

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

C-EMOS 2023

A IMPORTÂNCIA DA INTELIGÊNCIA NAS ATIVIDADES DE COMUNICAÇÃO SOCIAL:  
Contribuição da Inteligência com as atividades de Comunicação Social do Comando do 1º  
Distrito Naval no gerenciamento de crises de imagem (2021 – 2022)

Rio de Janeiro

2023

C-EMOS 2023

A IMPORTÂNCIA DA INTELIGÊNCIA NAS ATIVIDADES DE COMUNICAÇÃO SOCIAL:  
Contribuição da Inteligência com as atividades de Comunicação Social do Comando do 1º  
Distrito Naval no gerenciamento de crises de imagem (2021 – 2022)

Dissertação apresentada à Escola de Guerra Naval,  
como requisito parcial para a conclusão do Curso de  
Estado-Maior para Oficiais Superiores.

Orientador: C-EMOS 2023

Rio de Janeiro  
Escola de Guerra Naval  
2023

## **DECLARAÇÃO DA NÃO EXISTÊNCIA DE APROPRIAÇÃO INTELECTUAL IRREGULAR**

Declaro que este trabalho acadêmico: a) corresponde ao resultado de investigação por mim desenvolvida, enquanto discente da Escola de Guerra Naval (EGN); b) é um trabalho original, ou seja, que não foi por mim anteriormente utilizado para fins acadêmicos ou quaisquer outros; c) é inédito, isto é, não foi ainda objeto de publicação; e d) é de minha integral e exclusiva autoria.

Declaro também que tenho ciência de que a utilização de ideias ou palavras de autoria de outrem, sem a devida identificação da fonte, e o uso de recursos de inteligência artificial no processo de escrita constituem grave falta ética, moral, legal e disciplinar. Ademais, assumo o compromisso de que este trabalho possa, a qualquer tempo, ser analisado para verificação de sua originalidade e ineditismo, por meio de ferramentas de detecção de similaridades ou por profissionais qualificados.

Os direitos morais e patrimoniais deste trabalho acadêmico, nos termos da Lei 9.610/1998, pertencem ao seu Autor, sendo vedado o uso comercial sem prévia autorização. É permitida a transcrição parcial de textos do trabalho, ou mencioná-los, para comentários e citações, desde que seja feita a referência bibliográfica completa.

Os conceitos e ideias expressas neste trabalho acadêmico são de responsabilidade do Autor e não retratam qualquer orientação institucional da EGN ou da Marinha do Brasil.

**ASSINATURA PELO GOV.BR  
(LOCAL DA CHANCELA)**

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha querida avó Esperança, ao meu avô Alcides (in memoriam) e à minha tia Fátima (in memoriam) por tudo que fizeram para que eu chegasse até aqui.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a todas as pessoas que estiveram ao meu lado durante esta jornada, tornando possível a realização deste trabalho com sucesso:

Em primeiro lugar, a Deus, por me conceder saúde e estar acima de todas as coisas, me guiando e dando forças para superar os desafios ao longo deste percurso acadêmico.

À minha amada esposa Luana, minha grande companheira e porto seguro nos momentos mais difíceis. Seu apoio incondicional e amor inabalável foram fundamentais para que eu pudesse seguir em frente, mesmo nos momentos mais difíceis.

Aos meus filhos, Ana Luisa e Felipe, que são verdadeiramente maravilhosos e compreensivos. Suas presenças em minha vida trouxeram ainda mais significado e motivação para alcançar meus objetivos.

Aos meus queridos pais, Baltazar e Elizabeth, por todo o amor, incentivo e dedicação ao longo da minha trajetória. Vocês sempre foram meu exemplo de perseverança e determinação, e sou imensamente grato por tudo que fizeram por mim.

E, por fim, ao meu estimado orientador, C-EMOS 2023, cujas orientações precisas possibilitaram a conquista deste objetivo. Vosso conhecimento, dedicação e incentivo foram fundamentais para o desenvolvimento desta dissertação.

*O gerenciamento de Crise de Imagem será necessário em condições deflagradas por um ato irreversível; ou seja, quando não há necessidade de administrar o fato em si, mas apenas suas consequências do ponto de vista de imagem.*

(CARDIA, 2015, p.15)

## RESUMO

Este trabalho tem como objetivo investigar a contribuição da Inteligência com as atividades de Comunicação Social do Comando do 1º Distrito Naval na gestão de crises de imagem nos anos de 2021 e 2022. Para alcançar esse propósito, adotou-se uma metodologia que envolveu entrevistas com profissionais da área de Comunicação Social da Marinha do Brasil. A Marinha utilizou diversos canais de comunicação, como redes sociais e *websites* institucionais, para divulgar suas ações e projetos, buscando promover uma imagem positiva perante a sociedade. A Inteligência desempenhou um papel relevante no suporte às atividades de Comunicação Social durante as crises de imagem, fornecendo informações para respostas diretas e pontuais para uma gestão mais efetiva das crises de imagem na Instituição, moldando a percepção do público e contribuindo para o fortalecimento do relacionamento com a sociedade. No entanto, é necessário um trabalho contínuo de comunicação para esclarecer e educar a sociedade brasileira sobre as atribuições da Marinha, evitando interpretações errôneas.

Palavras-chave: Inteligência; Comunicação Social; Crises de Imagem.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - O Ciclo da Produção de Conhecimento ou Ciclo da Inteligência .....	51
Figura 2 - Interligação entre os planos – PGC como plano principal .....	52
Figura 3 - Fluxo de Acionamento dos planos. ....	53



## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIN	Agência Brasileira de Inteligência
Com1ºDN	Comando do 1º Distrito Naval
ComSoc	Comunicação Social
CPC	Ciclo de Produção de Conhecimentos
GSI	Gabinete de Segurança Institucional
MB	Marinha do Brasil
MD	Ministério da Defesa
OSINT	<i>Open Sources Intelligence</i> – Inteligência de Fontes Abertas
PGC	Plano de Gerenciamento de Crises
PCSM	Plano de Comunicação Social da Marinha
PNI	Política Nacional de Inteligência
SISBIN	Sistema Brasileiro de Inteligência
TI	Tecnologia da informação
USA	<i>United States of America</i> – Estados Unidos da América
US NAVY	<i>United States Navy</i> – Marinha dos Estados Unidos

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>9</b>
<b>2 ATIVIDADE DE INTELIGÊNCIA .....</b>	<b>12</b>
2.1. Breve histórico da Atividade de Inteligência.....	13
2.2. Conceito e fundamentos da atividade de Inteligência.....	14
2.3. O Ciclo de Produção do Conhecimento (CPC).....	16
2.4. Inteligência de Fontes Abertas – OSINT.....	16
<b>3 A COMUNICAÇÃO SOCIAL, TEORIAS DA COMUNICAÇÃO E CRISES DE IMAGEM .....</b>	<b>20</b>
3.1. Teorias da comunicação, notícia, informação e opinião pública.....	22
3.3 Crises de imagem e comunicação: impacto da imprensa e das redes sociais na imagem institucional.....	24
3.4. A comunicação no ambiente operacional e interno.....	28
3.5. Gerenciamento das crises de imagem.....	30
<b>4 A CONTRIBUIÇÃO DA INTELIGÊNCIA NA GESTÃO DE CRISES DE IMAGEM NA COMUNICAÇÃO SOCIAL DA MARINHA DO BRASIL NOS ANOS DE 2021 E 2022.....</b>	<b>36</b>
<b>5</b>	
4.1. Análise da atividade de comunicação social do com1ºDN nos anos de 2021 e 2022.....	365
4.1.1. Identificação das crises de imagem enfrentadas pelo Com1ºDN nesse período.....	377
4.1.2. Análise da resposta da comunicação social do Com1ºDN às crises de imagem identificadas.....	39
<b>9</b>	
4.2. A contribuição da Inteligência na gestão de crises de imagem na comunicação social da Marinha do Brasil nos anos de 2021 e 2022.....	40
4.3 Identificação e análise do papel da inteligência nas ações da comunicação social do Com1ºDN durante as crises de imagem.....	43
<b>5</b>	
<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>Erro</b>
! Indicador não definido.	5
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>47</b>
Anexo A.....	51
Anexo B.....	52
Anexo C.....	53
Apêndice A.....	54

## 1 INTRODUÇÃO

A importância da Inteligência nas atividades de comunicação social é fundamental para garantir o fluxo eficiente e estruturado das informações em uma organização, especialmente em contextos militares como a Marinha do Brasil (MB). Embora atualmente a MB desfrute de uma imagem favorável perante a população civil, todas as instituições estão sujeitas a crises de imagem. Para evitar tais crises, a comunicação social utiliza redes sociais oficiais e páginas da internet para gerenciar o contato e a aproximação do público interno e externo.

No desempenho das diferentes funções da Inteligência nas operações navais é essencial estabelecer uma comunicação direta e de fácil compreensão entre todos os envolvidos, assim como uma comunicação clara, precisa e segura. Essas questões são relevantes para o relacionamento da Inteligência com a mídia. A internet conectou a sociedade de forma ampla, expondo informações ao consumo público em uma escala e velocidade sem precedentes. Como parte dessa sociedade, as organizações militares não estão imunes à capacidade de consumir e compartilhar ideias, dados e opiniões quase instantaneamente. No entanto, a mídia social, em particular, apresenta riscos para as relações civis-militares.

As organizações militares são compostas por pessoas com diferentes históricos, crenças, percepções e motivações. É natural que uma divulgação feita sem levar em consideração essas questões possa gerar informações mal interpretadas e desentendimentos, resultando em problemas mais graves, como desalinhamento de equipes, rompimento de estratégias, problemas de relacionamento e conflitos. Portanto, uma estratégia de comunicação deve prever não apenas o conteúdo e o tom das mensagens para alcançar o alinhamento corporativo, mas também avaliar os canais mais apropriados para cada público.

No contexto das organizações militares, os processos relacionados à informação são frequentemente analisados em operações militares, seguindo ciclos de Inteligência que são altamente específicos, mas podem ser comparáveis a outros processos. Informações de diferentes níveis de criticidade geralmente requerem ferramentas e canais diferentes, podendo perder o foco de sua mensagem. Isso ressalta a importância da atuação da inteligência em apoio às atividades de comunicação social, especialmente no gerenciamento de crises de imagem.

Este estudo é relevante, pois evidencia o surgimento das mídias sociais como uma nova ferramenta de comunicação no campo das relações públicas. Destaca-se ainda a importância da comunicação social para as organizações militares, em particular para a Marinha do Brasil, sendo um instrumento crucial não apenas para a preservação da imagem, mas também para elevar e promover uma maior credibilidade da instituição junto à opinião pública.

Episódios de crises de imagem ocorridos no Comando do 1º Distrito Naval (Com1ºDN) nos anos de 2021 e 2022 podem ser conduzidos em consonância com princípios éticos e eficácia no relacionamento com a mídia, promovendo uma maior interação entre todos os envolvidos. À medida que o número de crises aumenta, a comunicação de crise e a gestão de crises se tornam essenciais, na prática das relações públicas. Assim, o gerenciamento de mídia se torna uma das estratégias mais importantes nos planos de gestão de crises.

O objetivo geral deste estudo é de analisar e destacar a importância da Inteligência nas atividades de comunicação social analisando casos ocorridos no Comando do 1º Distrito Naval (Com1ºDN) nos anos de 2021 e 2022. O estudo visou compreender como a Inteligência pode contribuir para o gerenciamento eficiente do fluxo de informações, a preservação da imagem institucional e o fortalecimento das relações civis-militares.

Além disso, buscou-se examinar o papel da comunicação social na construção de uma imagem confiável da MB junto à opinião pública, considerando a influência das mídias sociais e a necessidade de uma abordagem ética e eficaz no relacionamento com a mídia. Para tal, este trabalho foi dividido em cinco capítulos, iniciados pela presente introdução.

No segundo capítulo, abordou-se a Atividade de Inteligência. Foram apresentadas definições e fundamentos que orientam essa atividade. Definiu-se a Inteligência como um processo para assessorar as tomadas de decisões.

No terceiro capítulo, explorou-se a relação entre a comunicação social, as teorias da comunicação e a Inteligência. Foram apresentadas as principais teorias da comunicação, e seus conceitos fundamentais.

No quarto capítulo, foi realizada uma análise da atividade de comunicação social da Marinha do Brasil na área do Com1ºDN, nos anos de 2021 e 2022, identificando as crises de imagem enfrentadas nesse período e analisando a resposta da comunicação social da Instituição.

No capítulo final, apresentou-se uma conclusão baseada nos resultados e discussões dos capítulos anteriores. Foi enfatizada a importância da Inteligência nas atividades de comunicação social, especialmente no contexto das organizações militares. Também foram apontadas possíveis recomendações e diretrizes para aprimorar as estratégias de comunicação e o uso da Inteligência nesse contexto.

## 2 A ATIVIDADE DE INTELIGÊNCIA

Conforme a Política Nacional de Inteligência (PNI) do Brasil, a atividade de Inteligência é o exercício permanente de ações especializadas voltadas para a produção e difusão de conhecimentos, visando assessorar as autoridades governamentais em seus respectivos níveis e áreas de atribuição. Essa assessoria é voltada para o planejamento, execução, acompanhamento e avaliação das políticas de Estado.

A Inteligência consiste na forma em que um conhecimento é disseminado aos formuladores de políticas ou comandantes operacionais, possibilitando-os tomar melhores decisões. Esse conhecimento muitas vezes é de natureza sigilosa, contendo informações que se procura esconder de um oponente.

De acordo com Smagh (2020), o papel mais importante da Inteligência nas operações militares é fornecer análises dos principais aspectos do ambiente operacional para auxiliar os comandantes em seu processo de tomada de decisão. A Inteligência é coletada em uma determinada área de operações ou campo de batalha, utilizando uma ampla variedade de recursos, desde dados obtidos acima da atmosfera terrestre até abaixo da superfície do oceano, envolvendo aspectos humanos, físicos e informacionais, a fim de atender às necessidades de um tomador de decisão.

No entanto, mesmo com conhecimentos de Inteligência disponíveis antes de um confronto, o fator decisivo em um combate, quando as forças são equilibradas, é a capacidade de tomar decisões (KEEGAN, 2006).

O Ministério da Defesa (MD) afirma que o propósito da Atividade de Inteligência é assessorar o processo decisório de autoridades políticas e militares, além de apoiar o planejamento e a condução de operações militares em situações de paz, crise ou conflito. Isso é alcançado por meio da disseminação de conhecimentos oportunos, adequados e confiáveis, de acordo com os interesses políticos, estratégicos, operacionais e táticos (BRASIL, 2020).

Em resumo, a Inteligência tem como objetivo principal assessorar autoridades no processo decisório e apoiar o planejamento e a condução de operações militares em diversas situações. A disseminação de conhecimentos oportunos, confiáveis e alinhados aos interesses políticos, estratégicos, operacionais e táticos é fundamental para alcançar esses objetivos.

## 2.1. Breve histórico da Atividade de Inteligência

A atividade de Inteligência tem uma longa história que remonta aos tempos antigos e está intrinsecamente ligada à guerra. Um exemplo notável desse uso militar da Inteligência é encontrado na Bíblia Sagrada<sup>1</sup> quando Moisés designou líderes das tribos de Israel para explorar a terra de Canaã. Esses líderes receberam a missão de coletar informações sobre o inimigo e as condições da área em que iriam operar. Essa narrativa bíblica ilustra a presença duradoura e a relevância da atividade de Inteligência ao longo da história (USA, 1975).

Vejam a terra, o que é; e o povo que nela habita, se são fortes ou fracos, poucos ou muitos; E qual é a terra em que habitam, se é boa ou má; e quais são as cidades que habitam, quer em tendas, quer em fortalezas; e qual é a terra, se é gorda ou magra, se há madeira nela ou não. (BÍBLIA SAGRADA, *apud* USA, 1975, p.32 tradução nossa)<sup>2</sup>.

Desde tempos remotos, os líderes militares sempre buscaram informações sobre o inimigo, incluindo suas forças, fraquezas, intenções e organização militar. Mesmo quando Alexandre, o Grande, atuava como regente na corte macedônica, ele demonstrava interesse pelas populações estrangeiras, produtividade do solo, rotas fluviais e terrestres, localização de cidades fortificadas e identificação de figuras importantes. Essa coleta estratégica de informações foi de grande valor quando Alexandre iniciou sua invasão do vasto e diversificado Império Persa (KEEGAN, 2006).

No contexto brasileiro, a atividade de Inteligência desempenhou um papel fundamental ao longo da história, desde o período colonial até os tempos atuais. Desde o descobrimento do país, informações estratégicas sobre rotas, navegações e territórios a serem explorados eram consideradas de alto valor para os impérios marítimos da época, sendo tratadas como segredos de Estado. A importância dessa atividade persistiu ao longo

---

<sup>1</sup> Escrituras sagradas do judaísmo e do cristianismo. A Bíblia cristã consiste no Antigo Testamento e no Novo Testamento (tradução nossa). Disponível em: <<https://www.britannica.com/topic/Bible>>. Acesso em: 04Jun 2023.

<sup>2</sup> No original: "See the land, what it is; and the people that dwelleth therein, whether they be strong o weak, few or many; And what the land is that they dwell in, whether it be good or bad; and what cities they be that they dwell in, whether in tents, or in strongholds; And what the land is, whether it be fat or lean, whether there be wood therein or not." BÍBLIA SAGRADA, *apud* USA, 1975, p.32.

dos anos, abrangendo o período imperial e estendendo-se até a era republicana (GONÇALVES, 2008).

No Brasil, a atividade de Inteligência é regulamentada pela Lei nº 9.883/99, que estabelece o Sistema Brasileiro de Inteligência (SISBIN). O SISBIN é responsável pela integração das atividades de Inteligência no país, englobando a coleta, análise e divulgação de informações essenciais ao processo decisório do poder executivo, bem como a garantia da proteção contra acesso não autorizado. O SISBIN é composto por órgãos e institutos da Administração Pública Federal, especialmente os responsáveis pela defesa, segurança interna e relações exteriores, podendo também contar com a adesão dos estados mediante ajustes necessários.

A Agência Brasileira de Inteligência (ABIN), criada em 1999, desempenha um papel central no SISBIN, fornecendo dados estratégicos ao Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República (GSI)<sup>3</sup>. Ao longo do tempo, o SISBIN expandiu-se e envolve atualmente várias agências líderes. Embora o sistema enfrente desafios, o Brasil tem conseguido manter um equilíbrio delicado entre democracia, segurança e desenvolvimento (CEPIK, 2021; GALVANI, 2023).

## 2.2. Conceito e fundamentos da atividade de Inteligência

Conceitualmente, a Inteligência é a informação que foi analisada, compreendida e correlacionada com conhecimentos já existentes, observada à luz de experiências anteriores. O conhecimento é adquirido por meio do processamento sistêmico e estruturado de notícias para identificar conteúdo relevante, descobrir conteúdo oculto ou ausente e processar conteúdo considerado necessário (PORTUGAL, 2009 *apud* SILVA; RIBEIRO, 2018). Esse processo envolve o chamado de Ciclo de Produção de Conhecimento (CPC), como veremos adiante.

Segundo Kent (1967, p.147) a obtenção e análise de informações estratégicas desempenham um papel essencial na proteção dos interesses nacionais e na formulação de uma política externa ativa e antecipada. Tais informações são cruciais tanto para fins

---

<sup>3</sup> Pela Medida Provisória (MP) nº 726, de 12 de maio de 2016, que altera e revoga dispositivos da Lei nº 10.683, de 28 de maio de 2003, foi extinta a Casa Militar da Presidência da República e criado o Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República (BRASIL, 2016).



defensivos, alertando-nos sobre as intenções de potências adversárias, quanto para uma abordagem proativa de nossa política externa.

Smagh (2020) destaca importantes conceitos que corroboram para eficácia das operações militares, dentre eles: a Inteligência é o produto resultante da coleta, processamento, integração, avaliação, análise e interpretação das informações disponíveis sobre nações estrangeiras, forças ou elementos hostis ou potencialmente hostis, ou áreas de operações reais ou potenciais. A vigilância é a observação sistemática de áreas aeroespaciais, ciberespaciais, de superfície ou subterrâneas, lugares, pessoas ou coisas por meios visuais, auditivos, eletrônicos, fotográficos ou outros. O Reconhecimento é uma missão empreendida para obter, por observação visual ou outros métodos de detecção, informações sobre as atividades e recursos de um inimigo ou adversário, ou para obter dados relativos às características meteorológicas, hidrográficas ou geográficas de uma determinada área.

Segundo Lange (2007), os desafios inerentes à Atividade de Inteligência avançam especialmente em variedade, volume e velocidade. Contudo, as ameaças transnacionais, dentre elas: crime organizado, terrorismo, apropriação imprópria de conhecimento, e outros, começaram a fazer parte da agenda dos órgãos de Inteligência. Assim, em sentido genérico, a palavra “Inteligência” compreende o aspecto de obtenção e proteção ao conhecimento. As atividades têm como finalidade esses aspectos, apesar de correspondentes, recebem designações características diferentes: a que versa sobre o conhecimento é denominada Inteligência, e a de proteção ao conhecimento é versada como contrainteligência (LANGE, 2007).

Com a Atividade de Inteligência militar, busca-se desenvolver um conjunto de atividades para apoiar a tomada de decisões estratégicas e para garantir a segurança militar. Segundo Handel (1990) é na interseção entre planejamento militar, operações e avaliação onde a Inteligência é o produto de operações de vigilância e reconhecimento.

A gestão e a integração da Inteligência nas operações militares são inerentes responsabilidades do Comando. Essas responsabilidades são desempenhadas em todos os níveis de comando e em toda a gama de operações militares. A tecnologia permite que a força conjunta e os comandantes de componentes e suas equipes acessem, em tempo quase real, excesso de informações relativas aos aspectos do ambiente operacional (USA, 2013). De acordo com a doutrina militar conjunta americana, o papel principal da Inteligência é fornecer informações e avaliações para facilitar o cumprimento da missão.

### 2.3. O Ciclo de Produção do Conhecimento (CPC)

O CPC, também chamado de Ciclo da Inteligência, fornece a base para a terminologia e procedimentos comuns de Inteligência e consiste em cinco fases interrelacionadas. São elas: **planejamento e direção; coleta; processamento e exploração; análise e produção; e disseminação**. Esse processo de Inteligência simplifica muito um processo dinâmico e complexo. Em muitas situações, as várias operações de Inteligência podem ocorrer simultaneamente umas com as outras. As operações de Inteligência são atividades abrangentes conduzidas por equipes especializadas de Inteligência para fornecer ao comandante informações relevantes, oportunas e as mais precisas, que lhes são negadas (USA, 2013, grifo nosso).

A base do processo que produz a Inteligência é construída por analistas relacionando ou comparando informações com outros conhecimentos existentes, ou não em um banco de dados e deles tirar conclusões. A Inteligência permite a antecipação ou previsão de situações e circunstâncias futuras, iluminando as diferenças nas linhas de ação disponíveis.

### 2.4. Inteligência de Fontes Abertas – OSINT

A Atividade de Inteligência apresenta uma organização distinta, onde os processos, recursos e abordagens formam componentes integrados, sendo, porém, classificada em níveis distintos de utilização: Estratégico<sup>4</sup>, Operacional<sup>5</sup> e Tático<sup>6</sup>. Embora sejam categorizados separadamente, eles formam um conjunto inseparável e interligado (BRASIL, 2011).

A Inteligência Operacional é responsável por produzir<sup>7</sup> e proteger<sup>8</sup> informações necessárias para planejar, executar e manter operações militares, visando alcançar objetivos

---

<sup>4</sup> Conhecimento Estratégico: conhecimento requerido para a formulação das Avaliações Estratégicas dos órgãos componentes da Defesa, de planos e de políticas no nível nacional ou internacional, referentes à Defesa Nacional (BRASIL, 2011).

<sup>5</sup> Conhecimento Operacional: conhecimento requerido para planejar, conduzir e sustentar operações militares de grande envergadura, a fim de que sejam alcançados objetivos estratégicos dentro de um Teatro de Operações ou Zona de Operações (BRASIL, 2011).

<sup>6</sup> Conhecimento Tático: conhecimento requerido para a condução de operações de combate no nível tático. (BRASIL, 2011).

<sup>7</sup> O ramo da inteligência Operacional responsável pela produção de conhecimento é a Inteligência (BRASIL, 2020).

<sup>8</sup> O ramo da inteligência Operacional responsável pela proteção do conhecimento é a Contrainteligência (BRASIL, 2020).

estratégicos em uma área designada. É uma atividade contínua que ocorre tanto em tempos de paz quanto de conflito, envolvendo a elaboração e aplicação de planos operacionais, bem como a condução de operações militares conjuntas que abrangem os meios terrestres, navais e aéreos (BRASIL, 2015).

A Inteligência Operacional é usada para descrever o apoio de Inteligência às forças operacionais do teatro de operações, concentrando-se nas capacidades e possibilidades militares do adversário. Ele ajuda os comandantes a se manterem informados sobre os eventos dentro de sua área de interesse e a prever quando, onde e com que força o adversário pode encenar e conduzir campanhas e operações importantes (US NAVY, 2010).

De tal modo, para Handel (1990), a Inteligência Operacional são essencialmente informações atualizadas sobre o inimigo que foi processado e destilado por especialistas da massa de dados brutos recebidos; e para a coleta e análise de Inteligência seja útil no apoio a operações militares, esses especialistas devem ser mantidos bem informados sobre todos os últimos desenvolvimentos a respeito das operações e planos de suas próprias forças. A disponibilidade de Inteligência sob tais condições permite a obtenção de melhores resultados no campo de batalha a um custo menor, ou seja, a Inteligência age como um multiplicador de força.

No âmbito operacional, a Inteligência desempenha um papel crucial ao colaborar na concepção, planejamento e condução de campanhas e principais operações militares. Além disso, é responsável por adquirir informações sobre o ambiente operacional e as forças hostis presentes ou que possam atuar nele. Os produtos de inteligência nesse nível são essencialmente estimativos, permitindo avaliar a importância, intensidade e magnitude de uma ameaça real ou potencial. Essa avaliação fornece subsídios para a tomada de decisões (BRASIL, 2015).

Embora muitas vezes não seja reconhecida, a história mostra que as informações publicamente disponíveis desempenham consistentemente uma parte integrante do desenvolvimento do quadro de inteligência. Com o advento da Era da Informação, uma rápida evolução das inovações tecnológicas democratizou e descentralizou a informação, criando um universo digital e um excesso de inteligência de fontes abertas, ou OSINT (ANDRE, 2023).

Na contemporaneidade, a tecnologia da informação (TI) promoveu a maximização do emprego da inteligência por fontes abertas ou *Open Sources Intelligence* (OSINT) com o desígnio de fornecimento de informações necessárias para o planejamento e cumprimento de

operações militares. Segundo Andre (2023) somente na última década, o mundo produziu mais informações do que no resto da história humana. Essa difusão de informações é uma promessa significativa para a comunidade de Inteligência Naval, cuja própria história rica está repleta de exemplos de OSINT como parte integrante do quadro analítico.

OSINT é Inteligência baseada em informações de código aberto que qualquer membro do público pode obter legalmente por solicitação, compra ou observação. Exemplos de fontes abertas incluem documentos não oficiais e rascunhos, material de referência publicado e não publicado, pesquisa ou bancos de dados em 'nuvem' e plataformas ou repositórios de rede baseados na web (USA, 2013).

A OSINT complementa as outras disciplinas de Inteligência e pode ser usado para preencher lacunas e fornecer precisão e fidelidade em bancos de dados de informações classificadas. OSINT é suscetível a manipulação e decepção e, portanto, requer revisão durante o processamento (USA, 2013).

A OSINT oferece suporte a avisos, dicas e dicas de outras disciplinas de Inteligência e fornece o contexto para entender as informações classificadas. Também pode reduzir grandes conjuntos de alvos, preenchendo rapidamente as lacunas de informação, permitindo o uso mais eficiente de recursos técnicos e de baixa densidade (USA, 2013).

OSINT pode ser empregada de várias maneiras, incluindo medição sentimento da população, discernindo tendências na mídia estrangeira, apoiando a pesquisa sociocultural e esforços de assistência humanitária, acompanhando os desenvolvimentos científicos e tecnológicos, e fortalecer as parcerias estrangeiras (USA, 2013).

Como outros tipos de Inteligência, a OSINT é suscetível ao engano do adversário. Informações incorretas podem ser deliberadamente plantadas em fontes públicas. OSINT é também sujeita a viés de fonte e imprecisão. A Inteligência de todas as fontes deve combinar, comparar, e analisar material classificado e de código aberto e tentar verificar informações cruzadas obtidos de diferentes fontes (USA, 2013).

Segundo Andre (2023) desde o fim da Guerra Fria (1947-1991), a democratização e a descentralização do cenário da informação resultaram em um aumento acentuado nas quantidades de informação, alterando a comunidade de Inteligência. Como “informações publicamente disponíveis” que qualquer um pode obter legalmente proliferaram, os avanços da Era da Informação afetaram a OSINT mais do que qualquer outra disciplina de Inteligência. A Internet e a tecnologia celular significam que os indivíduos desfrutam de acesso sem

precedentes à informação, especialmente em regiões subdesenvolvidas. Enquanto isso, as mídias sociais tornam os indivíduos participantes ativos na produção de informações.

Cada ano que passa a OSINT se expande além desses meios convencionais e agora inclui informações da *deep web*, imagens comerciais, dados técnicos, mídia social e literatura cinza com mais fontes inevitavelmente a seguir (ANDRE, 2023).

Schonfelder (2015) relata outro ponto relevante sobre o pessoal responsável para o levantamento e acompanhamento da Atividade de Inteligência, destacando a necessidade de assinalar o que é relevante e ainda a percepção sobre as alterações que acontecem durante às observações. Essa abordagem deve ser considerada para a aquisição de conhecimento através de fontes abertas. Com isso, os analistas envolvidos devem ser qualificados, para informações fidedignas.

### 3 A COMUNICAÇÃO SOCIAL, TEORIAS DA COMUNICAÇÃO E CRISES DE IMAGEM

#### 3.1. Teorias da comunicação, notícia, informação e opinião pública

A informação é, em uma definição empírica mínima, a transmissão de conhecimento, por meio de uma determinada linguagem, de alguém que o possui para alguém que presume não o possuir (CHARAUDEAU, 2009 *apud* CARDIA, 2015, p.27). A notícia, por sua vez, é um fato de interesse público que rompe com a rotina e apresenta uma nova realidade em desenvolvimento. Ela desafia as normas de memorização, despertando o interesse e sendo lembrada ao conter elementos cativantes. Seu valor é ampliado quando possui autenticidade e um conteúdo controverso, pois esses elementos chamam mais a atenção do público em geral (BARBEIRO, 2020).

A diferença básica entre informação e notícia é que a primeira envolve um valor opinativo ou interpretativo, enquanto a informação pode ou não ser transformada em notícia. A informação é o ponto de partida para contar a história de como, quando, onde, quem e por que determinado evento ocorreu. Por outro lado, a notícia engloba tudo que é de interesse da sociedade e provoca reações em grupos e indivíduos, sendo o receptor o elemento mais importante nesse processo. A comunicação não se resume ao que é dito, mas sim ao que o outro entende (DAVID OGILVY *apud* BARBEIRO, 2020, p.23).

No contexto social moderno, a opinião pública se destaca como o vínculo predominante, prevalecendo sobre uma verdade determinada (TARDE, 1992 *apud* CARDIA, 2015). Nesse cenário, a mídia desempenha um papel crucial, sendo responsável pela formação e consolidação da **opinião pública**. A opinião pública não surge espontaneamente, mas é construída ao longo do tempo por meio da representação da opinião de um grupo, podendo eventualmente envolver a maioria da sociedade (CARDIA, 2015, grifo nosso).

Berger (2007) destaca as razões que contribuem para o limitado desenvolvimento das teorias da comunicação, mencionando heranças históricas, obsessão metodológica, aversão ao risco e autoinclusão como questões que dificultam a criação e evolução dessas teorias. Por outro lado, Craig (2007) ressalta a natureza interdisciplinar da comunicação e os estudos práticos baseados em teorias, que promovem novos resultados científicos e interpretações

diversas. Martino (2008) realizou uma comparação dos conteúdos de livros brasileiros intitulado "Teoria da Comunicação" e identificou cerca de quarenta e três modelos considerados teorias da comunicação.

A compreensão das principais teorias da comunicação e sua influência na comunicação de massa, especialmente no modo como as notícias são compreendidas e os fatos são percebidos pela mídia, é fundamental para o gerenciamento de crises de imagem (CARDIA, 2015).

Embora haja uma diversidade de perspectivas, autores e modelos teóricos na área da comunicação, utilizaremos o modelo proposto por Wesley Cardia, que examinou conceitos que influenciam as crises de imagem, como ***Agenda Setting, Framing, Espiral do Silêncio, Priming e Gatekeeping*** (grifo nosso).

A teoria do *Agenda Setting* busca compreender como a mídia pode influenciar o público. Estudos pioneiros de McCombs e Shaw em 1972 investigaram o poder da mídia em influenciar os eleitores. Cardia (2015) ressalta que, embora a mídia tenha o poder de influenciar a opinião pública, essa influência varia de acordo com o contexto social, cultural e econômico do público. A teoria do *Agenda Setting* não sugere uma intenção deliberada da mídia em persuadir, mas destaca o impacto resultante do simples ato de informar e da forma como a informação é recebida pelo público.

A temática da teoria do agendamento também representa a evolução de uma perspectiva quantitativa para uma abordagem representativa dos efeitos. O que vale é o significado daquilo a que as pessoas estão expostas e, também, o impacto cumulativo dessa exposição, cuja frequência continuada e cotidiana influência na cognição. (PENA, 2005, p.145)

A teoria do *Priming*<sup>9</sup> é uma extensão da Agenda Setting e destaca o papel da mídia em dar maior relevância e destaque a determinados assuntos. O processo de realce de matérias e assuntos será mais efetivo nos meios de comunicação eletrônicos no Brasil, devido à maior influência da mídia eletrônica sobre a população em comparação à mídia impressa (CARDIA, 2015).

A teoria do *Framing*<sup>10</sup> sugere que a forma como um assunto é apresentado na mídia

---

<sup>9</sup> Teoria do *Priming* ou teoria da saliência (realce) (CARDIA, 2015, p.18).

<sup>10</sup> Teoria do *Framing* ou teoria do enquadramento (CARDIA, 2015, p.18).

influencia a maneira como os receptores compreendem a mensagem e suas percepções sobre o assunto. O enquadramento da notícia utiliza termos, expressões, fotos e textos para transmitir ao receptor a ideia desejada pelo veículo emissor, levando em consideração a cultura e a experiência de vida do receptor (CARDIA, 2015).

A teoria da Espiral do Silêncio, desenvolvida por Elisabeth Noelle-Neumann, descreve o fenômeno de pessoas silenciando suas opiniões quando percebem que a maioria tem visões diferentes. Em uma crise de imagem, esse fenômeno pode ser prejudicial, pois as pessoas tendem a reprimir suas opiniões divergentes por medo de serem julgadas ou isoladas (CARDIA, 2015).

O *gatekeeping*<sup>11</sup> é o controle sobre a seleção do conteúdo que se tornará notícia na mídia. Desde a reunião de pauta até os editores e jornalistas, o *gatekeeping* influencia o que o público deseja saber e ler. O conteúdo disponibilizado pela mídia é, em grande parte, resultado da prática do *gatekeeping* (CARDIA, 2015).

O *gatekeeping* ou filtro é o controle sobre a seleção do conteúdo do que será notícia na mídia. Esse controle se dá em diversos estágios, desde a reunião de pauta, a direção do veículo, seus editores e jornalistas em geral. Aquilo que o público quer saber e se preocupa em ler, em qualquer tempo, é basicamente um produto da prática do *gatekeeping* pela mídia (CARDIA, 2015).

O *gatekeeping* constituir-se-ia, portanto, em uma distorção involuntária – na medida em que não se trata de uma intervenção consciente, sensorial – da informação, devida ao modo pelo qual se organiza, institucionaliza e desenvolve a função jornalística, as chamadas estruturas inferenciais, que não significam manipulação, pura e simplesmente, eis que não são distorções deliberadas, mas involuntárias, inconscientes, que podem chegar, por isso mesmo a níveis bem mais radicais e perigosos, na medida em que omitem ou marginalizam acontecimentos que, por vezes, poderiam ser efetivamente importantes e significativos para determinadas coletividades (HOHLFELDT, 2001, p. 206 *apud* CARDIA, 2015, p.44).

É importante ressaltar que o *Gatekeeping* difere da manipulação, pois este último envolve uma intervenção intencional e proposital na informação, enquanto o *gatekeeping* ocorre de maneira involuntária e não deliberada (CARDIA, 2015).

---

<sup>11</sup> Teoria do *Gatekeeping* ou teoria do filtro (CARDIA, 2015, p.38).



### 3.2. Comunicação Social na Marinha do Brasil

De acordo com o Manual de Comunicação Social da Marinha (2021), em uma sociedade contemporânea, marcada por constante dinamismo e interconexão, a Comunicação Social (ComSoc) assume um papel de grande relevância. Ela está diretamente ligada à construção e à preservação da imagem e da reputação das organizações. A atividade de comunicação é como uma máquina que transforma as relações e precisa ser fluída e consistente para não apenas transmitir a mensagem desejada, mas também garantir que ela seja compreendida. Além disso, a comunicação atual precisa gerar nos públicos a percepção correta sobre a instituição e promover o diálogo entre os diversos atores sociais

A ComSoc conta com profissionais formados em Jornalismo, Publicidade e Propaganda e Relações Públicas. Eles desempenham um papel essencial na compreensão das relações entre a sociedade e os meios de comunicação de massa, como jornais, revistas, televisão, rádio, cinema e Internet. Esses profissionais têm a responsabilidade de produzir, transmitir e receber mensagens que circulam na sociedade, exercendo influência sobre como as informações são compartilhadas, compreendidas e interpretadas pelo público (BRASIL, 2021).

À medida que o papel da comunicação nas organizações se tornou mais relevante e estratégico nas últimas três décadas, a demanda por profissionais da área de ComSoc também aumentou. Além do conhecimento nas áreas específicas já citadas, esses profissionais agora precisam adquirir habilidades em gestão, marketing, tecnologia da informação, planejamento e administração de organizações públicas, privadas e do terceiro setor. Essa ampliação de conhecimentos é necessária para atender às demandas cada vez mais complexas da comunicação (BRASIL, 2023).

O Manual de Comunicação Social da Marinha (2021) cita que a ComSoc desempenha um papel importante ao permitir que as organizações interajam com os aspectos sociais e políticos do seu ambiente. Esses aspectos fazem parte do ambiente institucional, que inclui públicos com influência sobre a capacidade das organizações alcançarem seus objetivos. Sendo assim, o sucesso da comunicação está diretamente relacionado à qualidade das relações estabelecidas entre a organização e seus públicos de interesse, tornando-se fundamental conhecer cada público, classificá-lo por ordem de importância e adaptar as mensagens transmitidas a cada um deles de forma diferenciada.

A identidade de uma instituição, como a Marinha, é composta pelos valores, costumes,

tradições, preceitos de ética e cultura organizacional, que a distinguem das demais organizações. Essa identidade se manifesta por meio do nome, logomarca, lema, produtos, serviços, instalações, material impresso, uniformes e outras formas de comunicação. Já a imagem é a percepção da identidade Marinha pelos diferentes públicos de interesse. Quanto melhor for a ComSoc da MB, mais próxima da identidade será a imagem percebida. Por outro lado, a reputação, construída ao longo do tempo, é baseada na soma das percepções de todos os segmentos do público (BRASIL, 2021).

Segundo o Plano de Comunicação Social da Marinha (PCSM )2023 – 2024 a MB possui oito objetivos permanentes que orientam o planejamento da ComSoc: zelar pela imagem e pela reputação da MB; fortalecer a convicção e a coesão do público interno; aproximar a MB da sociedade brasileira; aumentar a percepção da sociedade sobre a importância do mar para o país; aumentar a percepção da sociedade sobre a importância das atividades desenvolvidas pela MB; contribuir para a captação de recursos humanos; contribuir para a captação de recursos orçamentários; e **contribuir para o fortalecimento da capacidade da MB na gestão de crises** (*grifo nosso*).

Quanto às vertentes da comunicação, o PCSM (2023-2024, p. 4) enfatiza que:

**Comunicação interna** - É o esforço de comunicação desenvolvido para estabelecer canais que possibilitem o relacionamento ágil e transparente da alta administração com os demais indivíduos que fazem parte do público interno. A comunicação interna contribui ainda para manter o público interno alinhado e engajado com os objetivos e posicionamentos da instituição.

**Comunicação institucional** - A comunicação institucional visa divulgar informações aos públicos de interesse sobre os objetivos, as práticas, as políticas e as ações institucionais da organização. O objetivo principal é construir, manter ou melhorar a imagem corporativa perante esses públicos. Assim, a vertente institucional é responsável por comunicar os princípios e valores organizacionais, e, dessa forma, conquistar a confiança e estimados públicos de interesse.

**Comunicação mercadológica** - A comunicação mercadológica compreende toda e qualquer manifestação comunicativa gerada para atingir um objetivo mercadológico, tendo em vista a divulgação publicitária dos produtos ou serviços de uma organização. O papel da comunicação mercadológica é, então, comunicar como os produtos e serviços oferecidos pela organização atendem às necessidades e expectativas dos públicos e, assim, conquistá-los.

### 3.3 Crises de imagem e Comunicação: Impacto da Imprensa e das Redes Sociais na Imagem Institucional

Para Ian Mitroff “a crise é um evento que pode afetar ou destruir toda a organização” (*apud* AUGUSTINE, 2009, p.6). Na visão de Cardia (2015) uma crise pode ser definida como a ruptura da estabilidade e da ordem natural das coisas, desafiando o sistema estabelecido e trazendo imprevisibilidade para indivíduos e organizações. Ela pode surgir de desastres naturais, ações institucionais/empresariais, conflitos humanos ou políticos. É importante lembrar que a percepção da crise pode parecer amplificada para aqueles que estão diretamente envolvidos, devido ao envolvimento emocional e ao esforço empregado na busca por soluções. Nesse sentido, é fundamental manter a calma, buscar um certo distanciamento e compreender adequadamente o contexto da crise em questão.

Segundo Ruff e Aziz, no caso de empresas e organizações “uma crise é qualquer incidente ou situação, seja real, rumores ou alegação, que pode atrair atenção negativa para uma empresa ou organização internamente, na mídia ou perante públicos-chave.”<sup>12</sup> (2003, p. 3, tradução nossa, grifo nosso).

Para que uma crise se transforme em uma crise de imagem, é necessário que ela ganhe visibilidade na mídia e afete a percepção e avaliação que um grupo ou a sociedade como um todo tem da instituição pública ou empresa envolvida. Nesse sentido, a assessoria de comunicação desempenha um papel crucial na gestão da crise. Desde o início do processo decisório, essa assessoria deve ser envolvida para criar estratégias que minimizem as consequências negativas para a empresa. Eles serão os principais responsáveis por moldar como o mundo externo enxergará e perceberá os fatos. Portanto, é fundamental que a assessoria de comunicação seja convocada desde o início do processo e participe ativamente na formulação de estratégias de comunicação eficazes, a fim de mitigar os efeitos negativos da crise na imagem da instituição (CARDIA, 2015).

Uma crise de imagem ocorre quando ações ou omissões de uma organização afetam negativamente o público relacionado e geram repercussão negativa na opinião pública. Quando essa repercussão chega à imprensa, ela amplifica o impacto e se propaga rapidamente. Nesse contexto, a imprensa desempenha um papel importante na gestão da crise. Crises que não recebem publicidade são mais fáceis de lidar, pois a atenção se concentra no mérito do problema. No entanto, em crises discutidas publicamente, é necessário gerenciar

---

<sup>12</sup> No original: *A crisis is any incident or situation, whether real, rumoured or alleged, that can focus negative attention on a company or organization internally, in the media or before key audiences*”

também a mídia (NEVES, 2002).

As crises podem representar uma ameaça significativa para um dos maiores ativos de uma organização: sua **credibilidade**. Nesse contexto, a ComSoc desempenha um papel crucial, contribuindo para prevenir, preservar, proteger e, em muitos casos, reconstruir a imagem institucional. Assim, não se trata apenas de gerar conteúdo, mas também de adotar novas medidas, como monitoramento, acompanhamento e detecção precoce de possíveis crises (BRASIL, 2023, grifo nosso).

A comunicação durante e após uma crise é uma decisão estratégica crucial para preservar a imagem da organização. O silêncio é a pior reação. A transparência e a rapidez na divulgação de informações corretas são fundamentais para acalmar o público e restaurar a confiança. Definir um plano de ação, manter o controle da situação, dar a versão oficial dos fatos e manter uma liderança forte são fatores cruciais (ROSA, 2003).

Um equívoco comum entre as corporações é acreditar que sua empresa não pode ser atingida ou afetada por uma crise. "Nenhuma empresa, por mais sólida, admirada e moderna que seja, está imune à crise. Esse princípio básico da administração de crises, mesmo repetido e evidente, continua sendo esquecido por muitas organizações" (FORNI, 2002, p. 363).

Castells (2003) defende que a internet não é apenas uma tecnologia, mas um meio de comunicação que constitui a forma organizativa de nossas sociedades. Ela é equivalente ao que a fábrica ou a grande corporação foram à era industrial. A internet tem a capacidade de processar a virtualidade e transformá-la em realidade, promovendo uma sociedade em rede altamente conectada ao mundo digital. Ela proporciona um novo modelo de comunicação e interação dentro da comunicação institucional.

Com essas mudanças, as organizações não podem se preocupar apenas com o que é transmitido nos meios impressos, rádio, TV ou no ambiente interno, mas devem redobrar a atenção ao que é publicado na internet. Isso ocorre porque esse espaço é totalmente democrático, permitindo que tanto os consumidores quanto os funcionários expressem suas opiniões livremente e sem controle determinado do que pode ou não ser publicado. O anonimato e a falta de uma regulamentação específica para controlar as informações também são fatores que facilitam a comunicação na rede (CASTELLS, 2003).

Dessa forma, a internet facilita a disseminação de conteúdo, seja ele positivo ou negativo. Assim, qualquer evento que ocorra e afete a imagem de uma instituição ou personalidade pode gerar uma crise de imagem. Acontecimentos inesperados que geram

assuntos de teor negativo podem culminar em matérias negativas e desencadear uma crise ainda maior. "No mercado, considera-se crise (do ponto de vista da comunicação) eventos que, devido ao seu potencial explosivo ou inesperado, têm o poder de desestabilizar organizações e governos e gerar uma cobertura negativa" (FORNI, 2002, p. 373).

Com o avanço das ferramentas digitais, houve uma democratização que permitiu aos usuários se tornarem produtores de conteúdo, não mais meros receptores passivos de informações em massa. Terra (2008) argumenta que a internet transformou a comunicação em um processo bidirecional, proporcionando a oportunidade de resposta e interação entre emissores e receptores de uma mensagem. Isso ocorre de forma direta, sem a necessidade de intermediários, ou seja, as corporações não podem mais usar os meios de comunicação para filtrar ou selecionar o que é bom ou ruim para a empresa. O que é dito na internet se dissemina conforme o interesse de um grupo.

Uma rede social é definida como um conjunto de dois elementos: atores (pessoas, instituições ou grupos; os nós da rede) e suas conexões (interações ou laços sociais) (WASSERMAN E FAUST, 1994; CARRINGTON, SCOTT E WASSERMAN, 2005; DEGENNE E FORSÉ, 1999 *apud* RECUERO, 2006). Dessa forma, a internet mudou a dinâmica da comunicação entre as empresas e seus públicos. Por meio das redes sociais e sites, um cliente satisfeito ou insatisfeito pode criar uma comunidade, fazer um post no Facebook, Twitter ou comentar nas páginas e redes da empresa, expressando sua opinião.

Com a influência das redes sociais, as corporações precisaram desenvolver novas estratégias de comunicação interna e externa. As redes sociais mudaram a forma como a comunicação organizacional é lida e realizada. O que antes era mantido com uma certa distância agora se torna muito mais próximo. Por meio dessas plataformas, as empresas também podem acompanhar a opinião dos consumidores de forma mais informal e democrática, diferente dos métodos anteriores, como pesquisas especializadas com os clientes.

Quando surge uma denúncia negativa e considerando a influência e o alcance das redes sociais, é um equívoco pensar que não responder prontamente é uma vantagem para ganhar tempo. Ignorar a solicitação ou acreditar que os jornalistas desistirão da pauta é um erro. O ideal é apurar o assunto o mais rápido possível e, em seguida, fornecer uma versão plausível ao jornalista e, atualmente, às páginas nas redes sociais. "Nesse momento, por inexperiência ou precipitação, muitos erros são cometidos: tentar desqualificar o jornalista,

ficar irritado ou adiar a resposta para o dia seguinte, como se o tempo diminuísse a capacidade do repórter de investigar e escrever" (FORNI, 2002, p. 368).

A omissão diante de pautas negativas concede ao jornalista o direito de escrever o que bem entender. Portanto, as fontes devem interferir na matéria se tiverem explicações plausíveis (FORNI, 2002, p. 370). O que hoje chamamos de redes sociais engloba um fenômeno complexo que abrange um conjunto de novas tecnologias de comunicação. É um universo repleto de complexidades e desafios. Por isso, a comunicação organizacional, de forma consciente, busca acompanhar o avanço tecnológico, proporcionando uma comunicação mais participativa, rápida e popular.

No entanto, isso não significa que estará livre de dificuldades e crises. Durante o desencadeamento de uma crise, por exemplo, a imprensa e, atualmente, as redes sociais podem servir como um canal de comunicação entre a instituição e seu público. "A imprensa, por ser o meio mais importante, deve receber tratamento diferenciado durante as crises das empresas, pois tem a capacidade de atingir todos os públicos" (FORNI, 2002, p. 378).

#### 3.4. A comunicação no ambiente operacional e interno

Conforme a definição constante no Glossário das Forças Armadas, o Poder Nacional é definido como "a capacidade que tem a Nação para alcançar e manter os Objetivos Nacionais, em conformidade com a Vontade Nacional. Manifesta-se em cinco expressões: política, econômica, psicossocial, militar e científico-tecnológica". Todas consideram, em maior ou menor grau, conforme a conjuntura vigente, o planejamento de estratégias de comunicação sólidas, eficientes e assertivas (ESTEVES, 2021).

A importância das comunicações estratégicas na consecução dos objetivos nacionais é destacada por Esteves (2021). Anteriormente, o foco das nações em conflito era maximizar o número de baixas e conquistar o domínio territorial. No entanto, nas últimas décadas, os Estados passaram a considerar não apenas os custos políticos e econômicos, mas também os efeitos morais e sociais que eram divulgados pelos meios de comunicação.

A opinião pública tornou-se um fator crucial, influenciada pelo uso estratégico da mídia para posicionar a narrativa estatal. As guerras do Vietnã e do Golfo Pérsico exemplificam a mudança na natureza dos conflitos modernos, onde os meios de comunicação desempenham um papel estratégico na busca por legitimidade das ações diplomáticas, econômicas e

militares. A dimensão informacional adquiriu importância igual às outras dimensões do ambiente operacional, impulsionada pelos avanços tecnológicos que ampliaram a capacidade de exercer influência sobre o público (ESTEVES, 2021).

O controle da narrativa é essencial para buscar comportamentos favoráveis por parte do público-alvo. A capacitação dos recursos humanos, inclusive os soldados, é fundamental para enfrentar os desafios da comunicação no ambiente operacional atual. A falta de habilidades nesse campo pode levar a consequências indesejadas, comprometendo a credibilidade e a reputação conquistadas ao longo do tempo (ESTEVES, 2021).

Segundo Rosa (2003), o público interno desempenha um papel crucial na disseminação dos conceitos e argumentos da organização durante uma crise. Para evitar a propagação de boatos e medos prejudiciais à imagem da instituição, é essencial que o público interno esteja bem informado. A comunicação interna pode ocorrer por meio de diversos canais, como mídia impressa (jornais, revistas, boletins), mídia oral (reuniões, conversas individuais) e mídia tecnológica (sistemas de voz, videoconferências, intranets, internet). Uma comunicação interna eficiente tem como objetivo manter os funcionários informados sobre os objetivos da organização, fornecer informações relevantes, incentivar o comprometimento e reconhecer as conquistas individuais. Durante uma crise, é importante considerar que os comunicados internos podem se tornar públicos, pois podem vazar para a imprensa.

É crucial adotar uma postura de abertura e transparência durante uma crise, evitando contradições ou desmentidos posteriores aos fatos, pois isso pode levar à perda de credibilidade. Nesse sentido, é fundamental manter o público interno constantemente informado e preparado para enfrentar possíveis desafios. Além disso, é importante estender essa abordagem à relação dos líderes com outro público sensível, que é a família dos envolvidos. A exposição pública de notícias constrangedoras e dolorosas afeta significativamente os familiares, portanto, é essencial tratar o público interno e seus familiares com respeito, fornecendo informações claras e precisas para garantir a credibilidade da organização diante de todos os envolvidos (ROSA, 2003).

É de extrema importância cuidar não apenas dos funcionários e da imprensa, mas também de todos os públicos prioritários durante o gerenciamento de crises. Isso inclui dedicar atenção especial às vítimas e seus familiares. A imprensa desempenha um papel influente na formação de opiniões e afeta a percepção de outros públicos. Por sua vez, os funcionários são diretamente impactados por acontecimentos na organização e têm o poder

de disseminar informações, seja de forma positiva ou negativa. Portanto, é essencial definir porta-vozes da organização e garantir uma comunicação aberta e transparente com os funcionários.

Conforme apontado por Rosa (2003), a comunicação não se limita a informar o público após um incidente, mas é fundamental fornecer informações aos funcionários no dia a dia como forma de prevenção de tragédias. Um plano de comunicação abrangente e preciso é essencial, assim como estabelecer critérios e limites para o compartilhamento de informações internamente antes de qualquer desastre.

Por outro lado, Kempner (1997) ressalta o papel crucial da imprensa na gestão de crises, destacando que ela pode construir ou destruir a reputação de uma organização. Ele defende que a imprensa não deve ser vista como inimiga, mas sim como parceira na divulgação de fatos, argumentando que a melhor atitude para uma organização em situação de crise é ser proativa, enfrentando as situações de forma aberta e fornecendo informações relevantes para a imprensa. Ele destaca a importância de os executivos e porta-vozes passarem por treinamento em mídia e a elaboração de um roteiro de perguntas e respostas para antecipar as necessidades de informação dos jornalistas.

### 3.5 Gerenciamento das crises de imagem

O gerenciamento de crises visa restaurar a normalidade organizacional e influenciar a percepção do público, visando minimizar os danos à imagem da organização. Cardia (2015) destaca que o controle de crise de reputação se faz necessário quando há circunstâncias desencadeadas por um evento irreversível, ou seja, quando é preciso gerenciar as consequências do evento em termos de imagem. Essa necessidade não se restringe apenas a grandes empresas, mas também se aplica a empresas de médio porte, entidades governamentais, políticos, governos e pessoas influentes nos campos artístico, esportivo e profissional.

Ademais, situações de crise podem igualmente afetar as instituições públicas e causar danos significativos à sua reputação, independentemente de sua estabilidade, respeito social ou atualização. Como nenhum órgão ou empresa está imune a essas situações, e em face da imprevisibilidade dos incidentes de crise, é essencial serem desenvolvidos, analisados e constantemente treinados planos de contingência e gerenciamento de crises, que são



medidas que visam preparar as organizações para enfrentar esses desafios e lidar adequadamente com as adversidades que surgirem.

Segundo Lando (2014), as crises são inevitáveis e podem ocorrer em qualquer instituição ou pessoa, em diversos locais e momentos, abrangendo uma ampla gama de setores como escolas, hospitais, fábricas, aeroportos, bancos, centros comerciais, hotéis, organizações não governamentais, empresas privadas, empresas de mídia e até mesmo figuras públicas. As crises podem surgir de forma imprevisível, sem aviso prévio ou com um aviso mínimo.

Esse fenômeno é observado em âmbito local, nacional e internacional, afetando diferentes escalas e contextos. Nesse sentido, é crucial que todas as instituições e indivíduos estejam preparados para enfrentar uma crise. Para isso, ter um Plano de Gerenciamento de Crise (PGC) é fundamental, pois permite uma resposta adequada e eficiente, ajudando a restabelecer a normalidade em um período relativamente curto. Segundo Giovenardi (2021) o PGC deve estar interligado aos demais planos de uma instituição, conforme apresentado na figura 2 do Anexo B, bem como seguir um fluxo de acionamento de acordo com a figura 3 do Anexo C.

Lidar com uma crise requer a atuação de um grupo de pessoas responsáveis pela gestão da crise, pois o desfecho pode variar entre uma batalha bem conduzida, com benefícios diversos, ou um desastre total do qual a organização pode não se recuperar. Nesse contexto, a comunicação corporativa desempenha um papel crítico na construção da imagem oficial da organização e na forma como é percebida pelas partes interessadas. A imagem desejada pela organização depende da recepção, internalização e aceitação por parte das partes interessadas, com base nas informações e experiências que elas têm. É um processo contínuo e negociado entre a organização e as partes interessadas, em que a imagem pode ser construída pela organização ou atribuída pelas partes interessadas (CARDIA, 2015).

Corroborando com Cardia, Mafei (2010) destaca a importância de formar uma equipe dedicada a lidar com uma crise visando reverter a situação em um prazo reduzido. Reconhecer a existência da crise e evitar minimizá-la são passos essenciais, assim como ouvir opiniões técnicas precisas para compreender a verdadeira extensão da crise. As estratégias utilizadas antes, durante e após os eventos são fundamentais: antecipatórias, em resposta e de reparação/imagem. A equipe gestora deve evitar precipitações, mas estar disponível para a imprensa, comprometendo-se a fornecer informações e cumprir tal promessa o mais rápido

possível. É imprescindível comunicar apenas a verdade durante as crises e reafirmar o compromisso com os stakeholders<sup>13</sup>, lembrando que a imagem que eles têm da organização prevalecerá mesmo diante dos problemas iminentes.

Mafei (2010) enfatiza a importância de resolver o cerne da crise, uma vez que a mídia representa apenas a face visível do problema. No entanto, quando a imagem de uma organização é afetada, é crucial empreender esforços para reverter os danos causados. Nesse sentido, a teoria propõe diferentes estratégias retóricas, como negação, evasão de responsabilidade, redução da ofensividade, ação corretiva e mortificação, para reconquistar as partes interessadas. Além disso, é fundamental que a organização responda às acusações por meio de explicações, defesas, justificativas e até mesmo desculpas, a fim de convencer e reconquistar a confiança dos stakeholders.

Após o término da crise, a organização deve tomar medidas ativas para restaurar sua reputação e aprender com os erros cometidos, evitando que situações semelhantes ocorram novamente. É um momento de ajuste e internalização, no qual as partes interessadas avaliam se suas preocupações e necessidades foram consideradas pela organização após o evento.

O Plano de Gerenciamento de Crises (PGC) adota uma abordagem de três estágios proposta por Coombs (2012): **pré-crise, crise e pós-crise**. A fase pré-crise é caracterizada por uma abordagem proativa, onde são tomadas medidas para evitar a ocorrência de crises. Nessa fase, são realizados três subestágios: detecção de sinais, prevenção e preparação para crises (grifo nosso).

A segunda fase, a crise, tem início com um evento desencadeador que marca seu início, sendo composta por duas etapas secundárias: o reconhecimento da crise e a contenção da crise. Durante a contenção da crise, a organização concentra-se na resposta à crise, abordando aspectos como a importância e o conteúdo da resposta inicial, a relação entre comunicação e gestão da reputação, a implementação de planos de contingência e as preocupações de acompanhamento (COOMBS, 2012).

A terceira e última fase é conhecida como pós-crise. Conforme destaca Coombs (2012), quando uma crise é resolvida e encerrada, a organização deve considerar quais medidas tomar em seguida. As ações pós-crise são fundamentais para a preparação da organização diante de

---

<sup>13</sup> [...] qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado, pelo alcance dos propósitos de uma firma [...] (FREEMAN, 2010. p. 46).

futuras crises, garantindo que as partes interessadas mantenham uma impressão positiva dos esforços de gerenciamento de crises da organização e verificando se a crise realmente chegou ao fim.

A administração de crises em entidades governamentais, especialmente nas instituições desempenham um serviço estatal essencial voltado para a população, ainda é um tema ainda pouco explorado e recente e ainda está em estágios iniciais, muitas vezes enfrentando a falta de resposta adequada diante de eventos de crise. É comum que seus líderes mantenham uma mentalidade equivocada, acreditando que a tradição e o nome da instituição são suficientes para garantir sua sustentação, e que eventos negativos são apenas preocupações momentâneas que resultam em perda temporária de credibilidade. Porém, é fundamental compreender que não estamos lidando apenas com situações isoladas ou de repercussão mínima, mas sim com um desafio complexo e contínuo que demanda uma abordagem proativa, estratégica, reativa e de recuperação ao longo do ciclo de vida da crise (LANDO, 2014).

É fundamental compreender que as crises de imagem vão além do problema imediato e possuem um caráter simbólico, estendendo-se a questões mais amplas. Essa capacidade de associação amplifica ainda mais o impacto do problema gerador. Portanto, não é suficiente cuidar apenas das pessoas diretamente afetadas, é necessário também atender às necessidades daqueles que se sentem indiretamente afetados. **Nesse sentido, demonstrar solidariedade, admitir erros, adotar transparência e uma postura responsável são medidas importantes** (BRASIL, 2021, grifo nosso),

Por fim, uma característica distintiva das crises de imagem é sua tendência a se repetir, o que permite o planejamento, a preparação e a tomada de decisões baseadas em experiências anteriores, inclusive em situações vivenciadas por outras instituições. Essa capacidade de aprender com o passado é essencial para enfrentar efetivamente essas crises e mitigar seus impactos negativos (BRASIL, 2021).

Face o exposto, depreende-se que as crises de imagem não se restringem apenas a grandes empresas, mas também afetam instituições públicas, políticos, governos e pessoas influentes em diferentes setores. Isso demonstra que não existe imunidade a essas situações, independentemente de sua estabilidade, reputação ou atualização. Sua característica distintiva de tendência à repetição possibilita a aprendizagem com o passado e a aplicação desses conhecimentos no gerenciamento de crises, auxilia a mitigar seus impactos negativos.

Além disso, é fundamental reconhecer que as crises de imagem possuem um caráter simbólico, ultrapassando o problema imediato e se associando a questões mais amplas. Isso significa que as organizações precisam cuidar não apenas das pessoas diretamente afetadas, mas também daqueles que se sentem indiretamente afetados, demonstrando solidariedade, admitindo erros, adotando transparência e uma postura responsável.

O gerenciamento de crises requer a atuação de uma equipe dedicada, comprometida em lidar com a crise de forma ágil e eficiente. É essencial reconhecer a importância da comunicação corporativa nesse processo, pois a construção da imagem oficial da organização depende da recepção e aceitação das partes interessadas, com base nas informações e experiências que elas têm.

Em suma, o gerenciamento de crises é um processo contínuo, que demanda uma abordagem estratégica e proativa. A capacidade de reconhecer e responder às crises de forma adequada, aprendendo com as experiências passadas, contribui para a resiliência das organizações e a manutenção da confiança das partes interessadas.

## 4 A CONTRIBUIÇÃO DA INTELIGÊNCIA NA GESTÃO DE CRISES DE IMAGEM NA COMUNICAÇÃO SOCIAL DA MARINHA DO BRASIL NOS ANOS DE 2021 E 2022

A pesquisa realizada para investigar a contribuição da Inteligência na gestão de crises de imagem na comunicação social da Marinha do Brasil nos anos de 2021 e 2022 adotou uma metodologia que envolveu a aplicação de entrevistas por e-mail. O autor conduziu três entrevistas com profissionais da área de Comunicação Social da Marinha do Brasil. Os entrevistados foram o Capitão de Fragata Felipe Porto da Silva<sup>14</sup>, a Capitão-Tenente (T) Simone Rezende Brandão<sup>15</sup> e o Primeiro-Tenente (RM-2) Luiz Guilherme Costa<sup>16</sup>.

Durante as entrevistas, os participantes tiveram autonomia para responder às perguntas, fazendo uso de documentação e registros que consideraram relevantes. A análise das respostas buscou obter informações substanciais para a pesquisa, explorando a contribuição da Inteligência no gerenciamento de crises de imagem durante o período em análise, levando em consideração os contextos e desafios específicos enfrentados pela Instituição durante esse período. As entrevistas completas podem ser encontradas no Apêndice A deste trabalho.

### 4.1. Análise da atividade de comunicação social do Com1ºDN nos anos de 2021 e 2022

A análise da atividade de comunicação social do Com1ºDN nos anos de 2021 e 2022 revelou a existência de uma estrutura organizacional composta por quatro subassessorias: Relações Públicas, Cerimonial, Imprensa e Produção e Divulgação. Cada uma dessas subassessorias desempenha um papel específico na promoção da comunicação institucional, atendendo às necessidades da Marinha do Brasil na área de jurisdição do Com1ºDN em termos de relações públicas, coordenação de cerimônias, atendimento à imprensa, produção de

---

<sup>14</sup>Capitão de Fragata Felipe **Porto** da Silva atualmente exerce a função de Chefe do Departamento de Assessoria de Imprensa do Centro de Comunicação Social da Marinha (CCSM) e anteriormente foi o Subchefe do Departamento Assessoria de Imprensa do CCSM de 2020 a 2021.

<sup>15</sup>Capitão-Tenente (T) **Simone** Rezende **Brandão**. atualmente exerce a função de Assessora de Comunicação Social do Comando da Força de Superfície e anteriormente foi a Subassessora de Imprensa do Com1ºDN nos anos de 2021 e 2022.

<sup>16</sup>Primeiro-Tenente (RM-2) **Luiz Guilherme** Costa atualmente exerce a função de Encarregado da Subassessoria de Produção e Divulgação do Comando do Com1ºDN e anteriormente foi o Encarregado da Subassessoria de Imprensa do Com1ºDN nos anos de 2021 e 2022.

materiais de divulgação e estabelecimento de contato com os diversos públicos de interesse (BRANDÃO, 2023).

No contexto do Comando do 1º Distrito Naval, a Assessoria de Comunicação Social é diretamente subordinada ao Comandante, refletindo a importância atribuída à comunicação como um elemento estratégico para a instituição. Sua equipe à época era composta por dezesseis militares, dos quais apenas quatro pertenciam à área de Comunicação Social (COSTA, 2023).

Além disso, as entrevistas revelaram que a Assessoria de Comunicação Social do Com1ºDN desempenha um papel crucial na gestão de crises de imagem. Embora não exista uma estrutura formalizada, como um gabinete de crise, o Assessor-Chefe assume a responsabilidade pelo gerenciamento das crises em coordenação com a Subassessoria de Imprensa. Isso envolve atender às demandas dos veículos de imprensa, estabelecer posicionamentos oficiais da Marinha, bem como realizar contatos com os familiares dos envolvidos, em que pese a equipe de comunicação social possuir um efetivo de recursos humanos reduzido.

Durante os anos de 2021 e 2022, a Marinha do Brasil adotou estratégias de ComSoc para divulgar suas ações, programas e projetos, além de fornecer informações relevantes à sociedade. Essas estratégias incluíram a divulgação de operações navais, participação em exercícios internacionais, programas de capacitação e treinamento, ações humanitárias, entre outros. Uma atividade de comunicação social importante foi a interação com a imprensa e a divulgação de notícias e comunicados oficiais. A Marinha do Brasil manteve uma equipe de assessoria de imprensa dedicada a estabelecer e manter relacionamentos com jornalistas e veículos de mídia, garantindo a transmissão precisa e oportuna de informações (SILVA, 2023).

Segundo o CF Porto, a Marinha do Brasil utilizou diversos canais de comunicação, como redes sociais, *websites* institucionais, boletins informativos e eventos públicos, para ampliar sua presença e alcançar seu público-alvo. Esses canais foram utilizados para compartilhar notícias, histórias, imagens e vídeos que destacaram as atividades da instituição e promoveram uma imagem positiva perante a sociedade.

#### 4.1.1. Identificação das crises de imagem enfrentadas pelo Com1ºDN nesse período

A análise das entrevistas realizadas com membros da Assessoria de Comunicação Social do Com1ºDN revelou a existência de desafios relacionados à gestão de crises de imagem enfrentadas pela Marinha do Brasil nos anos de 2021 e 2022. Um dos principais desafios mencionados foi o desconhecimento da sociedade, incluindo a imprensa, sobre as atribuições da instituição (BRANDÃO, 2023).

Esse desconhecimento pode ser entendido à luz da teoria do *Priming*, que destaca a importância da comunicação social em dar destaque e relevância a determinadas informações, influenciando a percepção do público sobre as ações e importância da Marinha do Brasil.

Como já ressaltado, o *Priming* é um conceito importante que ganhou um status especial na comunicação de massa e pesquisa em comunicação. De forma geral, o *Priming* refere-se ao acontecimento de algum estímulo ou evento precedente sobre como reagimos, amplamente definidos, a algum evento ou pessoa subsequente (CARDIA, 2015).

No contexto das teorias da comunicação, o *Priming* reflete os efeitos da mídia, além de afirmar que mensagens da mídia podem influenciar na tomada de decisão do público ou contribuir para a formação de julgamentos sobre um determinado grupo, ideia ou conceito (CARDIA, 2015).

Nesse sentido, é essencial que a Marinha possa investir em estratégias de comunicação para a promoção de um *Priming* positivo, que evidencie as atribuições da instituição e elucide quais são suas responsabilidades, impedindo assim interpretações errôneas e expectativas equivocadas.

Além do desconhecimento, a MB enfrentou crises de imagem relacionadas a acidentes com embarcações e situações envolvendo militares supostamente envolvidos em crimes (BRANDÃO, 2023; COSTA, 2023). A teoria do *Gatekeeping* é relevante para compreender como a Assessoria de Comunicação Social exerce um papel fundamental no gerenciamento dessas crises. Ao controlar o fluxo de informações para a imprensa e o público, a equipe de comunicação atua como filtro, decidindo quais informações são divulgadas, quando e como. Durante as crises, o processo de *Gatekeeping* é essencial para fornecer informações precisas, responder às demandas da imprensa e lidar com os desafios de forma estratégica.

A importância do *Gatekeeping* também se relaciona com a teoria da *Agenda Setting*,

pois o *Gatekeeping* como o processo que inclui não apenas a seleção, mas também a forma como as notícias são moldadas e apresentadas. A MB reconhece a importância da comunicação estratégica para influenciar a percepção pública sobre sua atuação e relevância para a sociedade. Utilizando diversos canais de comunicação, como redes sociais, websites, boletins informativos e eventos públicos, a instituição estabelece sua agenda e direciona a atenção do público para questões específicas, buscando transmitir uma imagem positiva e precisa.

No contexto das crises de imagem, o *Framing* também desempenha um papel significativo. O modo como as mensagens e notícias relacionadas à Marinha são apresentadas ou enquadradas pela mídia pode moldar a percepção do público sobre suas ações e importância para a sociedade. A forma como a instituição é retratada, seja positivamente e heroicamente, pode influenciar a forma como o público interpreta as crises e avalia a resposta da Marinha. A Assessoria de Comunicação Social, através do processo de *Framing*, busca construir uma imagem positiva e precisa da instituição, destacando sua atuação, atribuições e ações de maneira estratégica.

Por fim, a teoria da Espiral do Silêncio é relevante para entender a percepção da sociedade brasileira sobre as atribuições da Marinha do Brasil. Conforme mencionado nas entrevistas, a sociedade e a imprensa muitas vezes desconhecem as atribuições da instituição e tendem a atribuir responsabilidades à Marinha que são de outros órgãos (BRANDÃO, 2023). Essa falta de conhecimento pode gerar uma espiral do silêncio, na qual as vozes que têm conhecimento correto das atribuições da Marinha se retraem, enquanto as percepções equivocadas ganham espaço. Para romper essa Espiral do Silêncio, é necessário um trabalho contínuo de comunicação para esclarecer e educar o público sobre as atribuições da Marinha, fornecendo informações claras e precisas sobre sua atuação e limitações.

Em suma, as crises de imagem enfrentadas pela Marinha do Brasil nos anos de 2021 e 2022 estão intrinsecamente ligadas às teorias do *Priming*, *Gatekeeping*, *Agenda Setting*, *Framing* e Espiral do Silêncio. O desconhecimento da sociedade sobre as atribuições da instituição, o controle das informações durante as crises, a definição da agenda de comunicação, a construção de uma imagem positiva e a superação da espiral do silêncio são elementos cruciais para o gerenciamento eficaz das crises de imagem e o fortalecimento do relacionamento com o público. A análise das entrevistas fornece *insights* valiosos sobre essas teorias e sua aplicação na atividade de ComSoc da MB.



#### 4.1.2. Análise da resposta da comunicação social do Com1ºDN às crises de imagem identificadas

A resposta da Assessoria de Comunicação Social do Com1ºDN às crises de imagem enfrentadas no período analisado apresenta características importantes, segundo as entrevistas. Dentre os aspectos analisados, destacam-se a estrutura e o gerenciamento das crises, o posicionamento oficial e a divulgação de informações, o uso de Inteligência e o conhecimento da sociedade sobre as atribuições da Marinha.

Como já ressaltado na seção anterior, o Com1ºDN não possui uma estrutura preestabelecida, para lidar com as situações de crise de imagem. Em regra, o Assessor-Chefe assume a responsabilidade pelo gerenciamento das crises em coordenação com a Subassessoria de Imprensa. Não há um militar designado especificamente como porta-voz da instituição. No Com1ºDN, o Assessor-Chefe ou os militares da Subassessoria de Imprensa atuam como elo de comunicação com a imprensa e os familiares dos envolvidos. Essa abordagem reativa destaca a necessidade de uma estrutura mais sólida e planejada para o enfrentamento das crises de imagem, considerando-se a importância do gerenciamento adequado dessas situações (BRANDÃO; COSTA, 2023)

Em relação ao posicionamento oficial e à divulgação de informações, a Marinha do Brasil emite notas à imprensa ou notas de esclarecimento como parte de sua resposta às crises de imagem. Essas notas são divulgadas de forma oficial, visando corrigir informações equivocadas, zelando assim a imagem da Instituição. A Assessoria de ComSoc busca, por meio dessas estratégias, dar destaque e relevância aos posicionamentos e ações que deseja transmitir ao público durante as crises (SILVA, 2023). Nesse sentido, a resposta da MB está alinhada com a teoria do *Priming*, que destaca a capacidade da mídia de influenciar a percepção do público por meio da ênfase em determinados tópicos e narrativas.

A Inteligência desempenha um papel de relevância significativa no apoio às atividades de ComSoc durante os períodos de crises de imagem, com base no suporte fornecido por informações provenientes de fontes abertas (OSINT), tais como redes sociais, *sites* abertos e notícias em TV. A coleta e análise desses dados permitem que a MB obtenha *insights* valiosos para compreender a opinião pública, avaliar o impacto das crises e ajustar suas estratégias de comunicação (SILVA, 2023).

Dessa forma, é imperativo implementar um processo estruturado de gestão de crises

para a Assessoria de Comunicação Social na MB, visando à pronta identificação das situações de crise e à capacidade de resposta imediata. Os profissionais de comunicação devem estar preparados com planos, processos e declarações para serem executados de forma ágil e eficaz nas primeiras horas das crises. No entanto, é essencial salientar que a preparação para o enfrentamento de uma crise vai além do simples planejamento e requer uma abordagem abrangente e bem coordenada (BRANDÃO, 2023).

No tocante ao conhecimento da sociedade sobre as atribuições da Marinha, a pesquisa identificou uma lacuna significativa em que grande parte da sociedade brasileira, incluindo a imprensa, demonstra desconhecimento das responsabilidades e atividades da Instituição. Esse desconhecimento pode gerar pressões e expectativas equivocadas, especialmente em relação às operações de Busca e Salvamento<sup>17</sup> conduzidas pela Marinha. Para mitigar essa questão, faz-se necessário um trabalho contínuo de comunicação para esclarecer e educar o público sobre as atribuições específicas da Marinha do Brasil (BRANDÃO, 2023). Essa abordagem tem aderência com a teoria da *Agenda Setting*, em que a mídia e a comunicação social influenciam a importância atribuída pelo público a determinados tópicos e questões.

Considerando-se os aspectos abordados, é possível constatar que a resposta da Assessoria de ComSoc diante das crises de imagem identificadas na MB foi, em sua maioria, reativa, caracterizando-se por respostas à medida que as crises surgiam. Entretanto, constataram-se melhorias nas estratégias de comunicação, impulsionadas pelas informações fornecidas pela Inteligência (OSINT), o que contribuiu para uma gestão mais efetiva das crises.

Contudo, é relevante destacar a importância de um planejamento abrangente e de uma estrutura preestabelecida para lidar com as crises de imagem, além de investir em estratégias proativas para disseminar informações sobre as atribuições da MB e gerenciar de forma efetiva as expectativas da sociedade brasileira. Essas medidas visam fortalecer a capacidade de resposta da Assessoria de Comunicação Social do Com1ºDN diante de situações desafiadoras.

Em síntese, a análise das entrevistas de Brandão e Costa (2023) apresentam que Assessoria de ComSoc do Com1ºDN, diante das crises de imagem identificadas, tem a necessidade de aprimorar a estrutura de gerenciamento, investir em estratégias proativas de

---

<sup>17</sup> As Operações de Busca e Salvamento são conhecidas como SAR que em inglês significa *Search and Rescue* (BRASIL, 2019).

comunicação, fortalecer o conhecimento da sociedade sobre as atribuições da MB e adotar uma abordagem consonante às teorias do *Priming*, *Gatekeeping*, *Agenda Setting*, *Framing* e Espiral do Silêncio.

O gerenciamento ideal de uma crise geralmente depende de apenas uma coisa: planejar com antecedência. Existem diferentes maneiras de mitigar o impacto antes que uma crise se transforme em um problema de maior escala. Uma das chaves para uma gestão de crise eficaz é definir uma estratégia de comunicação interna da MB.

#### 4.2. A contribuição da Inteligência na gestão de crises de imagem na comunicação social da Marinha do Brasil nos anos de 2021 e 2022

As entrevistas apresentam a relevância da Inteligência na gestão de crises de imagem na comunicação social da Marinha do Brasil nos anos de 2021 e 2022, tendo em vista que a coleta de informações por meio de fontes abertas (OSINT), como redes sociais e noticiários de TV, desempenhou um papel fundamental na compreensão da opinião pública, na análise do impacto das crises e no ajuste das estratégias de comunicação. A coleta de informações antes mesmo de sua demanda pela imprensa ou manifestação nas redes sociais possibilitou a emissão de notas explicativas e a divulgação de informações de forma ágil e direcionada, evitando que as crises de imagem tomassem proporções maiores e prejudicassem a reputação da Instituição, permitindo uma atuação mais preventiva por parte da equipe de ComSoc do Com1ºDN (COSTA 2023; SILVA, 2023).

A Inteligência também se mostrou valiosa no fornecimento de uma base de conhecimentos sólidos para a equipe de Comunicação Social. O monitoramento das notícias e das repercussões das crises, por meio das fontes abertas, auxiliou por meio de sua análise na identificação de potenciais ameaças e riscos que poderiam afetar a segurança e a estabilidade da Marinha do Brasil. Dessa forma, a Inteligência, aqui incluída a aplicada às Operações, contribuiu para uma gestão mais efetiva das crises de imagem, fornecendo subsídios para respostas diretas e pontuais (SILVA, 2023).

A análise das entrevistas também revela a importância da Inteligência na elaboração de planos de comunicação de crise e no treinamento adequado da equipe de Comunicação Social. As informações coletadas a partir das fontes abertas forneceram embasamento para uma abordagem estratégica e efetiva na gestão das crises, permitindo o desenvolvimento de ações preventivas, como o *media training*, que capacitaram a equipe a lidar com situações

inesperadas de forma mais preparada (SILVA, 2023).

No entanto, é relevante destacar a divergência de opiniões, pois de acordo com Brandão (2023) as informações coletadas de fontes abertas também trouxeram desafios, uma vez que a sociedade e a imprensa muitas vezes atribuíam à Marinha responsabilidades que não faziam parte de suas competências. Essa falta de compreensão sobre as atribuições da instituição gerava pressões e expectativas equivocadas. Portanto, mesmo com a contribuição da Inteligência, é necessário um trabalho contínuo de comunicação para esclarecer e educar o público sobre as atividades da MB, a fim de evitar interpretações incorretas e garantir uma compreensão adequada das mensagens que Instituição quer transmitir ao público.

No que diz respeito ao *Priming*, a contribuição da Inteligência na gestão de crises de imagem na da Marinha do Brasil demonstra como a coleta de dados por meio de fontes abertas permitiu uma atuação preventiva e proativa. A compreensão da opinião pública e o ajuste das estratégias de comunicação baseado na análise desses dados contribuíram para moldar a percepção do público em relação à imagem da Marinha durante as crises.

Em relação ao *Framing*, a análise das entrevistas evidencia que os conhecimentos provenientes da Inteligência possibilitaram respostas diretas e pontuais por parte da equipe de ComSoc. A forma como as informações foram apresentadas e divulgadas, através de notas explicativas e respostas preventivas, moldou a percepção do público sobre as crises de imagem enfrentadas pela Marinha.

Quanto à teoria da *Agenda Setting*, a contribuição da Inteligência na gestão de crises de imagem demonstra a importância de estabelecer uma agenda de comunicação proativa e embasada em boas análises. A coleta de dados das fontes abertas possibilitou a elaboração de estratégias e treinamento adequado da equipe de Comunicação Social, garantindo uma abordagem efetiva para lidar com as crises.

Dessa forma, as entrevistas destacam como a contribuição da Inteligência na gestão de crises de imagem na comunicação social da Marinha do Brasil nos anos de 2021 e 2022 foi aplicável às teorias do *Priming*, *Framing* e *Agenda Setting*. A coleta de dados, o ajuste das estratégias de comunicação, a prevenção de pressões negativas e expectativas equivocadas e o estabelecimento de uma agenda de comunicação proativa são elementos que demonstram como essas teorias estão presentes na abordagem da Marinha.

### 4.3 Identificação e análise do papel da Inteligência nas ações da comunicação social do Com1ºDN durante as crises de imagem

De acordo com Brandão e Costa (2023), é possível analisar o papel da Inteligência nas ações da comunicação social do Com1ºDN durante as crises de imagem nos anos de 2021 e 2022. A coleta de informações por meio de fontes abertas, como redes sociais, páginas da internet e noticiários de TV, desempenhou um papel relevante ao permitir o monitoramento da repercussão das crises, a compreensão da opinião pública e a análise do impacto dessas crises.

A utilização preventiva das análises provenientes da Inteligência foi evidenciada nas entrevistas, destacando que a equipe de ComSoc pôde emitir notas explicativas e fornecer informações antes mesmo de serem demandadas pela imprensa ou de surgirem pressões nas redes sociais. Essa abordagem proativa contribuiu para minimizar os impactos negativos das crises de imagem, evitando a propagação de informações equivocadas que poderiam prejudicar a imagem da MB (COSTA, 2023).

Além disso, a Inteligência proporcionou dados e visões que auxiliaram na elaboração de estratégias de comunicação mais assertivas e pontuais. Os conhecimentos obtidos contribuíram para uma compreensão aprofundada da situação, possibilitando uma resposta adequada e direcionada. Dessa forma, foi possível evitar interpretações incorretas e contribuir para a manutenção de uma boa imagem da Marinha do Brasil perante a sociedade brasileira (COSTA, 2023).

Outro aspecto relevante é a contribuição da Inteligência na identificação de potenciais ameaças e riscos que poderiam afetar a segurança e a estabilidade da Marinha do Brasil. Essas informações foram utilizadas na elaboração de planos de comunicação de crise e no treinamento adequado da equipe de Comunicação Social, visando a prevenção e preparação para situações inesperadas (SILVA, 2023).

No entanto, é importante ressaltar que as entrevistas não forneceram dados conclusivos sobre o nível de efetividade da Inteligência no suporte às atividades de Comunicação Social durante as crises de imagem. A entrevistada Brandão (2023) não pôde fornecer informações específicas sobre a contribuição da Inteligência, e o entrevistado Silva (2023) mencionou sua utilização, porém não apresentou resultados ou métricas de efetividade.

Diante disso, embora seja possível inferir que a Inteligência teve um papel relevante nas ações da comunicação social da Marinha do Brasil durante as crises de imagem nos anos de 2021 e 2022, não foram fornecidos dados concretos para uma análise mais detalhada do seu impacto e efetividade. Seria necessário obter informações adicionais sobre os resultados alcançados, as melhorias implementadas e o *feedback* da sociedade brasileira para uma avaliação mais completa do papel da Inteligência nesse contexto.

Considerando as teorias do *Priming*, *Gatekeeping*, *Agenda Setting*, *Framing* e Espiral do Silêncio, é possível fazer uma conexão com o papel da Inteligência. A coleta de dados por meio de fontes abertas possibilitou uma atuação preventiva, moldando a percepção do público (*Priming*) e evitando pressões negativas e expectativas equivocadas (Espiral do Silêncio). Além disso, a utilização da análise desses dados na elaboração de estratégias de comunicação e planos de crise demonstra a influência do *Gatekeeping* e do *Agenda Setting* na gestão das crises de imagem. Por fim, o *Framing* também está presente, pois a forma como as informações foram apresentadas e divulgadas moldou a percepção do público sobre as crises enfrentadas pela Marinha do Brasil.

## 5 CONCLUSÃO

A Inteligência desempenha um papel crucial nas atividades de Comunicação Social da Marinha do Brasil durante as crises de imagem. A coleta de informações provenientes de OSINT, como redes sociais e noticiários de TV, fornece percepções valiosas sobre a opinião pública e o impacto das crises, permitindo a elaboração de estratégias de comunicação preventivas e ações ágeis e precisas para evitar a propagação de informações equivocadas. A utilização da Inteligência contribui para a mitigação de informações incorretas, fornecendo esclarecimentos precisos e retificando equívocos que possam surgir em crises.

No entanto, é importante destacar que a falta de uma estrutura preestabelecida, como um gabinete de crise, representa uma oportunidade de melhoria na gestão de crises de imagem. A sua implementação permitiria uma coordenação mais eficiente das ações de comunicação e um fluxo de informações mais estruturado. Nesse sentido, as entrevistas não forneceram informações específicas sobre como as informações coletadas pela Inteligência foram utilizadas no gerenciamento de crises de imagem ou como contribuíram para a compreensão da opinião pública e do impacto das crises.

Com base nas informações fornecidas, parece haver uma oportunidade de explorar o potencial da Inteligência na gestão de crises de imagem, em especial nas operações conduzidas no âmbito do Comando do 1º Distrito Naval. Acesso a informações e visões estratégicas fornecidas pela Inteligência pode ajudar a avaliar a situação, compreender a opinião pública e adaptar as estratégias de comunicação de forma mais eficaz durante as crises.

É importante destacar duas questões em aberto que poderiam ser objeto de estudo em futuras pesquisas. Primeiramente, investigar o impacto específico da Inteligência nas estratégias de comunicação durante as crises de imagem da Marinha do Brasil. Em segundo lugar, analisar como a implementação de um gabinete de crise poderia melhorar o gerenciamento de crises de imagem na instituição. Esses estudos poderiam fornecer base para aprimorar as práticas de comunicação durante as crises de imagem da Marinha do Brasil.

Em resumo, a colaboração entre a Inteligência e a Comunicação Social na Marinha do Brasil é essencial para a eficácia do gerenciamento de crises de imagem. A utilização estratégica de informações coletadas pela Inteligência proporciona vantagens significativas na

compreensão do cenário, permitindo uma resposta ágil e precisa, bem como o fortalecimento da comunicação transparente e confiável com o público. Ao explorar o potencial da Inteligência e implementar melhorias na gestão de crises, a Marinha do Brasil estará mais preparada para enfrentar futuros desafios de imagem com sucesso.

A contribuição da Inteligência nas atividades de Comunicação Social do Comando do 1º Distrito Naval foi de extrema importância para o gerenciamento efetivo das crises de imagem ocorridas entre 2021 e 2022. A coleta e análise de informações estratégicas fornecidas pela Inteligência permitiram à equipe de Comunicação Social antecipar cenários, compreender a percepção pública, identificar riscos e atuar proativamente para prevenir e responder adequadamente às crises.

O uso de fontes de OSINT, como redes sociais e noticiários de TV, proporcionou melhor compreensão sobre as opiniões e reações da sociedade, permitindo uma comunicação mais direcionada e eficiente. A correção de informações equivocadas e a adoção de estratégias de comunicação claras e transparentes ajudaram a preservar a imagem e a reputação da MB diante das adversidades enfrentadas.

Contudo, é essencial reconhecer que ainda existem oportunidades de aprimoramento, especialmente na implementação de um gabinete de crise para uma gestão mais coordenada e estruturada das crises de imagem. Investir em pesquisas e estudos adicionais sobre o impacto específico da Inteligência nas estratégias de comunicação e a eficácia de um gabinete de crise poderia fornecer direcionamentos valiosos para melhorias futuras.

A experiência do Comando do 1º Distrito Naval ressalta a importância de valorizar a colaboração entre a Inteligência e a Comunicação Social, aproveitando ao máximo o potencial das informações obtidas para uma atuação positiva durante crises. Ao continuar investindo em capacitação, recursos e integração entre as equipes, a Marinha do Brasil estará preparada para enfrentar desafios futuros de imagem de forma resiliente e bem-sucedida.

Em última análise, a sinergia entre a Inteligência e a Comunicação Social é uma combinação poderosa para a gestão de crises de imagem, contribuindo para a transparência, a confiança e a eficácia da comunicação com o público e a sociedade como um todo. Ao aprender com as lições do passado e buscando inovação e aprimoramento contínuo, a Marinha do Brasil estará apta a enfrentar qualquer desafio, mantendo sua reputação e seu compromisso com a excelência e a segurança do país.



## REFERÊNCIAS

ANDRE, David. **Seeing the forest through the trees: the value of OSINT for the U.S. Navy**. In: CIMSEG Center for International Maritime Security. Disponível em: <<http://cimsec.org/?s=osint>>. Acesso em: 05 maio de 2023.

AUGUSTINE, Norman R. **Como lidar com as crises – Os segredos para prevenir e solucionar situações críticas**. Tradução de Gerson Yamagami. Rio de Janeiro, Elsevier, 2009.

BARBEIRO, Heródoto. **Mídia Training: Como usar as mídias sociais a seu favor**. 4ª ed. São Paulo: Editora Actual, 2020.

BARRETO, Alessandro Gonçalves; WENDT, Emerson. **Inteligência Digital**. 1ª ed. Brasport: Rio de Janeiro, 2013.

BENTO, Carlos Norberto Stumpf. **A Importância da Comunicação Institucional e da Imagem Corporativa da MB Perante a Sociedade**. 68 f. Monografia (Curso de Política e Estratégia Marítimas). Escola de Guerra Naval, Rio de Janeiro, 2008.

BERGER, Charles R. **Por que Existem tão poucas Teorias da Comunicação?**. In: MARTINO, Luiz C. (org.). **Teorias da Comunicação: muitas ou poucas?** Cotia: Ateliê Editorial, 2007.

BRASIL. **Decreto n 8.793, de 29 de junho de 2016**. Fixa a Política Nacional de Inteligência. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/decreto/D8793.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/decreto/D8793.htm)>. Acesso em: 04 jun. 2023.

\_\_\_\_\_. Centro de Comunicação Social da Marinha. **Plano de Comunicação Social da Marinha - PSCM 2023-2024**. Brasília, 2023.

\_\_\_\_\_. Comando de Operações Navais. **Carta de Instrução Busca e Salvamento (SAR) - ComOpNav Nº 001-19**. Rio de Janeiro, 2019.

\_\_\_\_\_. Estado-Maior da Armada. EMA-860 2ª Revisão: **Manual de Comunicação Social da Marinha**. Brasília, 2021.

\_\_\_\_\_. Exército Brasileiro. **Manual de Fundamentos - inteligência militar terrestre**, 2ª Edição. Brasília, 2015.

\_\_\_\_\_. Gabinete de Segurança Institucional. **Agência Brasileira de Inteligência**. Doutrina Nacional da Atividade de Inteligência: fundamentos doutrinários. Brasília: GSI, 2016.

\_\_\_\_\_. Medida Provisória nº 726, de 12 de maio de 2016. **Altera e revoga dispositivos da Lei nº 10.683, de 28 de maio de 2003, que dispõe sobre a organização da Presidência da República e dos Ministérios**. Disponível em: <<https://www2.camara.leg.br/legin/fed/medpro/2016/medidaprovisoria-726-12-maio-2016-783106-publicacaooriginal-150375->

pe.html#:~:text=Altera%20e%20revoga%20dispositivos%20da,da%20República%20e%20dos%20Ministérios.>. Acesso em: 05 jun.2023.

\_\_\_\_\_. Ministério da Defesa. **Doutrina de Operações Conjuntas – MD30-M-01**. 1º vol. Brasília, 2011. 128 p.

\_\_\_\_\_. Ministério da Defesa. MD 30-M-01: **Doutrina de Operações Conjuntas**. 1º Volume, 2ª Edição. Brasília, 2020.

BRANDÃO, Simone Rezende. Rio de Janeiro, 22 de jun. 2023. Entrevista concedida ao autor.

CARDIA, Wesley. **Crise de imagem e gerenciamento de crises**. Rio de Janeiro: Mauad X, 2015.

CARRINGTON, P. J.; SCOTT, J.; WASSERMAN, S. **Models and Methods in Social Network Analysis**. Cambridge: Cambridge University Press, 2005.

CASTELLS, M. **Internet e sociedade em rede**. In: MORAES, D. (Org.). Por outra comunicação: mídia, mundialização cultural e poder. Rio de Janeiro: Record, 2003, p. 255-287.

CEPIK, Marco. **Intelligence and Security Services in Brazil Reappraising Institutional Flaws and Political Dynamics**. The International Journal Of Intelligence, Security, And Public Affairs. 2021.

CHARAUDEAU, P. **Discurso das mídias**. Tradução Angela S. M. Corrêa. 2ª. ed.- São Paulo: Contexto. 2010.

COOMBS, Timothy W. **Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding**. Thousand Oaks, CA: Sage. 2012.

COSTA, Luiz Guilherme. Rio de Janeiro, 11 de jul. 2023. Entrevista concedida ao autor.

COSTA, Marcos. A história do Brasil para quem tem pressa. 1 ed. Rio de Janeiro: Valentina, 2016.

CRAIG, Robert T. **Porque Existem tantas Teorias da Comunicação? Teorias da Comunicação: muitas ou poucas?** Cotia: Ateliê Editorial, 2007.

ESTEVES, F. C. **A comunicação social moderna: estratégica no novo ambiente operacional**. Exército Brasileiro, 2021. Disponível em: < <https://eblog.eb.mil.br/index.php/menu-easyblog/a-comunicacao-social-moderna-estrategica-no-novo-ambiente-operacional.html>> .Acesso em: 02 jul.2023.

FREEMAN, E. R.; HARRISON, J. S.; WICKS, A. C.; PARMAR, B. L. & COLLE, S. **Stakeholder theory: the state of the art**. New York: Cambridge Press, 2010.

FORNI, João José. **Comunicação em tempo de crise**. Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria técnica. São Paulo: Editora Atlas S. A., 2002. p. 363-388.

GALVANI, G. **O que faz a Abin, agência de inteligência com atuação avaliada pelo Supremo.** Disponível em: < <https://www.cnnbrasil.com.br/politica/o-que-faz-a-abin-agencia-brasileira-de-inteligencia/>>. Acesso em: 05 abr. 2023.

GIOVENARDI, Ricardo. **Gerenciamento de crises corporativas:** construindo planos de contingência razão de desastre, emergência e crise para gerenciar situações adversas em sua empresa. 2ª edição. Rio de Janeiro: Autografia, 2021. 128 p.

GONÇALVES, Joanisval Brito. **Sed quis custodiet ipso custodes?: o controle da atividade de inteligência em regimes democráticos: os casos de Brasil e Canadá.** Tese (Doutorado em Relações Internacionais) - Universidade de Brasília, Brasília, 2008.

HANDEL, Michael. **Intelligence and Military Operations.** 1st Edition. Published by Frank Cass & Co. Ltd. Routledge. Jul. 1990.

HOHLFELDT, Antônio et al. **Teorias da Comunicação: Conceitos, escolas e tendências.** Petrópolis, Vozes, 2001.

KEEGAN, John. **Inteligência na Guerra: Conhecimento do Inimigo, de Napoleão à Al-Qaeda.** Tradução de S. Duarte. São Paulo: Companhia das Letras, 2006. 448 p.

KEMPNER, M. W. **Como lidar com a imprensa numa crise.** HSM Management, São Paulo, n. 1, mar./abr. 1997.

KENT, Sherman; **Informações estratégicas.** Tradução Cel. Hélio Freire. 2ª. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército. Jul, 1967. 213 p.

LANDO, A.L. **The Critical Role of Crisis Communication Plan in Corporations' Crises Preparedness and Management.** Global Media Journal -- Canadian Edition. Volume 7, Issue 1, pp. 5-19, 2014.

LANGE, Wellington da Costa. **A atividade de inteligência e sua atuação no âmbito das relações internacionais.** Univ. Rel. Int., Brasília, v. 5, n. 1/2, p. 125-141, jan./dez. 2007.

MAFEI, Maristela. **Assessoria de imprensa - Como se relacionar com a mídia.** São Paulo: Editora Contexto, 2010.

MARTINO, Luís Mauro Sá. **A Ilusão Teórica no Campo da Comunicação.** **Revista Famecos**, v. 2, n. 36, Porto Alegre, Ago. 2008.

NEVES, Roberto de Castro. **Crises empresariais com a opinião pública.** Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

PENA, Felipe. **Teoria do Jornalismo.** São Paulo, Contexto, 2005.

PORTUGAL. Estado- Maior do Exército. **PDE 2.00 Informações, Contra-informação e**

**Segurança.** Mar 2009.

RECUERO, Raquel da Cunha. **Comunidades em Redes Sociais na Internet: Proposta de Tipologia baseada no Fotolog.com.** Tese (Doutorado em Comunicação e Informação) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

ROSA, Mário. **A Era do Escândalo: lições, relatos e bastidores de quem viveu as grandes crises de imagem.** 3ª ed. São Paulo: Geração Editorial, 2003.

RUFF, P.; AZIZ, K. **Managing Communication in Crisis.** Burlington: Gower Publishing Limited, 2003

SCHONFELDER, Ken Williams. **A atividade de inteligência em apoio ao planejamento e execução do emprego estratégico do poder naval.** Monografia apresentada à Escola de Guerra Naval, como requisito parcial para a conclusão do Curso de Política e Estratégia Marítimas. Rio de Janeiro, 2015.

SILVA, Carlos Miguel Coelho Rosa Marques da; RIBEIRO, Fernando Oliveira. **As informações militares – um instrumento de segurança e defesa nacional.** Revista de Ciências Militares, Vol. VI, N.º 2, novembro 2018.

SILVA, Felipe Porto da. Rio de Janeiro, 24 de jun. 2023. Entrevista concedida ao autor.

SMAGH, N.S. **Intelligence, Surveillance, and Reconnaissance Design for Great Power Competition.** Congressional Research Service. June 4, 2020.

TARDE, Gabriel. **A opinião e as massas.** São Paulo: Martins Fontes, 1992,

TERRA, Carolina Frazon. **Modismo ou tendência?** São Paulo: Difusão Editora, 2008.

UNITED STATES NAVY. Department of the Navy. **Intelligence support to naval operations-NWP 2-01.** Washington, DC: - Office of the Chief of Naval Operation. Nov, 2010.

UNITED STATES OF AMERICA. **Fundamentals of Naval Intelligence.** Jan. 1975.

UNITED STATES OF AMERICA. Joint Chiefs of Staff. **Joint Publication 2-0 - Joint Intelligence.** Out. 2013.

## ANEXO A

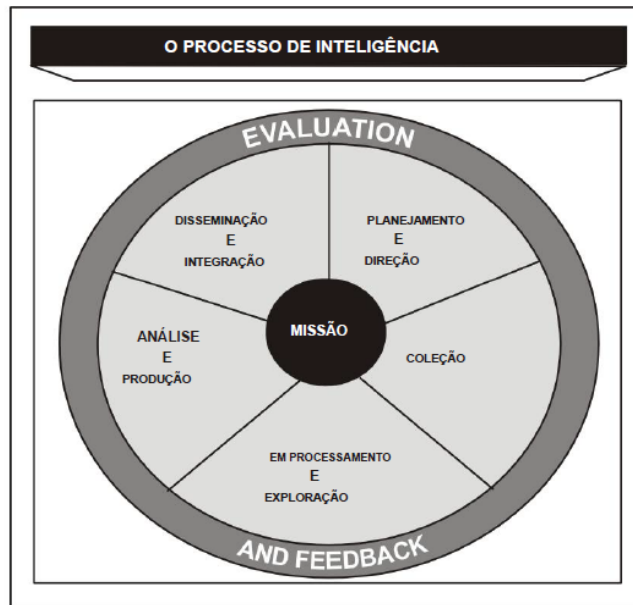


Figura 1: O Ciclo da Produção de Conhecimento ou Ciclo da Inteligência

Fonte: US NAVY, 2010, p.3-2

## ANEXO B



Figura 2: Interligação entre os planos – PGC como plano principal

Fonte: GIOVENARDI, 2021, p.46.

## ANEXO C

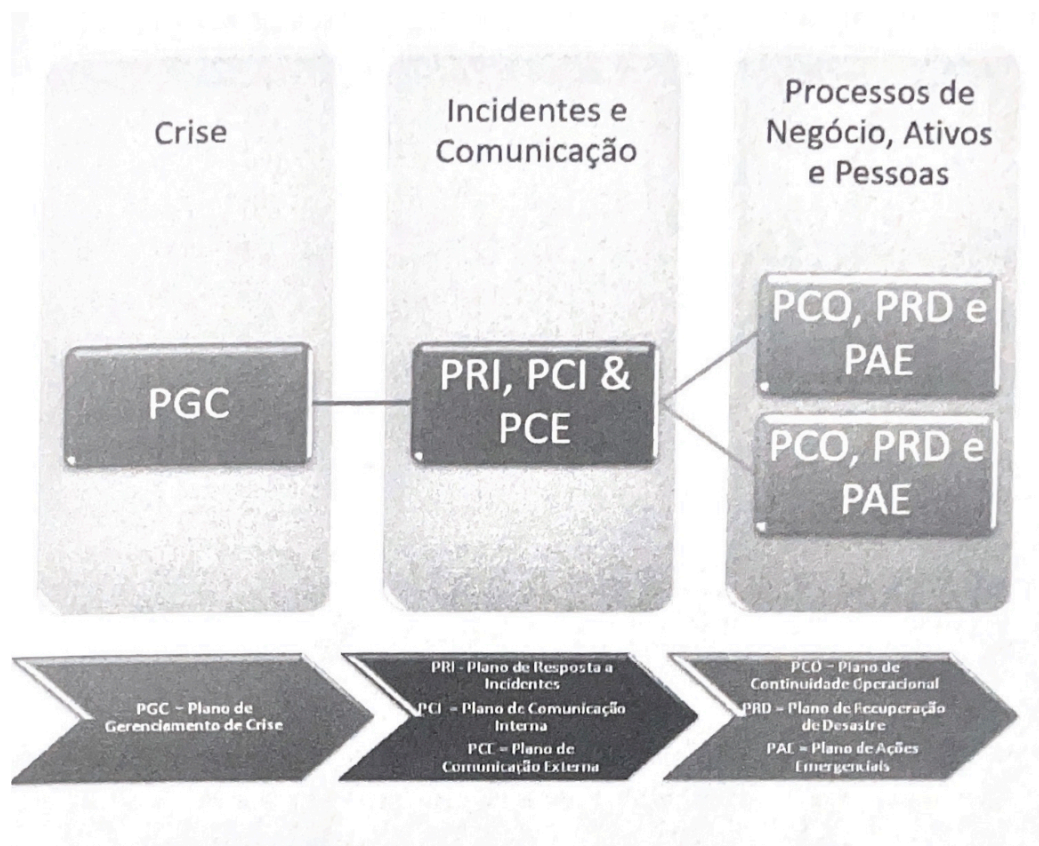


Figura 3: Fluxo de Acionamento dos planos.

Fonte: GIOVENARDI, 2021, p.47.

## APÊNDICE A

Entrevista com o CF Felipe PORTO, Chefe do Departamento de Assessoria de Imprensa nos anos de 2022 e 2023.

Realizada em: 24 de junho de 2023, por e-mail.

**AUTOR:** Quais são as atribuições e como está dividida a assessoria de imprensa do Centro de Comunicação Social da Marinha?

**ENTREVISTADO:** Ao Departamento de Assessoria de Imprensa (CS-30) compete, especificamente:

- I - apresentar a posição oficial da Marinha para a imprensa;
- II - coordenar, supervisionar e executar o relacionamento com a imprensa nos eventos de interesse do Comandante da Marinha;
- III - coordenar as atividades de treinamento de mídia; e
- IV - monitorar e analisar notícias relevantes na mídia sobre a MB e as FFAA.

O Departamento de Assessoria de Imprensa, sob administração do respectivo Chefe, auxiliado pelo pessoal militar necessário ao desempenho das suas atividades funcionais, é constituído pelas seguintes Divisões: Divisão de Atendimento à Imprensa (CS-31), que é responsável por processar e responder as demandas da imprensa; Divisão de Ligação com a Imprensa (CS-32), a quem compete planejar e executar ações proativas de divulgação da Marinha, junto à imprensa; Divisão de Monitoramento da Imprensa (CS-33), a qual acompanha e analisa as notícias veiculadas na imprensa sobre a Marinha do Brasil bem como as matérias cujos temas sejam de interesse da Força; e Divisão de Treinamento de Mídia (CS-34), que atua na capacitação de pessoal da MB para a concessão de entrevistas e participação em programas de radiodifusão.

**AUTOR:** Qual a estrutura de pessoal assessoria de imprensa do Centro de Comunicação Social da Marinha (CCSM)?

**ENTREVISTADO:** Hoje o Departamento de Assessoria de Imprensa (CS-30) conta com 14 militares:

- Um Chefe de Departamento (Capitão de Fragata da Armada);
- Um Encarregado da Divisão de Ligação com a Imprensa (CS-32) (Capitão de Fragata da Armada);
- Um Encarregado da Divisão de Monitoramento da Imprensa (CS-33) (Capitão de Corveta da Armada);
- Uma Encarregada da Divisão de Treinamento de Mídia (CS-34) (Capitão-Tenente do Quadro Técnico Jornalista);
- Um Encarregado da Divisão de Atendimento à Imprensa (CS-31) (Primeiro-Tenente do Quadro Técnico Jornalista);
- Uma Ajudante da Divisão de Atendimento à Imprensa (Primeiro-Tenente do Quadro Técnico Jornalista);
- Um Secretário do Departamento de Assessoria de Imprensa (Suboficial QPA)
- Um Supervisor de Monitoramento da Imprensa (Suboficial QPA);
- Um Auxiliar de Controle e Arquivamento subordinado ao CS-31 (Segundo-Sargento QPA);



– Cinco coletores de mídias (Um Segundo-Sargento QPA, um Terceiro-Sargento QPA, um Terceiro-Sargento QTPA, um Cabo QPA e um Marinheiro RM2).

**AUTOR:** Qual é a atuação do CCSM no gerenciamento das crises de imagem no âmbito do Com1ºDN? Existe uma estrutura pré-estabelecida como um gabinete de crise, por exemplo?

**ENTREVISTADO:** O CCSM realiza, periodicamente, exercícios de ComSoc em situações de crise junto às Células Concentradoras a fim de preparar os Comandos dos Distritos Navais para responder de maneira célere e eficaz às demandas de imprensa em casos de crise. Reforço que, segundo o EMA-860 é de responsabilidade dos Comandos de Distritos Navais a elaboração e condução de um Plano de Gerenciamento de Crise, que prevê a instituição de um gabinete de crise para atuar na mitigação e resolução de crises.

**AUTOR:** Existe um militar do CCSM designado para ser o elo com a imprensa ou familiares? Existe a figura de um porta-voz da instituição?

**ENTREVISTADO:** Não há a figura de um porta-voz específico. A escolha e o treinamento do porta-voz são realizadas de acordo com cada incidente, buscando o militar com maior conhecimento no caso em questão para melhor responder às demandas de imprensa. Cabe destacar alguns critérios listados no EMA-860 que são necessários à escolha do porta-voz, entre os quais, credibilidade, capacidade de comunicação, representatividade, aparência, capacidade de dominar as emoções, conhecimento da instituição e experiência em situações semelhantes. O contato com a família é considerado prioritário e é realizado pela equipe Núcleo de Assistência Social da MB.

**AUTOR:** Como é feito o posicionamento oficial da Marinha do Brasil (MB)?

**ENTREVISTADO:** Pelo Departamento de Assessoria de Imprensa, seja por meio da Divisão de Atendimento à Imprensa com a produção e divulgação de notas à imprensa ou envio de subsídios conforme demandas de mídia recebidas, bem como pela Divisão de Ligação com a Imprensa por meio da produção e divulgação de “press-releases”, agendamento de entrevistas e intermediação de matérias. A Força também se posiciona de forma oficial por meio de seus perfis institucionais nas redes sociais e pelo site Agência Marinha de Notícias, que reúne diversas matérias elaboradas pela ComSoc da MB.

**AUTOR:** Nos casos em que ocorrem desaparecimento de pessoas no mar, quer seja por queda de aeronave, naufrágio de embarcação ou outra razão, a MB é sempre instada pelos veículos de imprensa a responder. Você considera que a sociedade brasileira tem conhecimento das atribuições da Marinha do Brasil?

**ENTREVISTADO:** O Centro de Comunicação Social da Marinha tem trabalhado de forma estratégica para aumentar a visibilidade tanto das atividades operativas da Força, quanto daquelas denominadas subsidiárias, visando conscientizar os brasileiros sobre tais ações para o desenvolvimento do País. Nesse sentido, ressalto que o Plano de Comunicação Social da Marinha tem entre seus objetivos permanentes: APROXIMAR A MARINHA DO BRASIL DA SOCIEDADE BRASILEIRA; AUMENTAR A PERCEPÇÃO DA SOCIEDADE SOBRE A IMPORTÂNCIA DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS PELA MARINHA DO BRASIL.

**AUTOR:** Por ocasião da queda de uma aeronave no mar, entre Ubatuba (SP) e Paraty (RJ), em 25 de novembro de 2021, a Marinha do Brasil era constantemente acionada para responder pelo SAR. O senhor considera que a sociedade brasileira tem conhecimento das atribuições da Marinha do Brasil em uma SAR aeronáutico?

**ENTREVISTADO:** O Centro de Comunicação Social da Marinha tem aumentado a divulgação das ações SAR desenvolvidas pela MB. Atualmente, uma matéria atualizada sobre o tema está em processo de elaboração, bem como diversas pautas sobre o assunto ganharam espaço na mídia. Destaco que o Plano de Comunicação Social da Marinha tem como objetivo específico número quatro difundir a abrangência de atividades desenvolvidas pela Marinha nos campos de atuação: Defesa Naval, Segurança Marítima, Diplomacia Naval e Apoio às Ações do Estado. Nesse bojo, está preconizada a divulgação de ações SAR realizadas pela Força nas Águas Jurisdicionais Brasileiras tanto pelo CCSM quanto pelas demais células de ComSoc.

**AUTOR:** Ainda sobre o SAR aeronáutico mencionado, como foi a coordenação das equipes de comunicação social da MB e da Força Aérea Brasileira (FAB)?

**ENTREVISTADO:** A disseminação do conhecimento dentro da área das ciências sociais aplicadas é uma constante nas Forças Armadas. O intercâmbio de experiências em comunicação social, seja por meio do treinamento conjunto ou no contato no dia a dia, faz parte de nossa rotina. Nas missões, as Forças Armadas precisam estar prontas para operar em uma gama de situações e o trabalho conjunto é a ferramenta que permitirá alcançar tal versatilidade. No trabalho de ComSoc, essa realidade não é diferente, em especial nesse caso SAR. Nesse sentido, foi empregado um esforço no alinhamento do discurso que era divulgado para a imprensa por meio das fontes assessoradas. Cada Força Armada possui sua particularidade e esse episódio proporcionou uma oportunidade de potencializar para a imprensa a capacidade da MB e da FAB, além de ressaltar a sinergia nas ações conjuntas e minimizar eventuais ruídos no processo comunicacional.

**AUTOR:** Sobre a situação do SAR em lide foi mencionado por diversas vezes nas redes sociais que a MB possuía sonares e equipamentos como o Side Scan que poderiam localizar os destroços da aeronave ou indícios que pudessem contribuir para a localização da aeronave e de seus ocupantes. O senhor considera que a sociedade brasileira tem conhecimento de que a MB não faz busca a destroços no mar, nem tão pouco é responsável por sua eventual retirada?

**ENTREVISTADO:** A nossa missão dentro do Centro de Comunicação Social da Marinha é promover uma comunicação eficiente com a sociedade, fomentando relacionamentos com os públicos de interesse, promovendo parcerias e apresentando uma imagem coerente com a identidade da Força. Nesse caso, entretanto, o conteúdo viral divulgado nas mídias sociais fugiu do nosso controle, dado o comportamento em massa do público que, muitas vezes, desconhecendo o trabalho da MB, passava a especular a capacidade de monitoramento de nossas embarcações. No entanto, esse cenário foi reverberado, especificamente, naquelas plataformas. O tratamento via imprensa pautou-se por um relacionamento sedimentado pelo compromisso com a verdade na divulgação das informações. Por outro lado, esse ruído provocado pelo movimento nos espaços digitais foi importante para nosso trabalho de

assessoria de imprensa no sentido de nos aproximar da sociedade e promover maior visibilidade de nossas ações.

**AUTOR:** Como funciona o gerenciamento das mídias sociais da MB?

**ENTREVISTADO:** O CCSM conta, atualmente, com uma agência de inteligência especializada de mídia. Paralelo a esse serviço, a equipe responsável pelas mídias sociais da MB, lotada no Departamento de Produção e Divulgação, realiza um trabalho diário de monitoramento, rastreando palavras-chaves, sobretudo em situações de crise, analisando perfis de usuários, acompanhando o conteúdo enviado por meio de mensagem direta, além de realizar a tabulação de métricas e sentimentalização de resultados.

**AUTOR:** Como é gerenciada uma crise de imagem nas redes sociais? Como é o posicionamento da Marinha nesses casos?

**ENTREVISTADO:** Na eclosão de uma crise, em um primeiro instante deve-se atentar para o tipo de evento que a desencadeou. Cada grau de ameaça está relacionado a um tipo específico de resposta. Crises de alto risco demandam, muitas vezes, a suspensão de postagens e o monitoramento diário do comportamento dos usuários nas plataformas digitais. Crises de baixa complexidade, por outro lado, podem ser solucionadas com um posicionamento oficial da Força nesses espaços.

**AUTOR:** Como funciona a comunicação com a imprensa e familiares nos casos de operações SAR em andamento?

**ENTREVISTADO:** A comunicação com a imprensa é realizada por meio de notas com informações atualizadas sobre as operações em andamento. As notas à imprensa são elaboradas e divulgadas pelas equipes de ComSoc das Células Concentradoras sempre com cópia ao CCSM. Já o contato com a família é realizado pelos Núcleos de Assistência Social da MB.

**AUTOR:** O CCSM recebe informações do Centro de Inteligência da Marinha (CIM) por ocasião das crises de imagem ou apenas coleta informações de fontes abertas (*Open Sources Intelligence* - OSINT)?

**ENTREVISTADO:** O próprio CCSM é uma célula de inteligência e como tal está em constante diálogo com o CIM.

**AUTOR:** O senhor considera que as fontes abertas de informação como redes sociais, noticiários de TV auxiliaram de alguma forma na gestão das crises de imagem nos anos de 2021 e 2022?

**ENTREVISTADO:** São questões diferentes. Os noticiários de TV fazem parte da grande mídia, com a qual a MB mantém um relacionamento, oferecendo pautas e também respondendo às demandas recebidas, inclusive em situações de crise. Esses meios permitem que a Força mostre seu posicionamento oficial seja por meio de notas à imprensa ou concessões de entrevistas. Já as redes sociais abrem um canal direto de comunicação entre a MB e o público,

sem intermediários, o que amplia a comunicação com a sociedade, além de possibilitar a transparência e rapidez necessárias à comunicação de crise. Apesar das peculiaridades, a MB busca estar inserida em ambos os espaços, uma vez que é de interesse da Força estar presente nos canais utilizados pelo público-alvo.

**AUTOR:** O senhor poderia explicar como essas informações das redes sociais, noticiários de TV foram úteis na gestão das crises de imagem nos anos de 2021 e 2022?

**ENTREVISTADO:** Toda crise é também uma oportunidade de aprendizado. Nesse caso, não foi diferente. Superado o problema, analisamos todo o material publicado pela mídia a fim de verificar o teor das questões levantadas e de que forma o conteúdo foi veiculado, além de avaliar o desempenho do porta-voz e a inserção das mensagens-chave. Nas redes sociais, foi necessário realizar análise das métricas e ponderar a sentimentalização do feedback dos usuários. Dessa maneira, é possível avaliar nosso desempenho e identificar possibilidades de aperfeiçoamento.

**AUTOR:** Como a Inteligência, através da OSINT, auxiliou na compreensão da opinião pública e na análise do impacto das crises de imagem?

**ENTREVISTADO:** A OSINT é importante por diversas razões. Permite identificar ameaças potenciais e outros riscos que podem impactar a segurança e a estabilidade da MB. É também uma excelente estratégia no gerenciamento de imagem, uma vez que pode ser usada para monitorar a reputação da organização ou de determinado militar. Por fim, possibilita detectar oportunidades de melhoria nos processos e práticas da instituição.

**AUTOR:** Quais foram as estratégias adotadas pela equipe com base nas informações de OSINT para lidar com as crises de imagem?

**ENTREVISTADO:** Basicamente, a ferramenta é utilizada a fim de coletar informações públicas, correlacionar esses dados e depois processá-los. Aplicamos a análise de inteligência para tirar conclusões úteis ao nosso monitoramento.

**AUTOR:** Em sua opinião, qual foi o nível de efetividade da Inteligência no suporte às atividades de Comunicação Social durante as crises de imagem?

**ENTREVISTADO:** As práticas de Inteligência, em muitas ocasiões, apoiam o serviço de assessoria de imprensa, sobretudo na fase de Pré-crise do gerenciamento de crise. Basicamente, é uma ferramenta que nos auxilia na prevenção e preparação para possíveis situações inesperadas. É fundamental para reduzir os riscos que podem desencadear um problema, fornecendo subsídios para a elaboração de um plano de comunicação de crise, além de permitir o adequado treinamento da equipe de ComSoc, por meio do media training.

Entrevista com o 1º Tenente Luiz Guilherme, Encarregado da Subassessoria de Imprensa do Comando do 1º Distrito Naval (Com1ºDN) no ano de 2022.

Realizada em: 11 de julho de 2023, por e-mail.

**AUTOR:** Quais são as atribuições e como está dividida a Assessoria de Comunicação Social?

**ENTREVISTADO:** A Assessoria de Comunicação Social está dividida em quatro Subassessorias: Imprensa, Produção e Divulgação, Relações Públicas e Cerimonial. A Subassessoria de Imprensa tem como atribuição atender as demandas e manter um contato próximo com os profissionais de imprensa transmitindo as informações com clareza e veracidade de forma que as pautas que envolvam as atividades da Marinha possam ser traduzidas da melhor maneira para a sociedade; a Subassessoria de Produção e Divulgação possui como atribuição divulgar as atividades realizadas pela Organização Militar, bem como a de suas subordinadas por meio de campanhas publicitárias, matérias jornalísticas, redes sociais, etc.; a Subassessoria de Relações Públicas tem o intuito realizar contato com outros órgãos, coordenar e organizar eventos, manter relacionamento e apoiar a SOAMAR, bem como os Escoteiros do Mar; por fim, a Subassessoria de Cerimonial tem como finalidade realizar as cerimônias e honras fúnebres organizadas pela Organização Militar, além de apoiar casos que necessitem da realização de cerimonial de Organizações Militares na área de jurisdição do Com1ºDN, como apoio com Banda de Música, Guarda de Portaló, Corneteiro, etc.

**AUTOR:** Qual a subordinação da Assessoria de Comunicação Social no organograma do Comando do 1º Distrito Naval (Com1ºDN)?

**ENTREVISTADO:** A Assessoria de Comunicação Social está subordinada diretamente ao Comandante do 1º Distrito Naval.

**AUTOR:** Qual a estrutura de pessoal da Assessoria de Comunicação Social do Com1ºDN nos anos de 2021 e 2022?

**ENTREVISTADO:** A Assessoria contava com quatorze militares em 2021 e quinze militares em 2022. Distribuídos, em 2021, da seguinte forma: um Assessor-Chefe, uma Oficial e uma Praça na Subassessoria de Imprensa, duas Praças na Subassessoria de Relações Públicas, uma Oficial\* e três Praças na Subassessoria de Cerimonial, um Oficial e duas Praças na Subassessoria de Produção e Divulgação. Já em 2022, a Assessoria de Comunicação Social teve a seguinte formação: uma Praça na Subassessoria de Imprensa, uma Oficial e duas Praças na Subassessoria de Relações Públicas, uma Oficial e quatro Praças na Subassessoria de Cerimonial, um Oficial\*\* e duas Praças na Subassessoria de Produção e Divulgação. Além disso a Assessoria de Comunicação Social, contava com duas praças na Secretaria para tarefas de cunho administrativo. Apenas quatro desses dezesseis militares são da área de Comunicação Social, sendo três publicitários e um jornalista.

\*Em 2021, a oficial encarregada do Subassessoria de Cerimonial acumulava a função de encarregada da Subassessoria de Relações Públicas

\*\*Em 2022, o oficial encarregado da Subassessoria de Produção e Divulgação acumulava a função de encarregado da Subassessoria de Imprensa.

**AUTOR:** As crises de imagem no âmbito do Com1ºDN ocorrem por quais motivos principais? Elas são recorrentes?

**ENTREVISTADO:** As crises ocorrem por diversos motivos, porém os mais recorrentes são em virtude de acontecimentos que envolvam acidentes ambientais por consequência de caso fortuito ou força maior, homicídios envolvendo militares da MB e embarcações tripuladas que após serem identificadas como desaparecidas geram o acionamento das operações de Busca e Salvamento (SAR).

Em se tratando dos casos relacionados às operações de Busca e Salvamento (SAR), as crises, dentro do ponto de vista da comunicação social, possuem origem na ausência da assistência social aos familiares de tripulantes e passageiros de embarcações desaparecidas. Com a ausência da assistência social e de informações confiáveis sobre as buscas, os familiares procuram a imprensa e se utilizam das redes sociais para demonstrar a angústia com a situação.

**AUTOR:** Como as crises são gerenciadas? Existe uma estrutura pré-estabelecida como um gabinete de crise, por exemplo?

**ENTREVISTADO:** O gerenciamento da crise possui certa flexibilidade, de acordo com a gestão. A publicação EMA 860 - 2ª Revisão, em seu capítulo 6 - A COMUNICAÇÃO NA GESTÃO DE CRISES, estabelece as diretrizes para a gestão de crises. Cumprindo tais diretrizes, os militares lotados na subassessoria de imprensa, bem como os militares que concorrem à escala de imprensa, assessoram sobre a necessidade de um gabinete de crise nos casos mais crônicos. Durante a situação de crise, os militares atuantes na função da assessoria de imprensa atuam monitorando notícias e informações sobre o caso concreto, elaboram notas à imprensa e, quando necessário, planejam o media training. Além disso, é importante o estabelecimento prévio de um porta-voz preparado para futuras necessidades de pronunciamento.

**AUTOR:** Existe um militar designado para ser o elo com a imprensa ou familiares? Existe a figura de um porta-voz da instituição?

**ENTREVISTADO:** No âmbito do Com1ºDN, não está estabelecido, atualmente, o militar designado como porta-voz. Sugere-se que o porta-voz seja o militar com maior experiência técnica na situação a qual a crise foi instaurada. Entende-se que há a necessidade de um militar atuante na função de assistente social com o intuito de acompanhar a situação dos familiares e com a habilidade necessária para passar as informações a eles. Nos últimos três anos, o elemento de ligação entre a imprensa, familiares e a MB vem sendo o Assessor- Chefe ou os militares da Subassessoria de Imprensa.

**AUTOR:** Como é feito o posicionamento oficial da Marinha do Brasil (MB)?

**ENTREVISTADO:** Nos anos de 2021 e 2022, o posicionamento oficial da MB, por ocasião das crises envolvendo repercussão na imprensa, foi realizado em grande parte das situações, através de notas explicativas disponibilizadas na área de imprensa da página do Comando do 1º Distrito Naval na internet, através do link: < <https://www.marinha.mil.br/com1dn/imprensa> >. Entretanto, no início de 2021, houve casos de ocorrer posicionamentos realizados por intermédio de entrevistas jornalísticas.

**AUTOR:** Nos casos mais sensíveis envolvendo buscas a pessoas desaparecidas nas operações de Busca e Salvamento (SAR), o Comando do 1º Distrito Naval possui alguma estrutura de assistência social, psicológica, religiosa para trabalhar em conjunto com a Subassessoria de Imprensa? Como funciona?

**ENTREVISTADO:** Dentro da estrutura funcional do Com1ºDN não existem cargos para atuação como assistência social e psicológica, em que pese a MB possuir uma Diretoria de Assistência Social. O Com1ºDN, dentro de sua estrutura organizacional, possui a Assessoria Religiosa, porém, entre os anos de 2021 e 2022, a mesma só foi empregada para trabalhar em conjunto com a Subassessoria de Imprensa em uma única situação de crise.

**AUTOR:** Nos casos em que ocorrem desaparecimento de pessoas no mar, quer seja por queda de aeronave, naufrágio de embarcação ou outra razão, a MB é sempre instada pelos veículos de imprensa a responder. Você considera que a sociedade brasileira tem conhecimento das atribuições da Marinha do Brasil?

**ENTREVISTADO:** A sociedade brasileira possui conhecimento sobre as atividades realizadas pela Marinha do Brasil. Contudo, devido a grande capilaridade das atribuições e funções as quais competem à MB, é conveniente, muitas vezes, um esforço maior para dar ampla divulgação a todas essas funções de modo que aumente o nível de consciência da sociedade em relação às atividades realizadas pela MB.

**AUTOR:** Por ocasião da queda de uma aeronave no mar, entre Ubatuba (SP) e Paraty (RJ), em 25 de novembro de 2021, a Marinha do Brasil era constantemente acionada para responder pelo SAR. O senhor considera que a sociedade brasileira tem conhecimento das atribuições da Marinha do Brasil em uma SAR aeronáutico?

**ENTREVISTADO:** A sociedade brasileira possui conhecimento sobre as atividades realizadas pela Marinha do Brasil. Contudo, devido a grande capilaridade das atribuições e funções as quais competem à MB, é conveniente, muitas vezes, um esforço maior para dar ampla divulgação a todas essas funções de modo que aumente o nível de consciência da sociedade em relação às atividades realizadas pela MB.

**AUTOR:** Ainda sobre o SAR aeronáutico mencionado, como foi a coordenação das equipes de comunicação social da MB e da Força Aérea Brasileira (FAB)?

**ENTREVISTADO:** Os militares lotados na assessoria de imprensa do Com1ºDN, bem como os militares participantes da escala de serviço de imprensa que atuaram no caso realizaram contatos constantes com a assessoria de imprensa da Força Aérea Brasileira no intuito de apurar informações e elaborar notas à imprensa com informações equalizadas, uniformes e fidedignas.

**AUTOR:** Sobre a situação do SAR em lide foi mencionado por diversas vezes nas redes sociais que a MB possuía sonares e equipamentos como o Side Scan que poderiam localizar os destroços da aeronave ou indícios que pudessem contribuir para a localização da aeronave e de seus ocupantes. O senhor considera que a sociedade brasileira tem conhecimento de que a MB não faz busca a destroços no mar, nem tão pouco é responsável por sua eventual retirada?

**ENTREVISTADO:** Não possuo conhecimento técnico para responder perguntas relacionadas a equipamentos como *Side Scan*.

**AUTOR:** Como funciona o gerenciamento das mídias sociais da MB?

**ENTREVISTADO:** As mídias da MB são gerenciadas pelo Centro de Comunicação Social da Marinha (CCSM).

**AUTOR:** Como é gerenciada uma crise de imagem nas redes sociais? Como é o posicionamento da Marinha nesses casos?

**ENTREVISTADO:** Sugiro o contato com o CCSM para melhor direcionamento sobre este questionamento.

**AUTOR:** Como funciona a comunicação com a imprensa e familiares nos casos de operações SAR em andamento?

**ENTREVISTADO:** Atualmente, o Assessor-Chefe de Comunicação Social é o elo de comunicação com a família. O militar efetua ligações telefônicas para os familiares para passar informações a respeito das buscas ou outras informações relevantes. A comunicação com os veículos de imprensa é realizada por meio de notas à imprensa respondidas por e-mail.

**AUTOR:** A Assessoria de Comunicação Social recebe informações do Centro de Inteligência da Marinha (CIM) por ocasião das crises de imagem ou apenas coleta informações de fontes abertas (*Open Sources Intelligence - OSINT*)?

**ENTREVISTADO:** A Assessoria do Com1ºDN não recebeu informações do CIM nos anos de 2021 e 2022 por ocasião das crises de imagem. Para elaboração das notas à imprensa e contato com familiares, a Assessoria de Comunicação Social apurava as informações junto à Divisão de Operações (DN-30) e monitorava a repercussão do caso em redes sociais, sites abertos, notícias em TV.

**AUTOR:** O senhor considera que as fontes abertas de informação como redes sociais, noticiários de TV auxiliaram de alguma forma na gestão das crises de imagem nos anos de 2021 e 2022?

**ENTREVISTADO:** Sim.

**AUTOR:** O senhor poderia explicar como essas informações das redes sociais, noticiários de TV foram úteis na gestão das crises de imagem nos anos de 2021 e 2022?

**ENTREVISTADO:** A partir do momento que a Assessoria de Comunicação Social coletava as informações através dessas fontes abertas (OSINT), era possível saber como estava a repercussão da crise e como poderíamos atuar para minimizar ou até mesmo reverter a crise de imagem. Em determinadas situações foi necessário atuar para retificação de informações equivocadas que foram divulgadas e acabavam repercutindo negativamente para a MB.



**AUTOR:** Quais informações e insights a Inteligência, através da OSINT, forneceram à Assessoria de Comunicação Social apoio no gerenciamento das crises de imagem?

**ENTREVISTADO:** O principal benefício da OSINT foi que, através das redes sociais, foi possível traçar o perfil dos familiares para entender melhor suas necessidades e sobre quais situações estavam sendo abordadas por eles.

**AUTOR:** Como a Inteligência, através da OSINT, auxiliou na compreensão da opinião pública e na análise do impacto das crises de imagem?

**ENTREVISTADO:** A partir dos dados coletados através da OSINT foi possível mapear melhor o perfil dos familiares. As informações levantadas possibilitaram um melhor preparo para o contato do Assessor-Chefe de Comunicação Social com os familiares.

**AUTOR:** Quais foram as estratégias adotadas pela equipe com base nas informações de OSINT para lidar com as crises de imagem?

**ENTREVISTADO:** As informações de OSINT são importante para melhor subsidiar o Comando para as tomadas de decisão durante situações que envolvem crise de imagem.

**AUTOR:** Em sua opinião, qual foi o nível de efetividade da Inteligência no suporte às atividades de Comunicação Social durante as crises de imagem?

**ENTREVISTADO:** O nível de efetividade da Inteligência no suporte às atividades de Comunicação Social durante as crises de imagem foi satisfatório, porém poderia ser melhor com a manutenção do serviço de monitoramento de notícias. Através das informações coletadas foi possível estabelecer contato mais assertivo e pontual com os familiares, além de subsidiar com mais informações o Comando no intuito de facilitar a tomada de decisão.

**AUTOR:** Houve alguma adaptação ou melhoria nas estratégias de comunicação do Com1ºDN com base nas informações fornecidas pela Inteligência durante as crises de imagem? Quais foram as percepções do senhor em relação à contribuição da Inteligência para as atividades de Comunicação Social durante as crises de imagem?

**ENTREVISTADO:** Por determinação do Comando, em todas as crises de imagem, o Assessor-Chefe automaticamente passou a estabelecer contato com os familiares. Com a desativação do serviço de monitoramento de notícias, o qual permitia trabalhar de forma mais preventiva; em casos específicos de crise, um militar passou a acompanhar as notícias e repercussões das crises. Este militar compilou informações disponíveis das fontes abertas e disponibilizou para melhor atuação da assessoria. Essas ações de certa forma contribuíram para minimizar os impactos negativos das crises de imagem.

Entrevista com a CT (T) Simone Brandão, Subassessora de Imprensa do 1º Distrito Naval (Com1ºDN) nos anos de 2021 e 2022.

Realizada em: 22 de junho de 2023, por e-mail.

**AUTOR:** Quais são as atribuições e como está dividida a Assessoria de Comunicação Social?

**ENTREVISTADO:** A Assessoria de Comunicação Social está subdividida em quatro Subassessorias: Relações Públicas, Cerimonial, Imprensa e Produção e Divulgação.

A célula de comunicação social do 1º Distrito coordena as principais cerimônias institucionais da MB, em sua área de jurisdição. A Subassessoria de Cerimonial coordena cerca de 35 cerimônias programadas por ano, além dos eventos inopinados. No ano passado, foram contabilizados 39 não programados, incluindo atendimentos de honras de portaló e honras fúnebres.

A Subassessoria de Relações Públicas atende às diversas solicitações do Cerimonial, principalmente no que se refere ao contato com os diversos públicos de interesse do Com1ºDN.

Outra área sensível e que demanda muito essa Assessoria é a Imprensa. A Subassessoria de Imprensa do Com1ºDN atende, diariamente, a veículos de Imprensa de âmbito nacional e regional. De forma atípica a outras células de comunicação social da Marinha, a Assessoria de Comunicação Social do Com1ºDN assume o total atendimento da Imprensa nas situações de crise envolvendo a Força no âmbito deste Distrito (RJ, MG e ES), independente de o fato estar relacionado a OM da sua cadeia de comando, conforme o EMA-860 (rev. 2). Nessas ocasiões, são apresentados os posicionamentos oficiais da Marinha.

Além do atendimento aos veículos de Imprensa, são conduzidas, eventualmente, atividades de capacitação de porta-vozes para as OM subordinadas, em qualquer data e horário, de acordo com a disponibilidade do porta-voz, incluindo o assessoramento ao Comandante do Com1ºDN nos eventos com presença da Imprensa, assim como comandantes de OM subordinadas e demais porta-vozes. Ex.: Operação Réveillon (data prevista: 30 de dezembro).

Cabe à Subassessoria de Produção e Divulgação divulgar as atividades realizadas pela Marinha, na área de atuação do Com1ºDN. Para tal, elabora, principalmente, as matérias para Nomar e site do Distrito. Além disso, eventualmente cria peças gráficas, tais como banners etc.

Essa subassessoria atende, ainda, às diversas demandas do Cerimonial, no que se refere à produção gráfica (convite, croqui, livreto etc.).

**AUTOR:** Qual a subordinação da Assessoria de Comunicação Social no organograma do Comando do 1º Distrito Naval (Com1ºDN)?

**ENTREVISTADO:** A Assessoria de Comunicação Social é subordinada diretamente ao Comandante do 1º Distrito Naval.

**AUTOR:** Qual a estrutura de pessoal da Assessoria de Comunicação Social do Com1ºDN?

**ENTREVISTADO:** A Assessoria conta, atualmente, com os seguintes militares: o Assessor-Chefe; um Oficial e uma Praça na Subassessoria de Imprensa; uma Oficial e duas praças na Subassessoria de Relações Públicas; duas Oficiais e três praças na Subassessoria de Cerimonial; um Oficial e duas Praças na Subassessoria de Produção e Divulgação, além de uma Praça na Secretaria, que exerce tarefas de cunho administrativo.

**AUTOR:** As crises de imagem no âmbito do Com1ºDN ocorrem por quais motivos principais? Elas são recorrentes?

**ENTREVISTADO:** As crises ocorrem por diversos motivos. Em minha passagem pelo Com1DN, vivenciei cerca de duas crises de grande vulto a cada ano. As mais recorrentes são as relacionadas a acidentes envolvendo embarcações, no que se refere às atribuições da Autoridade Marítima. Têm também as ocorrências com militares supostamente envolvidos em crimes.

**AUTOR:** Como as crises são gerenciadas? Existe uma estrutura pré-estabelecida como um gabinete de crise, por exemplo?

**ENTREVISTADO:** Não existe um gabinete de crise previsto em plano. Normalmente, o Assessor-Chefe assume o gerenciamento da crise, em coordenação com a Subassessoria de Imprensa, atendendo às diversas demandas dos veículos de imprensa e, ainda, realizando o contato com familiares, uma vez que não lota um Oficial formado em Assistência Social na OM.

**AUTOR:** Existe um militar designado para ser o elo com a imprensa ou familiares? Existe a figura de um porta-voz da instituição?

**ENTREVISTADO:** A última vez que o Com1ºDN teve um porta-voz foi em 2021.

**AUTOR:** Como é feito o posicionamento oficial da Marinha do Brasil (MB)?

**ENTREVISTADO:** O posicionamento oficial ocorre por meio de Nota à imprensa ou Nota de esclarecimento. Nesse último caso, quando a Imprensa divulga uma informação equivocada sobre a MB ou sobre um fato envolvendo a instituição.

**AUTOR:** Nos casos mais sensíveis envolvendo buscas a pessoas desaparecidas nas operações de Busca e Salvamento (SAR), o Comando do 1º Distrito Naval possui alguma estrutura de assistência social, psicológica, religiosa para trabalhar em conjunto com a Subassessoria de Imprensa? Como funciona?

**ENTREVISTADO:** Não existe essa estrutura. De forma improvisada e quando há orientação do Comando para tal, a Comunicação Social acaba exercendo o papel que caberia ao Assistente Social. A Capelania da OM, em raros casos, também é acionada. A sugestão seria destacar um profissional das áreas de Psicologia e/ou Assistência Social nos casos de crise em que seja necessário um suporte desses profissionais, como, por exemplo, para prestar assistência aos familiares de pessoas desaparecidas em acidentes envolvendo embarcações, entre outros casos.

**AUTOR:** Nos casos em que ocorrem desaparecimento de pessoas no mar, quer seja por queda de aeronave, naufrágio de embarcação ou outra razão, a MB é sempre instada pelos veículos de imprensa a responder. Você considera que a sociedade brasileira tem conhecimento das atribuições da Marinha do Brasil?

**ENTREVISTADO:** A maior parte da sociedade, incluindo a Imprensa, desconhece as atribuições da Marinha. Muitas vezes, atribuem responsabilidades à Instituição que dizem respeito a outros órgãos. Creio que até mesmo muitos militares da MB não têm conhecimento dessa informação.

**AUTOR:** Por ocasião da queda de uma aeronave no mar, entre Ubatuba (SP) e Paraty (RJ), em 25 de novembro de 2021, a Marinha do Brasil era constantemente acionada para responder pelo SAR. O senhor considera que a sociedade brasileira tem conhecimento das atribuições da Marinha do Brasil em uma SAR aeronáutico?

**ENTREVISTADO:** Considero que não, uma vez que não sabem as atribuições principais, como em um SAR envolvendo embarcações.

**AUTOR:** Ainda sobre o SAR aeronáutico mencionado, como foi a coordenação das equipes de comunicação social da MB e da Força Aérea Brasileira (FAB)?

**ENTREVISTADO:** Não vivenciei essa crise, por estar em período de férias naquela época.

**AUTOR:** Sobre a situação do SAR em lide foi mencionado por diversas vezes nas redes sociais que a MB possuía sonares e equipamentos como o Side Scan que poderiam localizar os destroços da aeronave ou indícios que pudessem contribuir para a localização da aeronave e de seus ocupantes. O senhor considera que a sociedade brasileira tem conhecimento de que a MB não faz busca a destroços no mar, nem tão pouco é responsável por sua eventual retirada?

**ENTREVISTADO:** De um modo geral, a sociedade sabe muito pouco (quando sabe) sobre as atribuições das Forças Armadas.

**AUTOR:** Como funciona o gerenciamento das mídias sociais da MB?

**ENTREVISTADO:** Quem gerencia é o Centro de Comunicação Social da Marinha.

**AUTOR:** Como é gerenciada uma crise de imagem nas redes sociais? Como é o posicionamento da Marinha nesses casos?

**ENTREVISTADO:** O gerenciamento de uma crise de imagem nas redes sociais pode mudar de acordo com o Comando da Marinha. Nos últimos anos, me recorde de observar uma postura mais reservada por parte da Instituição nessas mídias, que normalmente opta por se posicionar oficialmente por meio de Nota à Imprensa. Os comentários ofensivos nas redes, em regra, são apagados.

**AUTOR:** Como funciona a comunicação com a imprensa e familiares nos casos de operações SAR em andamento?

**ENTREVISTADO:** No Com1ºDN, a Instituição preza por manter, principalmente, os familiares informados, prestando informações sobre as buscas diariamente. A imprensa é informada, por meio de nota, sempre que há atualização.

**AUTOR:** O senhor considera que as fontes abertas de informação como redes sociais, noticiários de TV auxiliaram de alguma forma na gestão das crises de imagem nos anos de 2021 e 2022?

**ENTREVISTADO:** Na verdade, só atrapalharam, pois muitas vezes a sociedade e a Imprensa instavam a Marinha a adotar ações que não cabem à Força ou que não são previstas para os casos de SAR.