo sobrejacente, visando contribuir para a conquista e a manutenção dos Objetivos Nacionais de Defesa, identificados na Política Nacional de Defesa (PND), conforme as diretrizes estabelecidas pela Estratégia Nacional de Defesa (END) (BRASIL, 2017, p. 1-5).

A Operação “Amazônia Azul – Mar Limpo é Vida!” se deu em três fases distintas e contou com a participação conjunta da MB, EB, FAB, agências federais, estaduais e municipais, com foco em ações humanitárias relacionadas ao meio ambiente, monitoramento das praias e restabelecimento das áreas impactadas, voltadas para a redução das implicações econômicas e ambientais geradas na sociedade.

Durante o desenrolar da Operação, foram realizadas mais duas entrevistas coletivas, com atuação sinérgica dos órgãos pertencentes ao GAA (DIÁRIO DE PERNAMBUCO TV, 2019). De forma similar ao ocorrido nos eventos anteriores, o interlocutor da MB foi questionado sobre a investigação do incidente, suas características, e, em determinados momentos, com perguntas com conotação política. Um dos grandes acertos de sua fala foi reforçar a importância do trabalho conjunto realizado, enfatizando a participação fundamental dos voluntários civis nas ações de limpeza, voltada para a mitigação do incidente. Na última coletiva (BARBIÉRI, 2019), a MB utilizou como porta-voz o Almirante de Esquadra Marcelo Francisco Campos, então Diretor-Geral de Navegação da Força e substituto do Almirante Puntel na coordenação operacional do GAA.

A atuação dos porta-vozes exigiu preparação rápida, treinamento e capacitação, tendo em vista a criticidade do incidente, a pressão gerada pela sociedade e pela imprensa e as características próprias e inéditas. A associação desses fatores demandou conhecimento técnico por parte dos entrevistados, transparência e demonstração de sinergia na atuação conjunta entre os órgãos participantes.

Essa sinergia nas ações planejadas e a preocupação com o esclarecimento dos fatos, somadas à causa ambiental e à preocupação com os impactos provocados na sociedade foram necessárias para manutenção de um discurso alinhado, que transmitisse comprometimento e transparência à sociedade.

Quando a crise abrange a área operacional da organização, a função de porta-voz deve ser atribuída ao diretor de operações pois ele terá mais conhecimento do impacto

causado pela crise na instituição, além de ser um profundo conhecedor da cultura organizacional (FORNI, 2019).

Assim, com base no teor da entrevista realizada com os Oficiais da MB que participaram do GAA, conforme disposto no Apêndice A, os porta-vozes da Marinha foram escolhidos de acordo com o cargo que ocupavam no GAA (coordenadoria operacional). Soma-se a isso o fato de esses militares estarem no último posto da carreira e possuírem, assim, credibilidade, representatividade, larga experiência e conhecimento pleno da instituição (BRASIL, 2021a).

Para Cardia (2015), transmitir confiança durante uma entrevista por meio de um semblante sereno, alinhado ao conhecimento pleno do assunto são alguns dos segredos para que um porta-voz possa obter um bom resultado nas entrevistas. Essas características foram observadas na atuação dos porta-vozes da MB durante a Operação “Amazônia Azul – Mar Limpo é Vida!”, mesmo diante das dificuldades impostas pelo ineditismo do incidente e frente à grande repercussão do fato na sociedade, que pressionava pela mitigação dos impactos provocados no meio ambiente e pela revelação do autor do crime.

Schmitz (2019) afirma que cada entrevista é uma oportunidade para o porta-voz transmitir mensagens-chave, formuladas previamente para enfatizar pontos cruciais do tema, com o objetivo de destacá-los, além de atrair a atenção do público. Assim, os porta-vozes da MB utilizaram-se desses recursos nas entrevistas coletivas, ressaltando especialmente a fundamental participação de voluntários civis na limpeza das praias, por exemplo.

Como resultado das estratégias de comunicação social adotadas na Operação, que incluem a massificação do tema em coletivas de imprensa, pôde-se observar que diversos veículos de comunicação enfatizaram em suas matérias, consideradas como positivas para a imagem da MB, o emprego das Forças Navais no combate ao óleo, com destaque para o emprego pela MB do Navio-Aeródromo Multipropósito (NAM) “Atlântico”, o Capitânia<sup>7</sup> da Esquadra, e do Navio Doca Multipropósito (NDM) “Bahia”, considerados os dois maiores meios da MB em extensão.

O Anexo B contempla algumas destas reportagens, as quais enfatizam a chegada dos navios da MB e dos militares no litoral do nordeste para atuação no combate ao óleo, enaltecendo as ações adotadas pela Força durante a Operação “Amazônia Azul – Mar Limpo

---

7 O Navio Capitânia é onde embarca o Comandante da Força e seu Estado-Maior.

é Vida!”. Dessa forma, pôde-se observar a reverberação do tema em distintos veículos de comunicação.

#### **4 CAPACITAÇÃO DE PORTA-VOZES NA MARINHA DO BRASIL**

Esta seção aborda as ações realizadas pela Marinha do Brasil voltadas à qualificação de porta-vozes, importante para a análise da eficácia do processo de apresentação dos interesses da MB nas Operações Navais à sociedade, em consonância com as publicações e manuais da instituição.

##### **4.1 Características do processo de capacitação**

Com o objetivo de identificar as ações realizadas pela Marinha do Brasil voltadas à qualificação de porta-vozes e levantar informações não encontradas nas pesquisas bibliográfica e documental, este autor realizou uma entrevista com o Capitão de Fragata JOABE Berriel da Silva, Chefe do Departamento de Imprensa do CCSM no período do incidente do óleo e com a Capitã-Tenente VANESSA ROSANA Soares de Oliveira, jornalista do mesmo Departamento (APÊNDICE A). Os Oficiais atuaram no GAA como representantes da MB durante o ocorrido.

O Departamento de Imprensa, subordinado diretamente ao Diretor do Centro de Comunicação Social da Marinha, é o setor responsável pelas interações com os veículos e profissionais de imprensa nacional e internacional (BRASIL, 2021a). A Portaria nº 10 do CCSM (BRASIL, 2016), aprova o Regimento Interno da OM e prevê em sua composição, além de outros setores, a Divisão de Treinamento de Mídia, vinculada ao Departamento de Imprensa, a quem compete coordenar a capacitação de pessoal da Marinha para a concessão de entrevistas.

O treinamento é composto de uma etapa teórica, na qual são proferidas palestras, outra prática, que inclui simulações de entrevistas gravadas, e, ao final, uma etapa de avaliação e identificação dos pontos positivos e passíveis de aperfeiçoamento (BRASIL, 2021a).

Forni (2019) afirma que algumas organizações preparam os seus próprios programas de *media training*, compostos por profissionais da área de comunicação social que instruem sobre a forma correta de se portar com a imprensa. O CCSM treinou os seus

porta-vozes ao longo da Operação “Amazônia Azul – Mar Limpo é Vida!” utilizando recursos próprios, ou seja, militares da MB com capacitação técnica e em local específico, sem a necessidade de contratação de consultoria de comunicação social, possuindo autonomia plena para desempenhar e gerir estrategicamente a atividade no âmbito da Força.

Verifica-se também, por intermédio de uma das respostas da entrevista que a demanda de imprensa manteve-se bastante alta no período que se seguiu ao derramamento do óleo no litoral brasileiro, exigindo a adoção de novas estratégias de comunicação social para o relacionamento com a imprensa, complementares aos treinamentos de porta-vozes. Segundo Forni (2019):

A imprensa deve ter atendimento prioritário. O porta-voz deve, na medida do possível, e dependendo da dimensão da crise, atender às solicitações de entrevistas no prazo solicitado. Os profissionais do departamento de Comunicação devem atualizar as notas e os boletins sobre eventos de crise e divulgá-los diariamente. Estabelecer uma rotina para os jornalistas receberem informações. Não há como querer boa vontade dos jornalistas, durante uma crise, se o atendimento aos profissionais é reativo, parcial e pouco transparente (FORNI, 2019, p. 143).

Assim, optou-se pela divulgação de notas à imprensa em formato de boletins diários que continham relatórios consolidados sobre o incidente, permitindo que as informações disseminadas pela MB fossem replicadas pelos veículos de imprensa. Os boletins eram publicados no *hotsite* desenvolvido pela MB.

#### 4.2 Ações em andamento e próximos passos

O Memorando nº 13/2019 do Comandante da Marinha (BRASIL, 2019), estabelece diretrizes estratégicas para o reposicionamento da comunicação social na MB, entre elas, a necessidade de intensificação das atividades de preparação de porta-vozes e da divulgação de boas práticas e procedimentos de relacionamento com a Imprensa e de gestão da comunicação em situação de crise. A publicação tem como objetivo manter a estruturação, dinamização e aperfeiçoamento contínuo das atividades de comunicação social na Força, que garantam a sua elevação a um nível estratégico.

Concomitantemente ao treinamento de mídia aplicado pelo CCSM em situações reais, como por exemplo a preparação de interlocutores da “crise do óleo”, e de acordo com as respostas 6, 7 e 8 da entrevista disposta no Apêndice A, aquela OM também provê outras formas de treinamento, como o Estágio de Capacitação para Porta-Vozes e o Estágio para Almirantes Recém-Promovidos. Ambos têm como propósito capacitar e aperfeiçoar militares

para o relacionamento com os jornalistas preparando-os para a concessão de entrevistas sobre temas recorrentes da MB.

A primeira capacitação é voltada para Oficiais que exercem atividades afetas à área de comunicação social, mediante voluntariado, enquanto a segunda tem como público-alvo os Almirantes recém-promovidos que exercerão cargos no alto-comando da Força.

Segundo o Manual de Comunicação Social da Marinha (BRASIL, 2021a), é recomendável que os militares não concedam quaisquer tipos de entrevista sem antes passar pelo *media training* ou pelos estágios de capacitação supracitados, ofertados pelo CCSM. O documento incentiva os Oficiais de comunicação social das OM a se capacitarem e aplicarem o *media training* aos porta-vozes indicados, exercendo assim o papel de multiplicadores na instituição, o que denota permanente preocupação da MB com o tema.

Para Cardia (2015), a organização deve criar uma política de treinamento de mídia para grupos de funcionários, priorizando diretores, gerentes, presidentes e profissionais da área de comunicação social, entre outros, em virtude da alta probabilidade de que esses profissionais atuem em um caso real de crise. Assim, fazendo uma analogia com os estágios realizados pela MB, percebe-se que o público-alvo citado pelo autor é abrangido pelas capacitações ofertadas pela Força.

A instituição possui também o Plano de Comunicação Social da Marinha 2021/2022 (BRASIL, 2021b), publicação bianual, cujo objetivo é definir estratégias e ações a serem realizadas no âmbito interno da Força e que darão maior visibilidade às atividades da MB. De acordo com o Plano, um dos desafios institucionais é dar maior visibilidade às ações operativas da Força, e, ao mesmo tempo, aproveitar o potencial que as atividades subsidiárias representam para intensificar o relacionamento da Força com a sociedade, tendo em vista que ações relacionadas às Inspeções Navais e ações cívico-sociais, por exemplo, tendem a gerar mais proximidade e empatia com o público.

As organizações decidem estrategicamente treinar seus interlocutores em função das transformações na sociedade em que atua (BARBEIRO, 2020). Assim, de acordo com as ações preconizadas no documento, a MB procura se antecipar às constantes mudanças na sociedade, muitas delas provocadas pela dinamicidade das ferramentas de comunicação social e da consequente participação mais ativa das pessoas nas diversas arenas públicas.

Com a quebra de barreiras físicas proporcionada pela internet, tornou-se mais fácil e rápida a disseminação de notícias e opiniões. O mundo atual, composto por um

público pró-ativo e produtor de conteúdos, exige interlocutores capazes de dialogar de maneira eficaz, produtiva e segura (SCHMITZ, 2019).

Em conjunto com o papel desempenhado pelos porta-vozes, a MB possui um público interno que deve ser visto como um multiplicador das informações institucionais, sendo considerado assim um porta-voz da organização, de forma positiva ou negativa (BRASIL, 2021b). Esses porta-vozes, ao participarem de forma mais ativa dos processos, sentir-se-ão mais motivados e comprometidos com a Missão<sup>8</sup> e a Visão<sup>9</sup> de Futuro da Instituição.

Embora os Comandantes designem porta-vozes durante as Operações, eles devem estimular todos os militares a reforçarem a importância da Marinha para a sociedade, provendo informações adequadas para serem compartilhadas (BRASIL, 2021a). Dessa forma, o pessoal da MB pode contribuir com a divulgação de informações sobre os interesses da Força nas operações e atividades militares relacionadas.

## 5 CONCLUSÃO

O incidente ambiental de derramamento de óleo que afetou a costa brasileira em 2019 foi um fato sem precedentes, de proporções inéditas no País, repercutindo nacionalmente, sendo nomeado por muitos veículos de imprensa como a “crise do óleo” e exigindo do poder público ações de respostas tempestivas em virtude dos impactos econômicos, financeiros e sociais ocasionados na população. No Anexo A são dispostas algumas dessas matérias que fizeram uso de imagens e títulos impactantes e de conteúdos que acabaram por gerar uma exposição negativa para todos os órgãos envolvidos e, até mesmo, para o País como um todo, frente à repercussão na mídia.

Com base nas legislações em vigor e nas características do incidente, a Marinha do Brasil foi designada como coordenadora operacional do GAA e atuou de forma conjunta com outros órgãos, demonstrando transparência e sinergia nas ações. A reverberação do fato na mídia demandou do GAA a implementação de ações rápidas de comunicação social,

---

8 Missão da Marinha: "Preparar e empregar o Poder Naval, a fim de contribuir para a Defesa da Pátria; para a garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem; para o cumprimento das atribuições subsidiárias previstas em Lei; e para o apoio à Política Externa".

9 Visão de Futuro: "A Marinha do Brasil será uma Força moderna, aprestada e motivada, com alto grau de independência tecnológica, de dimensão compatível com a estatura político-estratégica do Brasil no cenário internacional, capaz de contribuir para a defesa da Pátria e salvaguarda dos interesses nacionais, no mar e em águas interiores, em sintonia com os anseios da sociedade".

necessárias para a contenção da crise, além da preparação adequada para respostas tempestivas aos questionamentos advindos da sociedade e da imprensa, incluindo a participação em entrevistas coletivas. Por ocasião desses eventos, nos quais pôde-se perceber a integração e o alinhamento do discurso das instituições envolvidas, foram transmitidas de forma transparente à população, informações a respeito das ações realizadas e dos passos seguintes a serem executados.

A MB, enquanto AM e coordenadora operacional do GAA, foi um dos atores principais nas ações de respostas, tendo em vista que a ocorrência se deu em AJB. Essas ações incluíram a limpeza das praias impactadas, com o objetivo de minimizar os danos causados, o patrulhamento da costa e a abertura de inquérito administrativo para apuração do ocorrido, entre outras atividades. Assim, foram empregados meios e pessoal na realização da Operação “Amazônia Azul – Mar Limpo é Vida!”, em coordenação com órgãos públicos, demais Forças Armadas, universidades, comunidade científica e voluntários oriundos da sociedade civil.

Para identificação da relevância da capacitação de porta-vozes, conceituou-se crise de imagem e a importância de sua prevenção como fator para manutenção da reputação de uma organização. A evolução tecnológica e o conseqüente surgimento da internet e das mídias sociais geraram impactos na comunicação social e na sociedade, tornando o porta-voz um dos elementos-chave da gestão de crise, demandando a aplicação contínua de cursos de *media training* para evolução dos aspectos técnicos e comportamentais deste elemento durante uma entrevista.

A fim de analisar os fatores observados em relação ao emprego de porta-vozes na Operação “Amazônia Azul – Mar Limpo é Vida!”, procurou-se contextualizar o incidente e entender o que motivou tamanha repercussão na mídia nacional, assim como as características que o classificaram como inédito e complexo, evidenciando as ações desencadeadas pela MB como AM em conjunto com demais órgãos federais, estaduais e municipais no âmbito do GAA.

Os interlocutores utilizados pela MB nas coletivas de imprensa foram selecionados com base nos cargos ocupados (coordenadores operacionais do GAA) e na experiência e conhecimento pleno da instituição. A atuação dos porta-vozes exigiu preparação rápida e treinamento para as entrevistas, demonstrando, ao longo de todas as ocasiões, um discurso alinhado com os demais representantes do GAA e comprometimento

com a causa. Ao final, como fruto das estratégias de comunicação social adotadas, pôde-se observar a publicação de diversas matérias jornalísticas, em distintos veículos de comunicação, pautadas nas informações divulgadas pela Força durante a Operação, consideradas como positivas para a imagem da MB (ANEXO B).

Para permitir a análise da eficácia do processo de apresentação à sociedade dos interesses da MB incutidos nas Operações Navais foram verificadas as ações realizadas pela MB voltadas à qualificação de porta-vozes e suas características, incluindo as realizadas durante o incidente do óleo. Para consecução desse objetivo, e em complemento ao estudo, foi utilizado como fonte de pesquisa uma entrevista realizada com Oficiais da Marinha que fizeram parte do GAA. Por meio dele foi possível perceber que a capacitação de porta-vozes na MB é incentivada e realizada anualmente pelo CCSM, por equipe própria, por intermédio *media training* aplicado no Estágio de Capacitação para Porta-Vozes e no Estágio para Almirantes Recém-Promovidos, e realizado também em situações pontuais, como ocorreu na Operação “Amazônia Azul – Mar Limpo é Vida!”.

Tendo em vista a dinamicidade da comunicação social e a prospecção de novas tecnologias que proporcionam uma participação mais ativa da sociedade, verifica-se a importância estratégica da intensificação das atividades de capacitação de porta-vozes. Essa necessidade está prevista pela MB em publicações internas relacionadas à comunicação social, as quais possuem diretrizes e objetivos a serem cumpridos, demonstrando que a MB tem se empenhado diuturnamente no aperfeiçoamento da atividade.

A condução das ações por parte da Marinha do Brasil no incidente do óleo corrobora a importância do permanente aprimoramento da preparação de porta-vozes na Força para a atuação em Operações Navais, a fim de que as informações de interesse sejam divulgadas à sociedade tempestivamente, de forma correta, íntegra e transparente, minimizando a ocorrência de versões do fato divulgadas equivocadamente e que podem gerar impacto negativo para as organizações, a depender da proporção da reverberação.

Mesmo após cessado o ápice do incidente do óleo, verifica-se que a MB manteve a sua tão bem construída reputação junto à sociedade, tendo em vista que, de acordo com pesquisa Nacional do Datafolha realizada em 2021 (dois anos após a ocorrência), as Forças Armadas se mantiveram como as instituições mais confiáveis do País, demonstrando que as ações de capacitação de porta-vozes foram bem-sucedidas e contribuíram para a manutenção da imagem positiva da MB.



Ao final da Operação observou-se, por meio da avaliação da atuação dos porta-vozes da MB, em consonância com os referenciais teóricos estudados, que os resultados foram atingidos e que as expectativas da MB foram atendidas.

Assim, com base na atuação da MB na Operação “Amazônia Azul – Mar Limpo é Vida!”, este autor considera que a capacitação de porta-vozes tem sido eficaz na apresentação para a sociedade dos interesses da Marinha existentes nas Operações Navais.

Por fim, dada a relevância e dinamicidade do assunto, tendo em vista que a comunicação é uma das áreas que mais tem sentido os reflexos da aceleração do avanço tecnológico, espera-se que este trabalho possa contribuir para a elevação do conhecimento e ser utilizado em futuras pesquisas, face à possibilidade de ocorrência de novas situações que gerem repercussão na mídia e exijam o planejamento de ações similares por parte da MB, especialmente em Operações Navais.

## REFERÊNCIAS

BARBEIRO, H. **Mídia Training**: como usar as mídias sociais a seu favor. 4. ed. rev. e atual. São Paulo: Almedina Brasil, 2020.

BARBIÉRI, L. F. Óleo no litoral: Marinha diz que 4,7 mil toneladas já foram recolhidas. **G1**, Brasília, 29 nov. 2019. Disponível em: <https://g1.globo.com/natureza/desastre-ambiental-petroleo-praias/noticia/2019/11/29/oleo-no-litoral-marinha-diz-que-mais-de-5-mil-toneladas-ja-foram-recolhidas.ghtml>. Acesso em: 26 mai. 2022.

BARBOSA, V. Os 10 maiores acidentes petrolíferos da história. **Exame**, São Paulo, 10 out. 2010. Disponível em: <https://exame.com/mundo/10-maiores-acidentes-petroliferos-historia-556774/>. Acesso em: 20 mai. 2022.

BRASIL. Centro de Comunicação Social da Marinha. **Portaria nº 10, de 19 de dezembro de 2016**. Aprova o Regimento do Centro de Comunicação Social da Marinha. Brasília, DF, 2016.

BRASIL. Comandante da Marinha. **Memorando nº 24, de 13 setembro de 2001**. Emprego das Forças Armadas em Defesa Civil. Brasília, DF, 2001.

BRASIL. Comandante da Marinha. **Memorando nº 13/2019 do CM**: Diretrizes para o Reposicionamento da Comunicação Social da Marinha. Brasília, DF, 2019.

BRASIL. Comandante da Marinha. **Ofício nº 30-279, de 9 de outubro de 2020**. Incidente de poluição por óleo na costa brasileira. Relatório Final do Coordenador, Brasília, DF, 2020a.

BRASIL. **Decreto nº 8.127, de 22 de outubro de 2013**. Institui o Plano Nacional de Contingência para Incidentes de Poluição por Óleo em Águas sob Jurisdição Nacional, altera o Decreto n.º 4.871, de 06 de novembro de 2003, e o Decreto n.º 4.136, de 20 de fevereiro de 2002, e dá outras providências. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, p. 4, 22 out. 2013. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2013/decreto/d8127.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/decreto/d8127.htm). Acesso em: 10 mai. 2022.

BRASIL. **Decreto nº 10.950, de 27 de janeiro de 2022**. Dispõe sobre o Plano Nacional de Contingência para Incidentes de Poluição por Óleo em Águas sob Jurisdição Nacional. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, p. 1, 27 jan. 2022. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/CCIVIL\\_03/\\_Ato2019-2022/2022/Decreto/D10950.htm](http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/_Ato2019-2022/2022/Decreto/D10950.htm). Acesso em: 22 jun. 2022.

BRASIL. Estado-Maior da Armada. **EMA-305**: Doutrina Militar Naval. Brasília, DF, 2017.

BRASIL. Estado-Maior da Armada. **PEM 2040**: Plano Estratégico da Marinha. Brasília, DF, 2020b. Disponível em: <https://www.marinha.mil.br/pem2040>. Acesso em: 24 abr. 2022.

BRASIL. Estado-Maior da Armada. **EMA-860**: Manual de Comunicação Social da Marinha. 2. rev. Brasília, DF, 2021a.

BRASIL. Comandante da Marinha. **PCSM 2021/2022**: Plano de Comunicação Social da Marinha. Brasília, DF, 2021b.

BRASIL. **Lei Complementar nº 97, de 9 de junho de 1999**. Dispõe sobre as normas gerais para a organização, o preparo e o emprego das Forças Armadas. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/Lcp97.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/Lcp97.htm). Acesso em: 08 abr. 2022.

BRASIL. **Lei nº 9.537, de 11 de dezembro de 1997**. Dispõe sobre a segurança do tráfego aquaviário em águas sob jurisdição nacional e dá outras providências. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, p. 29510, 12 dez. 2017. 1997. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9537.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9537.htm). Acesso em: 08 abr. 2022.

BRASIL. **Lei nº 9.966, de 28 de abril de 2000**. Dispõe sobre a prevenção, o controle e a fiscalização da poluição causada por lançamento de óleo e outras substâncias nocivas e perigosas em águas sob jurisdição nacional e dá outras providências. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, p. 1, 29 abr. 2000. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9966.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9966.htm). Acesso em: 5 jun. 2022.

CARDIA, W. **Crise de imagem e gerenciamento de crises**. 1. ed. Rio de Janeiro: Mauad Editora Ltda, 2015.

CASTELLS, M. **A galáxia da internet**: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.

DATAFOLHA. Piora avaliação do Congresso Nacional. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 24 set. 2021. Disponível em: <https://datafolha.folha.uol.com.br/opiniaopublica/2021/09/piora-avaliacao-do-congresso-nacional.shtml>. Acesso em: 29 mai. 2022.

DIÁRIO DE PERNAMBUCO TV. **Coletiva de imprensa**. YouTube, 29 de novembro de 2019. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=i0-e9ZQXjos>. Acesso em: 25 de abr. de 2022.

DUARTE, J. **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia**: teoria e técnica. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

FORNI, J. J. **Gestão de crises e comunicação**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

FORNI, J. J. As falhas de comunicação na crise da BP. **Comunicação & Crise**, Brasília, DF, 8 jul. 2010. Disponível em: <http://www.comunicacaoecrise.com/site/index.php/artigos/380-as-falhas-de-comunicacao-na-crise-da-bp>. Acesso em: 22 jun. 2022.

JUNIOR, I. B. Artigo de opinião: No mar, a riqueza e o futuro das nações. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 15 nov. 2019. Disponível em: <https://www.marinha.mil.br/economia-azul/noticias/no-mar-riqueza-e-o-futuro-das-nacoes>. Acesso em: 07 jun. 2022.

MARINHA DO BRASIL. **Combate ao Óleo**, 2019. Disponível em: <https://www.marinha.mil.br/manchasdeoleo/notas-a-imprensa>. Acesso em: 29 mai. 2022.

MPF, Ministério Público Federal. Derramamento de óleo na costa brasileira: Dúvidas frequentes. **Ministério Público Federal**, Brasília, DF, 2022. Disponível em: <http://www.mpf.mp.br/grandes-casos/oleo-na-costa-brasileira/duvidas-frequentes>. Acesso em: 19 jun. 2022.

PORTAL AMIGOS DO MAR. **Agressão e Crime Ambiental no mar do Brasil - Almirante Ilques Barbosa Junior, CMTD da Marinha**. YouTube, 20 de maio de 2021. Disponível em: [https://www.youtube.com/watch?v=wR\\_ZbO3PMQI](https://www.youtube.com/watch?v=wR_ZbO3PMQI). Acesso em: 04 de abr. de 2022.

RECUERO, R. **Redes sociais na internet**. Porto Alegre: Sulina, 2009.

ROSA, M. **A síndrome de Aquiles: como lidar com as crises de imagem**. 3. ed. São Paulo: Gente, 2020.

SCHMITZ, A. **Mídia training: capacitação das fontes de notícias**. Florianópolis: Combook, 2019.

SILVA, T. T. L. **A interatividade na fan page da Marinha do Brasil no Facebook**. 2014. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão da Comunicação Social nas Organizações) - Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2014.

SILVA, E. **Avaliação de Impactos Ambientais no Brasil**. Viçosa: SIF, 1994.

SOUZA, C. F. **Sistema integrado para tomada de decisão espacial em situações de derramamento de óleo no litoral norte no Estado do RN**. 2006. Trabalho de Conclusão de Curso (Mestrado em Geofísica e Geodinâmica) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2006.

TV BRASILGOV. **Coletiva de imprensa da Marinha**. YouTube, 25 de outubro de 2019. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=2mqUpK502xY>. Acesso em: 22 de abr. de 2022.

## APÊNDICE A - Entrevista

Entrevista realizada com o Capitão de Fragata JOABE Berriel da Silva, Chefe do Departamento de Imprensa do CCSM no período do incidente do óleo, e com a Capitão-Tenente VANESSA ROSANA Soares de Oliveira, jornalista do mesmo Departamento, que contribuíram com a execução das ações de comunicação social voltadas para mitigação dos impactos do incidente. Ambos os Oficiais atuaram no GAA como representantes da MB.

1. Como se deu o processo de seleção dos porta-vozes da MB que atuaram na Operação “Amazônia Azul – Mar Limpo é Vida!”?

R: O critério utilizado para seleção dos Oficiais da MB (Almirante Puntel e Almirante Campos) foi o próprio cargo de coordenação operacional do GAA que os militares exerceram durante a Operação.

2. Em quais situações eles foram empregados?

R: Os porta-vozes foram empregados para atualizar as ações da Marinha no combate ao óleo para a imprensa e sociedade.

3. As sessões de *media training* aplicadas aos porta-vozes foram realizadas pelo CCSM ou por empresa contratada?

R: Pelo CCSM, utilizando recursos próprios.

4. Quais foram os principais desafios à época?

R: O ineditismo do crime ambiental, a definição do estabelecimento do local para o gabinete de crise e as mensagens-chave que seriam utilizadas, tendo em vista que jamais ocorreu algo semelhante em nosso país.

5. A atuação da MB foi considerada satisfatória e atingiu o seu propósito?

R: Sim, tendo em vista que o ineditismo e a complexidade do assunto exigiram uma mudança no relacionamento com a imprensa. Assim, optou-se pela divulgação de notas à imprensa em formato de boletins diários, compostos por relatos do incidente, ações realizadas e de infográficos, aliados às informações transmitidas por meio das coletivas, em virtude da

dificuldade para se atender a todas as demandas da imprensa. A percepção final foi a de que a MB colaborou nas ações de mitigação do desastre ambiental, inclusive, o próprio Forni nos confirmou isso por ocasião de um curso que ministrou no CCSM em 2021.

6. Quais ações a MB possui, atualmente, voltadas para a capacitação de porta-vozes?

R: O CCSM possui o Estágio de Capacitação para Porta-Vozes, realizado no Rio de Janeiro e em Brasília, e o Estágio para Almirantes Recém-Promovidos, realizado em Brasília.

7. Qual a periodicidade de realização dessas ações?

R: São realizadas anualmente.

8. A MB possui um planejamento voltado para intensificação das atividades de preparação de porta-vozes para atendimento às futuras e novas demandas?

R: Anualmente, são realizados os estágios para públicos que atingirão cargos no alto-comando.

9. Quais as dificuldades encontradas para a manutenção contínua da capacitação na MB?

R: A própria disponibilidade dos militares que, em virtude dos compromissos laborais, não conseguem dispor de um período para treinamentos esporádicos e a falta de capacitação específica dos militares de comunicação social nessa área do *media training*.

**ANEXO A - Matérias jornalísticas que fazem menção à “Crise do Óleo”**

**Matéria 1 - Jornal O Globo**

BRASIL • OLEO

## Crise do óleo completa cem dias e governo faz primeira reunião com cientistas para estudar tema

União e parte dos Estados atingidos ainda não divulgaram gastos provocados pela tragédia

Leticia Lopes e Renato Grandelle

08/12/2019 - 06:00 / Atualizado em 08/12/2019 - 12:33



Voluntários coletam óleo em praia de Pernambuco Foto: LEO MALAFAIA/AFP/23-10-2019

Endereço: <https://oglobo.globo.com/brasil/crise-do-oleo-completa-cem-dias-governo-faz-primeira-reuniao-com-cientistas-para-estudar-tema-24124588>

**Matéria 2 - Folha de São Paulo**

## FOLHA DE S.PAULO



## Voluntários, pescadores e moradores relatam desespero e esgotamento mental com crise do óleo

Endereço: <https://www1.folha.uol.com.br/ambiente/2019/11/voluntarios-pescadores-e-moradores-relatam-desespero-e-esgotamento-mental-com-crise-do-oleo.shtml>

**ANEXO B - Matérias jornalísticas alusivas à atuação da MB no combate ao óleo**

## Maiores navios da Marinha chegam a Recife para reforçar combate ao óleo nas praias

Porto de Suape será uma das bases da operação "Amazônia Azul, Mar Limpo é Vida"

10/11/2019 - 19:54min

COMPARTILHE



**Fonte: Jornal Zero Hora**

Endereço: <https://gauchazh.clicrbs.com.br/ambiente/noticia/2019/11/maiores-navios-da-marinha-chegam-a-recife-para-reforçar-combate-ao-oleo-nas-praias-ck2tessa0002401pn26p65p3a.html>

## Navios da esquadra suspendem para início da "Aspirantex 2020" – 3ª Fase da Operação "Amazônia Azul – Mar Limpo é Vida"

Fonte: **Amigos do Mar** (14 de janeiro de 2020)

f t G+ p in



Porta-Helicópteros Multipropósito "Atlântico" é um dos meios envolvidos na "Aspirantex"

O Porta-Helicópteros Multipropósito (PHM) "Atlântico", o Navio Doca Multipropósito "Bahia", o Navio de Desembarque de Carros de Combate "Almirante Saboia", as fragatas "União", "Constituição" e "Liberal", o Navio-Tanque "Gastão Motta" e a Corveta "Júlio de Noronha" suspenderam ontem (9), do Rio de Janeiro, rumo ao Nordeste do País, dando início à Operação "Aspirantex 2020", que integra a 3ª fase da Operação "Amazônia Azul – Mar Limpo é Vida!".

Durante a operação, outros meios navais, aeronaves e de

**Fonte: Sopesp Notícias**

Endereço: <https://www.sopesp.com.br/2020/01/14/navios-da-esquadra-suspendem-para-inicio-da-aspirantex-2020-3a-fase-da-operacao-amazonia-azul-mar-limpo-e-vida/>



**Fonte: Site Revista Veja**

Título: Após 2 meses, 700 militares chegam ao Nordeste para ajudar com o óleo

Endereço: <https://veja.abril.com.br/ciencia/apos-2-meses-700-militares-chegam-ao-nordeste-para-ajudar-com-o-oleo/>

**Fonte: Portal R3**

Título: Operação Aspirantex 2020 da Marinha do Brasil reúne 2.900 militares

Endereço: <https://www.portalr3.com.br/2020/01/operacao-aspirantex-2020-da-marinha-do-brasil-reune-2-900-militares/>

**Fonte: Site Jovem Pan**

Título: Navios da Marinha chegam ao Nordeste para reforçar limpeza de óleo

Endereço: <https://jovempan.com.br/noticias/brasil/navios-da-marinha-chegam-ao-nordeste-para-reforcar-limpeza-de-oleo.html>

**Fonte: G1 Pernambuco**

Título: No Dia da Amazônia Azul, Marinha troca celebrações por combate ao óleo no litoral

Endereço: <https://g1.globo.com/pe/pernambuco/noticia/2019/11/16/no-dia-da-amazonia-azul-marinha-troca-celebracoes-por-combate-ao-oleo-no-litoral.ghtml>

**Fonte: G1 Ceará**

Título: Navio PHM Atlântico responsável por monitoramento de óleo no mar fica aberto à visita em Fortaleza

Endereço: <https://g1.globo.com/ce/ceara/noticia/2019/11/20/navio-phm-atlantico-responsavel-por-monitoramento-de-oleo-no-mar-fica-aberto-a-visitacao-em-fortaleza.ghtml>

**Fonte: Site Poder Naval**

Título: FOTOS: PHM Atlântico e o NDM Bahia na Operação 'Amazônia Azul - Mar Limpo é Vida' Endereço: <https://www.naval.com.br/blog/2019/12/08/fotos-phm-atlantico-e-o-ndm-bahia-na-operacao-amazonia-azul-mar-limpo-e-vida/>

**Fonte: Site DefesaNet**

Título: Militares da Força de Fuzileiros da Esquadra atuam em diversas localidades durante a Operação "Amazônia Azul - Mar Limpo é Vida!"  
Endereço: [defesanet.com.br/naval/noticia/34932/Militares-da-Forca-de-Fuzileiros-da-Esquadra-atuam-em-diversas-localidades-durante-a-Operacao-Amazonia-Azul--Mar-Limpo-e-Vida/](https://defesanet.com.br/naval/noticia/34932/Militares-da-Forca-de-Fuzileiros-da-Esquadra-atuam-em-diversas-localidades-durante-a-Operacao-Amazonia-Azul--Mar-Limpo-e-Vida/)