



**Centro Universitário de Brasília
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

VALQUIRIA DE LIMA RODRIGUES

**Assessoria de imprensa na Marinha do Brasil:
uma análise da estrutura e dos processos internos**

**Brasília
2014**

VALQUIRIA DE LIMA RODRIGUES

**Assessoria de imprensa na Marinha do Brasil:
uma análise da estrutura e dos processos internos**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para a obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu*, na área de Gestão da Comunicação nas Organizações.

Orientadora: Patrícia Pinheiro Almeida.

**Brasília
2014**

VALQUIRIA DE LIMA RODRIGUES

**Assessoria de imprensa na Marinha do Brasil:
uma análise da estrutura e dos processos internos**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para a obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu*, na área de Gestão da Comunicação nas Organizações.

Orientadora: Patrícia Pinheiro Almeida.

Brasília, 2 de maio de 2014.

BANCA EXAMINADORA:

Professora mestra Patrícia Pinheiro Almeida

Professor doutor Carlos Potiara Ramos de Castro

Professora doutora Tânia Cristina da Silva Cruz

A todos os profissionais que trabalham em
assessorias de imprensa e amam o que
fazem, seja por serem loucos, sonhadores
ou, simplesmente, apaixonados

AGRADECIMENTOS

Meus sinceros agradecimentos a Deus, nosso Pai misericordioso, que tem permitido a realização de tantos sonhos.

A todos os familiares e amigos que estiveram presentes neste momento profissional da minha vida.

Aos professores e colegas da pós-graduação, agradeço pelos conhecimentos compartilhados.

Também registro meu agradecimento à orientadora Patrícia Pinheiro Almeida pelo auxílio e, sobretudo, pela paciência demonstrada.

E, por fim, aos colegas de assessoria de imprensa da Marinha do Brasil. Muito obrigada pelo companheirismo e pelo auxílio na produção deste trabalho.

“Comunicação é consciência e afeto.”

Nancy Alberto Assad e Reinaldo Passadori

RESUMO

O objetivo deste trabalho é apresentar formas de aperfeiçoar o relacionamento da Marinha do Brasil com a imprensa. Para tanto, pretende-se analisar a estrutura do departamento de imprensa do Centro de Comunicação Social da Marinha e os processos relacionados ao atendimento das demandas jornalísticas, além de compreender de que forma a cultura organizacional influencia na condução das atividades. A análise foi desenvolvida por meio de uma observação participante e estruturada, cujo objetivo consiste em descrever o departamento. Em seguida, foi realizada uma auditoria de opinião voltada para a identificação das funções exercidas e uma pesquisa documental, na qual foram avaliados arquivos impressos e digitais. Para auxiliar na elaboração das ações de aperfeiçoamento sugeridas, desenvolveu-se uma pesquisa bibliográfica baseada em autores, como Jorge Duarte e Margarida Kunsch, que mostram como a valorização do sistema de comunicação organizacional está sendo considerada uma forma de se alcançar os objetivos estratégicos das organizações.

Palavras-chave: Comunicação Social. Assessoria de Imprensa. Marinha do Brasil.

ABSTRACT

The aim of this paper is to present some ways to improve the relationship between Brazilian Navy and the Press. To this end, the intention is to analyze the Press Department's structure of the Brazilian Navy Communication Center and the procedures regarding to the achievement of journalistic demands, as well as understand how organizational culture influences activities handling. The analysis was developed through a structured and participant observation, whose aim was to describe the Department. Then, it was done an opinion survey to identify the functions performed and a documentary research, in which printed and digital files were assessed. To assist in the preparation of suggested improvement actions, a bibliographic research took place, grounded in authors such as Jorge Duarte and Margarida Kunsh, that show how the enhancement of organizational communication system is being considered a way to achieve strategic objectives of the organizations.

Keywords: Communication. Press Office. Brazilian Navy.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Organograma da Marinha do Brasil.....	31
Figura 2 – Organograma do Centro de Comunicação Social da Marinha.....	37
Figura 3 – Organograma do departamento de planejamento.....	38
Figura 4 – Organograma do departamento de produção e divulgação.....	39
Figura 5 – Organograma do departamento de imprensa.....	40
Figura 6 – Organograma do departamento de relações públicas.....	40
Figura 7 – Organograma do departamento de informações ao cidadão.....	41
Figura 8 – Organograma do departamento de administração.....	42
Figura 9 – Sala de imprensa da Marinha do Brasil.....	47
Figura 10 – Processo de atendimento de demandas.....	48
Figura 11 – Modelo de fax com solicitação de reportagem.....	50
Figura 12 – Modelo 1 de resposta à imprensa.....	51
Figura 13 – Modelo de fax com solicitação de subsídio.....	53
Figura 14 – Modelo 2 de resposta à imprensa.....	54
Figura 15 – Modelo 3 de resposta à imprensa.....	56
Figura 16 – Organograma proposto para o departamento de imprensa.....	64
Figura 17 – Fluxo de atendimento de demandas jornalísticas.....	68

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AERP	Assessoria Especial de RP da Presidência da República
AI	Assessoria de imprensa
CCSM	Centro de Comunicação Social da Marinha
CIM	Centro de Inteligência da Marinha
COMSOC	Militar de Comunicação Social
EMA	Estado-Maior da Armada
GD	Grupo Demanda
MB	Marinha do Brasil
NOMAR	Noticiário da Marinha
OM	Organizações Militares
ORP	Oficial de Relações Públicas
POC	Ponto de Contato
PROANTAR	Programa Antártico Brasileiro
RP	Relações Públicas
SECOM	Secretaria e Comunicações
SERPMAR	Serviço de Relações Públicas da Marinha
SGM	Secretaria-Geral da Marinha
SIGDEM	Sistema de Gerência de Documentos Eletrônicos da MB
SISCOMB	Sistema de Comunicação Social da Marinha
SRPM	Serviço de Relações Públicas da Marinha

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
1 ACESSORIA DE IMPRENSA NO COMPOSTO DA COMUNICAÇÃO	14
1.1 Conceito e relevância da comunicação organizacional.....	15
1.2 A comunicação institucional e seus componentes.....	19
1.3 Trajetória da assessoria de imprensa.....	23
1.4 Atividades e produtos de uma assessoria de imprensa.....	25
2 A COMUNICAÇÃO SOCIAL NA MARINHA DO BRASIL	30
2.1 As origens da Comunicação Social na Marinha.....	34
2.2 A estrutura do Centro de Comunicação Social da Marinha.....	36
3 ACESSORIA DE IMPRENSA NA MARINHA DO BRASIL	43
3.1 As origens da assessoria de imprensa na Força.....	43
3.2 A estrutura do departamento.....	44
3.3 Gerenciamento das demandas jornalísticas.....	47
3.4 A influência da cultura organizacional.....	57
4 APERFEIÇOAMENTO DA ACESSORIA DE IMPRENSA NA MB	59
4.1 A importância do planejamento.....	59
4.2 Aperfeiçoamento da estrutura do departamento de imprensa.....	62
4.3 Otimização dos processos de atendimento aos jornalistas.....	66
CONCLUSÃO	71
REFERÊNCIAS	73
ANEXO A: REGULAMENTO INTERNO DO CCSM	75

INTRODUÇÃO

A assessoria de imprensa (AI) consolidou-se como uma atividade relevante no contexto da Comunicação Social e, atualmente, a grande maioria das instituições públicas e privadas não prescinde de ter profissionais qualificados trabalhando no gerenciamento das relações com a imprensa.

Os jornalistas passaram a ser reconhecidos como um público merecedor de especial atenção e, como tal, demandam interlocutores aptos e disponíveis para tratar de suas solicitações. Esse panorama contemporâneo transformou a AI numa das atividades que, nos dias atuais, emprega uma parcela significativa dos profissionais com formação em jornalismo no Brasil.

A obra *Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia*, organizada por Jorge Duarte, traz números que corroboram com essa realidade. O jornalista afirma que “pelo menos 50% dos jornalistas brasileiros hoje atuam em áreas relacionadas à comunicação organizacional, particularmente Assessoria de Imprensa – e o mercado ainda está em expansão” (DUARTE, 2011).

A atividade nasceu com o advento das Relações Públicas (RP), cujo desenvolvimento avultou-se a partir de 1964, quando os militares ascenderam ao poder. Nessa época, tanto o poder público como a iniciativa privada passaram a contratar RP e jornalistas para gerenciar a comunicação organizacional.

Diante desse vínculo histórico com o Regime Militar, surge o interesse de observar como uma Força Armada gerencia, atualmente, o relacionamento com a imprensa. Para tanto, este estudo pretende analisar a AI da Marinha do Brasil (MB), a mais antiga das Forças Armadas. Será dada ênfase na estrutura do departamento e na condução dos processos internos relacionados ao atendimento das demandas jornalísticas.

Sendo a MB uma instituição presente em todas as regiões do Brasil e que possui uma cultura organizacional formal, alicerçada nos princípios da hierarquia e disciplina, considera-se oportuno avaliar a AI em relação aos aspectos que envolvem não só a estrutura interna, mas a forma como o departamento conduz as demandas jornalísticas e como se dá o relacionamento com outras Organizações Militares (OM) da MB.

Como o objetivo maior deste estudo foi apresentar formas de aperfeiçoar o relacionamento da MB com a imprensa e, por consequência, os resultados alcançados nesta área, pretendeu-se: analisar a estrutura da AI, avaliar os processos internos no atendimento às demandas jornalísticas, compreender de que forma a cultura organizacional influencia no relacionamento com a imprensa e, por fim, apresentar possibilidades de melhoria no funcionamento da AI.

Para que esses objetivos fossem alcançados, este trabalho foi elaborado por meio de uma pesquisa qualitativa, baseada na coleta e apreciação de documentos, depoimentos e informações. O levantamento resultou em um diagnóstico que norteou a apresentação de sugestões para aperfeiçoar o funcionamento da atividade. Para efeito de sistematização, o estudo foi desenvolvido da seguinte forma:

Inicialmente, realizou-se uma observação participante e estruturada, cujo objetivo foi descrever a performance da AI. Em seguida, foi desenvolvida uma auditoria de opinião com entrevistas voltadas para a identificação das funções exercidas. Também foi efetivada uma pesquisa documental, na qual foram avaliados arquivos impressos e digitais. Para auxiliar na elaboração das ações de aperfeiçoamento sugeridas, desenvolveu-se uma pesquisa bibliográfica.

Este estudo tem o intuito de contribuir para aperfeiçoar o relacionamento da MB com a imprensa. Diante dessa perspectiva, espera-se que essa melhoria propicie as condições para que a sociedade brasileira tenha uma melhor percepção das atividades desenvolvidas pela Força e, em um contexto mais amplo, reconheça a importância da instituição para o país.

Pretende-se, também, auxiliar na elucidação de algumas teorias e conceitos relacionados à AI, considerada um componente essencial na comunicação desenvolvida entre as instituições e seus públicos de interesse e como ferramenta estratégica no alcance dos objetivos organizacionais. Além disso, almeja-se lançar luz sobre a forma como a cultura organizacional influencia nos resultados da atividade.

Para tanto, o presente trabalho foi estruturado em quatro capítulos: o primeiro apresenta conceitos importantes para esclarecer o significado de uma AI no contexto de uma instituição, ou seja, como a atividade está inserida no

composto da comunicação organizacional. Também pretende-se mostrar de que forma esta atividade surgiu, quais os instrumentos utilizados e de que maneira a cultura organizacional pode influenciar os resultados alcançados.

O segundo capítulo traz um panorama da Comunicação Social na MB, apresentando a forma como está estruturado o Centro de Comunicação Social da Marinha (CCSM) e os departamentos que o compõem.

O terceiro proporciona uma análise sobre a AI para identificar de que maneira a atividade surgiu, como está estruturado o departamento e de que forma as demandas jornalísticas são gerenciadas.

Por fim, o último capítulo traz as sugestões de ações e procedimentos considerados adequados para tornar o relacionamento da MB com a imprensa mais eficiente e favorável à imagem e aos objetivos estratégicos da instituição.

1 A ASSESSORIA DE IMPRENSA NO COMPOSTO DA COMUNICAÇÃO

A assessoria de imprensa (AI) pode ser caracterizada, sinteticamente, como a gestão do processo comunicativo entre a organização e os jornalistas. No Brasil, o Manual de Assessoria de Imprensa da Federação Nacional dos Jornalistas (2007) apresenta a seguinte explicação para essa atividade:

Serviço prestado a instituições públicas e privadas, que se concentra no envio frequente de informações jornalísticas, dessas organizações, para os veículos de comunicação em geral. Esses veículos são os jornais diários; revistas semanais, revistas mensais, revistas especializadas, emissoras de rádio, agências de notícias, sites, portais de notícias e emissoras de tevê (FENAJ, 2007).

A atividade tornou-se mais complexa à medida que as instituições passaram a encarar a imprensa como uma das principais formas de se comunicar com a sociedade. A AI passou, então, a ser necessária não só para a obtenção de uma imagem favorável, mas também para auxiliar a instituição na tomada de decisões.

A visão da atividade como uma ferramenta da inteligência organizacional transformou a AI em algo indispensável para o sucesso das instituições. Para Margarida Kunsch (2003), a atividade pode ser considerada um dos principais instrumentos da comunicação organizacional por representar

(...) uma das ferramentas essenciais nas mediações das organizações com o grande público, a opinião pública e a sociedade, via mídia impressa, eletrônica e internet. Seu processo e sua aplicação se dão por meio de estratégias, técnicas e instrumentos pensados e planejados com vistas na eficácia (KUNSCH, 2003, p. 169).

Essa consolidação da atividade na sociedade brasileira é compartilhada por Elisa Ferraretto (2009). A autora apresenta também outro viés pouco discutido entre os profissionais da área que é a importância do trabalho das assessorias para o “outro lado do balcão”, ou seja, para os veículos de comunicação.

No início deste século XXI, profissionais dos grandes jornais, das revistas de circulação nacional, das emissoras de rádio dedicadas ao jornalismo, das estações de TV de porte significativo e dos portais informativos de ampla cobertura da internet recorrem com frequência às assessorias para obter informações e contato com as fontes. Essa situação chega a ser levada ao extremo devido às constantes reduções no quadro de pessoal dos veículos, gerando uma quase dependência – e, portanto, um mau jornalismo –, mas denotando a importância crescente das assessorias (FERRARETTO, 2009, p. 21).

Os profissionais que atuam na área passaram a enfrentar vários desafios, entre eles, o de transitar pelas diversas vertentes da Comunicação que estão cada vez mais convergentes. Duarte (2009) mostra que a conexão entre as diversas áreas criou uma nova realidade, exigindo mais diversidade de tarefas e de competências técnicas.

Os objetivos deixam de ser simples exposição na mídia para incorporar a noção de posicionamento estratégico da organização junto ao público interno e à sociedade, seja com fins mercadológicos, de informação, ou, simplesmente, imagem. As tarefas e os desafios ampliam-se, exigindo maior capacidade de criar e administrar diferentes instrumentos de comunicação (DUARTE, 2009, p. 236).

Os profissionais que trabalham em assessorias de imprensa devem, pois, ser capazes de entender que a atividade faz parte de um conceito maior, de um composto organizacional que envolve várias áreas que, juntas, convergem para o mesmo objetivo. É a chamada comunicação organizacional, também chamada de comunicação empresarial ou comunicação corporativa.

1.1 Conceito e relevância da comunicação organizacional

A comunicação organizacional tem como objetivo principal auxiliar à instituição na consolidação dos objetivos estratégicos. Kunsch (2003) explica esse conceito e apresenta a abrangência da área.

A comunicação organizacional, como objeto de pesquisa, é a disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global. Ela analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos (KUNSCH, 2003, p.149).

Depreende-se, pois, que a comunicação é usada como um fator essencial para o sucesso das organizações. Esse conceito foi implantado pelo jornalista Ivy Lee, em 1906, ao aceitar o desafio de “melhorar” a imagem de um dos empresários mais odiados daqueles tempos, John D. Rockefeller.

Como mostra Duarte (2011), o ineditismo e a eficiência do trabalho de Ivy Lee deram ao jornalista o reconhecido título de fundador da comunicação organizacional.

Em 1906, ele inventou a atividade especializada a que hoje chamamos de assessoria de imprensa ou assessoria de comunicação. Com um bem-sucedido projeto profissional de relações com a imprensa, a serviço de um cliente poderoso, Ivy Lee conquistou, por direito e mérito, na história moderna da comunicação social, o título de fundador das Relações Públicas, berço da Assessoria de Imprensa (DUARTE, 2011, p. 4).

Mas a AI é apenas uma das atividades que atua neste campo. A comunicação organizacional compreende também as técnicas e processos de jornalismo, relações públicas e publicidade e propaganda, marketing, editoração, entre outros.

Kunsch (2003) indica uma divisão da comunicação organizacional em quatro grandes áreas: a comunicação interna, institucional, administrativa e mercadológica. A autora explica que essas são as formas que as instituições possuem, atualmente, para se comunicar com seus públicos de interesse (*stakeholders*) e também com a sociedade como um todo.

A comunicação interna é aquela voltada para os funcionários. Kunsch (2003) considera como uma boa conceituação para a área, aquela constante do Plano de Comunicação Social da Rodhia, segundo o qual, a comunicação interna é uma ferramenta para a convergência dos interesses dos empregados e da empresa, por meio do incentivo ao diálogo, à troca de informações e de experiências (RODHIA, 1985 *apud* KUNSCH, 2003, p. 154).

De acordo com Yanaze (2011), a comunicação administrativa está relacionada à gestão. Incluem-se aí as informações que circulam entre os diversos departamentos que compõem a instituição.

A comunicação administrativa trata das estratégias e meios de comunicação a serviço das atividades de **gestão das empresas**, ou seja, do planejamento, da organização, da coordenação e do controle. Nela, incluem-se todos os fluxos contínuos de informação, que interligam os diferentes setores da empresa vertical ou horizontalmente, de baixo para cima ou vice-versa (YANAZE, 2011, p.452).

O autor também elucida o conceito de comunicação mercadológica, afirmando que a área está voltada para o relacionamento e o fluxo de informações atinentes às questões comerciais.

(...) é aquela que relaciona a organização com seus dois mercados, ou seja, o mercado fornecedor (para a compra de matérias-primas, insumos, embalagens etc.) e o mercado comprador (atacadistas, varejistas, clientes, consumidores etc.). Trata-se, portanto, de uma comunicação mais persuasiva e com os objetivos voltados à atividade **comercial**, de negociação (YANAZE, 2011, p. 419).

Já a comunicação institucional é aquela responsável pela construção de uma identidade corporativa forte e pela formação e manutenção de uma imagem positiva da instituição. Essa área será mais detalhada no próximo item deste capítulo.

É importante esclarecer dois aspectos: primeiro, essas áreas não devem ser trabalhadas de forma isolada, mas num processo de integração. Segundo, essa divisão é interessante porque permite a identificação das especialidades profissionais que estão envolvidas em cada área, mas dependendo da instituição essas atividades podem estar sobrepostas ou simplesmente não existirem.

A convergência dessas áreas, permitindo uma atuação sinérgica, constitui a filosofia da comunicação integrada, que pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da comunicação interna e da comunicação administrativa, formando o composto da comunicação organizacional.

A importância da comunicação organizacional integrada reside principalmente no fato de ela permitir que se estabeleça uma política global, em função de uma coerência maior entre os diversos programas comunicacionais, de uma linguagem comum de todos os setores e de um comportamento organizacional homogêneo, além de se evitarem sobreposições de tarefas (KUNSCH, 2003, p. 180).

A autora conclui afirmando que a integração no processo comunicativo atende às expectativas do mundo moderno:

A comunicação organizacional integrada deve expressar uma visão de mundo e transmitir valores intrínsecos, não se limitando à divulgação de produtos ou serviços da organização. Deve contribuir, por meio de uma sinergia da comunicação institucional, mercadológica, interna e administrativa, para a construção de uma identidade corporativa forte e sintonizada com as novas exigências e necessidades da sociedade contemporânea (KUNSCH, 2003, p. 180).

Para Neves (2000), a comunicação integrada é um conceito moderno de administração da imagem empresarial. O autor constata que não havendo integração entre as áreas, o resultado é uma comunicação obsoleta, fragmentada e que traz consequências negativas para a imagem da organização.

Como não poderia deixar de acontecer a estrutura [segmentada] gera conflitos internos bastante desgastantes. Além disto, implica na abordagem do *“cada público uma mensagem específica”*, isto é, uma mensagem para o cliente, outra para o acionista, uma terceira para os empregados, etc. Está mais do que provado que a segmentação do esforço de comunicação numa empresa significa perda de energia, má utilização de recursos, distração gerencial, quase sempre trabalho perdido, quando não resulta em danos para a própria imagem (NEVES, 2000, p. 30).

Diante do exposto, é possível afirmar que a comunicação integrada é uma das formas de se alcançar as metas e os objetivos pretendidos.

Portanto, deve estar inserida no plano de comunicação, cuja origem está situada em um planejamento estratégico abrangente, que envolva as diversas atividades e ambientes relacionados à organização, bem como o mapeamento dos diversos públicos de interesse.

É importante observar que está sendo adotado neste estudo o conceito defendido por Fábio França na obra *Públicos: como identificá-los em uma nova visão estratégica*. O autor enfatiza a adoção de um novo conceito de públicos em substituição ao modelo geográfico, até então, muito defendido nas escolas de comunicação. A visão orientada por critérios geográficos classifica públicos em internos, externos e mistos.

Para o autor, essa classificação é limitada devido a dinâmica das relações existentes e, também, por não abranger todos os públicos nem classificá-los adequadamente. Além disso, ela não permite precisar o tipo, a extensão e a dimensão do relacionamento deles com a organização.

Diante disso, França define que públicos são:

Grupos organizados de setores públicos, econômicos ou sociais que podem, em determinadas condições, prestar efetiva colaboração às organizações, autorizando à sua constituição ou lhes oferecendo o suporte de que necessitam para o desenvolvimento de seus negócios (FRANÇA, 2004, p. 80).

Esse raciocínio aproxima-se do conceito de *stakeholders*. Como França destaca, esse é um termo que começa a ser empregado no Brasil e abrange públicos como “aqueles que têm uma parceria financeira ou comprometimento estável (*stake*) com a organização e, por este motivo, são considerados sustentadores (*holders*) importantes de negócios.” (FRANÇA, 2004, p. 80).

Archie B. Carroll explica que *stakeholders* nada mais é do que um

termo idiomático inglês que define todas as pessoas que possuem interesse em relação às empresas, ou organizações: *shareholders* (acionistas), o governo, os consumidores e os grupos ativistas de consumidores, funcionários, as comunidades representativas e a mídia (CARROL *apud* FRANÇA 2004, p. 59).

1.2 A comunicação institucional e seus componentes

A comunicação institucional é uma das áreas da comunicação que trabalha a visibilidade da organização. Segundo Kunsch (2003), essa área da comunicação está intimamente ligada aos aspectos institucionais que explicitam o lado público das organizações, constrói uma personalidade organizacional com credibilidade e tem como objetivo a influência político-social na sociedade onde está inserida.

A pesquisadora cita Gaudêncio Torquato do Rego (1986) para mostrar os objetivos e as estratégias envolvidas nesse conceito. Para o autor,

a comunicação institucional objetiva conquistar simpatia, credibilidade e confiança, realizando, como meta finalista, a influência político-social”, usando, para isso, “estratégias no campo empresarial como no governamental, de imprensa, publicidade, até as técnicas e práticas de *lobby* (REGO, 1986 apud KUNSCH, 2003, p.164).

Denota-se, pois, que a AI está inserida na comunicação institucional, juntamente com o jornalismo empresarial, propaganda/publicidade institucional, marketing social, RP, editoração multimídia, marketing social, imagem e identidade corporativa.

De acordo com Cláudia Lemos e Rozalia Del Gaudio (DUARTE, 2009, p. 256), a função do jornalismo empresarial é desenvolver meios para institucionalizar a difusão de informações nas organizações privadas ou públicas. Trata-se da comunicação formal, controlada e com periodicidade definida como, por exemplo, boletins impressos, boletins digitais, jornal, *newsletter*, mural, intranet, revista, programa de TV, programa de rádio e *outdoor*.

Para a produção de veículos jornalísticos, as autoras enumeram dez preceitos que devem ser observados tanto na produção de jornais impressos, quanto dos veículos eletrônicos (DUARTE, 2009, p. 276-281). São eles:

- definição de público-alvo;
- criação do perfil editorial;
- distribuição dos gêneros jornalísticos e o espaço das editorias;
- definição do projeto gráfico;
- escolha da linguagem;
- definição da periodicidade e da distribuição,

- identificação dos recursos;
- criação do comitê de redação;
- definição das estratégias de avaliação; e
- previsão de evoluções para a publicação.

Para Rego (1986), as publicações jornalísticas no âmbito empresarial possuem vários propósitos, entre eles:

- a) contribuir para o desenvolvimento de virtudes básicas nos funcionários (honestidade, consciência profissional, desejo de aperfeiçoamento técnico, solidariedade, dignidade pessoal e profissional, culto da família etc);
- b) exercer uma função de conagraçamento e relações humanas dentro do público interno, visando a fortalecer os vínculos de identificação e integração desse público com a empresa em que ele trabalha;
- c) estabelecer uma vinculação efetiva entre a empresa e a família dos funcionários, através da divulgação de informações e ensinamentos que interessem não só aos funcionários, mas também a seus familiares (REGO, 1986, p. 126-127).

O autor também explica as atividades que compreendem a publicidade institucional. Segundo Rego (1986), a publicidade é uma das técnicas de comunicação que recolhe o maior número de códigos subliminares para viabilizar o consentimento. O autor enumera as diversas funções que a propaganda institucional comporta, entre elas, a função de liderança econômica, criando confiança, melhorando a imagem de marca e estabelecendo reputação.

As campanhas institucionais, além de conferir uma identidade, estabelecem a personalidade organizacional por meio de uma gama de atributos, celebrando o caráter da instituição. (...) Geralmente, a linguagem metafórica da publicidade utiliza para as campanhas institucionais os valores da tradição, experiência, solidez segurança, inovação, dinamismo, profissionalismo, conhecimento, alta tecnologia, rapidez, simpatia, jovialidade, eficiência (REGO, 1986, p. 94-95).

Outro componente da comunicação institucional é o marketing social. A expressão foi usada pela primeira vez nos Estados Unidos, em 1971 por Kotler e Zaltman, que estudavam a contribuição do marketing na solução de diversas questões sociais. Os estudiosos pioneiros definiram o marketing social como sendo o processo de:

(...) criação, implementação e controle de programas implementados para influenciar a aceitabilidade das idéias sociais e envolvendo considerações relativas ao planejamento de produto, preço, comunicação, distribuição e pesquisa de marketing (KOTLER; ZALTMAN *apud* UTSUNOMIYA, 2001, p. 138).

Já as atividades de RP, segundo Juarez Bahia (1995, p. 42), contribuem para transmitir aos públicos diversos e à opinião pública, uma correta imagem da instituição, tendo como base dados, fatos, atitudes e ações em sintonia com valores éticos e deveres sociais.

A editoração multimídia é explicada por Kunsch (2003, p.169) como sendo a subárea que vai dar um tratamento técnico-profissional a todos os produtos comunicacionais impressos ou digitais. Atualmente, essa subárea “interage nas várias esferas do campo das comunicações, contando com amplas perspectivas de crescimento também no âmbito da comunicação organizacional, em face dos avanços das tecnologias”.

Outra subárea importante da comunicação institucional é o marketing cultural que está relacionado com a produção e o patrocínio de projetos culturais. É considerada uma estratégia que está em expansão no Brasil e “visa promover, defender, valorizar a cultura e os bens simbólicos de uma sociedade, que se materializam na produção de obras de literatura, artes, ciências etc.” (KUNSCH, 2003, p. 178).

A identidade e a imagem, que também fazem parte da comunicação institucional, são explicadas por Kunsch. A autora observa que as instituições não distinguem esses conceitos na rotina diária e acabam usando-os como se fossem sinônimos, o que dificulta um direcionamento mais objetivo das ações de comunicação organizacional integrada (KUNSCH, 2003, p. 170).

A identidade é o que a organização é de fato, aquilo que diz, o que faz e como faz. É o somatório das peculiaridades que a compõem. Ainda de acordo com Kunsch, a identidade corporativa, refere-se aos valores básicos e à forma que a organização se apresenta aos públicos de interesse. A autora conclui com uma importante observação:

Assim, enganam-se as organizações que acham que sua imagem e sua identidade se resumem à sua apresentação visual mediante seus logotipos, nomes criativos, luminosos em pontos estratégicos etc. Elas são muito mais complexas, decorrendo da junção de vários fatores e diversas percepções para a formatação de uma personalidade com diferencial e que seja reconhecida como verdadeira pelos públicos (KUNSCH, 2003, p. 174).

Ao dar visibilidade aos aspectos positivos de sua identidade, a organização objetiva construir uma imagem forte junto aos públicos de interesse e à opinião pública. A imagem está relacionada, portanto, ao

pensamento e às percepções que o conjunto de públicos tem da organização. Kunsch (2003, p. 170 a 171) cita vários especialistas para explicar o conceito de imagem e a distinção entre ela e identidade.

Uma imagem é um conjunto de significados pelos quais chegamos a conhecer um objeto e por meio do qual as pessoas o descrevem, recordam e relacionam. É o resultado da interação de crenças, idéias, sentimentos e impressões que sobre um objeto tem uma pessoa (Cees van Riel).

A imagem de empresa é a representação mental, no imaginário coletivo, de um conjunto de atributos e valores que funcionam como um estereótipo e determinam a conduta e opiniões desta coletividade. (Joan Costa).

Identidade corporativa não é imagem corporativa (identidade, no caso, significa aquilo que uma organização é e como deseja ser percebida – nos limites do que ela é e tem –, enquanto imagem é como tal organização é percebida por todos os públicos de interesse (Luiz Carlos de Souza Andrade).

Depreende-se que trabalhar a imagem não é uma questão simples. Pelo contrário, evidencia uma forma complexa e ampla da comunicação institucional. É preciso, portanto, conhecer bem a organização, analisar o ambiente, identificar problemas, propor mudanças, enfim, criar e manter atributos positivos na identidade corporativa. A visibilidade, a divulgação desses aspectos positivos é que construirão uma imagem ideal e desejada pela instituição.

Para Neves (2000, p. 23), a imagem ideal está relacionada não só ao conceito de “boa empresa”, mas à condição de empresa competitiva. A explicação é que a imagem institucional deve gerar resultados concretos, entre eles, “abrir as portas dos poderosos, comprar boa vontade dos formadores de opinião e de tomadores de decisão, aumentar o nível de tolerância da opinião pública”.

Os resultados, porém, dependem de um fator indispensável na administração de imagem. Trata-se da credibilidade, que segundo o autor, tanto pode ser usada “como arma para conquistar espaços”, “quanto também para funcionar como escudo nas investidas contra a imagem da empresa – conflitos com o poder público e com a opinião pública” (NEVES, 2000, p. 23).

O autor também alerta para a questão da imagem divulgada sem correspondência com a realidade. Para Neves, quando não se tem uma identidade com os atributos necessários, a melhor alternativa é ficar quieto ou buscá-los o quanto antes.

A imagem que não corresponde à essência é um grande risco. Dos maiores. É um esqueleto no armário. Dos bons. Muitas crises empresariais tiveram aí o seu combustível. Na existência de um fosso entre “parecer ser” e, na realidade, ser (NEVES, 2000, p. 25).

1.3 Trajetória da assessoria de imprensa

Como explica Kunsch (1997), a AI teve origem nas RP, cujo florescimento ocorreu a partir de 1950, a despeito de algumas atividades isoladas que existiam anteriormente, tanto na esfera privada quanto na pública.

Nessa década, as multinacionais trouxeram para o Brasil uma cultura de valorização da comunicação institucional. A Escola de Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas-RJ criou o primeiro curso regular de RP. Um ano depois, fundou-se a Associação Brasileira de Relações Públicas. Isso, numa fase em que alguns meios de comunicação ainda engatinhavam, como a TV e o telefone, por exemplo. Foi nesse cenário que as RP se consolidaram e desenvolveram suas atividades relacionadas à comunicação organizacional.

Entre 1964 e 1985, esse desenvolvimento foi, ainda, estimulado pela propaganda do regime militar. Evidência disso é que, neste período, a Assessoria Especial de Relações Públicas da Presidência da República (Aerp) passou a ter *status* de Ministério. O modelo adotado pela Assessoria foi difundido para estados, municípios e também para as empresas privadas. Naquela época, as RP já dispensavam especial atenção ao relacionamento com a imprensa. Durante o I seminário de Relações Públicas do Executivo, ocorrido no Rio de Janeiro, entre 30 de setembro e 5 de outubro de 1968, uma das comissões defendia um tratamento atencioso aos veículos de comunicação e a importância de fornecer-lhes informações objetivas, desde que aliadas aos objetivos estratégicos institucionais.

A regulamentação da profissão ocorreu na década de 1960, impulsionada pelo regime militar. No entanto, de acordo com Kunsch (1997), muitos profissionais da área veem de forma negativa a participação das organizações militares na história das RP.

(...) a maioria considera que a participação das organizações militares na história das relações públicas no Brasil levou a uma avaliação errônea, por parte da sociedade, do papel reservado a essa área, impedindo com isso sua consolidação conceitual e aviltando-a perante as parceiras do conjunto comunicacional. Isso teria ficado evidente sobretudo nos anos de 1964 a 1985, quando os órgãos de

relações públicas que se sucederam na esfera do poder executivo federal (AERP, AIRP, ARP e Secom) não foram senão instrumentos de propaganda política do regime autoritário então vigente e de culto à personalidade dos diversos governantes (KUNSCH, 1997, p. 81).

Foi também na década de 1960 que as organizações comerciais perceberam a possibilidade de influenciar a opinião pública através dos meios de comunicação. Duarte (2011, p. 58) esclarece:

O interesse da imprensa por pautas relacionadas à economia, cultura e negócios aumentou em paralelo ao desenvolvimento do país, fruto do surgimento de grandes empresas estatais e privadas e do crescimento de uma classe média ávida por informações. Com novos temas na agenda dos meios de comunicação, informar e influenciar a opinião pública passou a ter relevância para as organizações comerciais e industriais.

Nos anos 70, houve uma proliferação de cursos de formação, incentivada pelo Estado. Nesse contexto, também merecem destaque a publicação de obras e as primeiras traduções de livros estrangeiros.

Na década de 1980, a multinacional Rodhia elaborou uma política de comunicação, arquitetada por Walter Nori. Esse fato é considerado um marco na história da comunicação brasileira, pois, até aquele momento, as empresas não sistematizavam suas ações de comunicação. As atividades eram realizadas de acordo com as necessidades surgidas. A comunicação organizacional passa, então, a ser considerada um diferencial estratégico.

A comunicação voltada para relações transparentes e democráticas com a comunidade aflorou nos anos 90. Buscou-se, nesse período, o desenvolvimento da sociedade civil por meio de conceitos como cidadania e responsabilidade social.

Atualmente, as instituições têm intensificado o relacionamento com a mídia. Para Kunsch (2003), há uma necessidade daquelas em comportarem-se não como um sistema isolado, mas como um sistema aberto, sensível ao ambiente externo e aos apelos da sociedade, a qual exige, cada vez mais, transparência nas relações institucionais.

(...) Para efetivar sua responsabilidade social, não poderão prescindir de um trabalho sistematizado de comunicação, capaz de fornecer subsídios para um relacionamento eficaz com seus públicos, que se atingem eficientemente só pelos meios de comunicação massivos (KUNSCH, 2003, p. 191).

1.4 Atividades e produtos de uma assessoria de imprensa

É nesse contexto que se insere a relevância da AI para o sucesso da comunicação organizacional. A atividade é responsável por intermediar as relações entre a instituição e a imprensa, tendo como instrumento básico a informação como forma de notícia.

Para alcançar tal objetivo, a AI executa várias atividades e utiliza várias ferramentas. Para Mafei (2004), os instrumentos mais utilizados são: *press releases*, *mailing list*, *media training*, *press kit*, *follow up*, *clipping*, *websites*, *workshops* e acompanhamento *online*.

O *press release* é um produto, cujo objetivo é obter a atenção de profissionais da mídia para a instituição ou para um assunto de interesse. O *press release* é distribuído gratuitamente e usado como sugestão de pauta ou, como ocorre muitas vezes, acaba sendo divulgado na íntegra.

Duarte (2009) mostra a importância do *press release* não só para quem emite, mas também para os veículos de comunicação e as atuais rotinas de produção jornalística. O autor lembra, no entanto, que alguns critérios precisam ser observados para que o material seja, de fato, aproveitado.

- 1- Interesse público: se a notícia interessa ao público do veículo, da editoria, do programa, do colunista;
- 2- Ser novidade: se o assunto ainda não foi abordado pela imprensa;
- 3- Disponibilidade: se existe informação suficiente sobre o assunto, fontes disponíveis e acessíveis, material adaptado à natureza do veículo. Por exemplo, se há imagem interessante, no caso da TV;
- 4- Exclusividade: se a informação é interessante e está sendo oferecida apenas a determinado jornalista ou veículo, terá preferência na publicação e provavelmente ocupe mais espaço do que normalmente receberia;
- 5- Adequação: veículos de comunicação têm temas de interesse e critérios de seleção de notícias diferentes. Dificilmente, tratam um assunto da mesma forma. Por isso, a oferta de notícias adaptadas a cada veículo ou programa e editoria de negócios abordará o assunto de um ponto de vista diferente de uma editoria de moda, por exemplo. A postura editorial de cada veículo também deve ser considerada na individualização do relacionamento: um jornal que apóie o governo local terá menos interesse em veicular notícias enviadas por um vereador de oposição, por exemplo (DUARTE, 2009, p. 293).

Esses aspectos são relevantes na medida em que orientam o trabalho da AI, evitando o desperdício de tempo e o desgaste na relação com jornalistas e editores. Em algumas instituições é comum que a AI seja também responsável pela elaboração de artigos e notas oficiais.

O *mailing list*, como o próprio nome indica, é uma lista que contém os veículos de comunicação e os contatos dos jornalistas. Essa ferramenta é importante para direcionar os *press releases* e manter contato com os profissionais da imprensa, sobretudo, aqueles que cobrem a área de interesse da instituição. Mas é importante considerar que para ser um instrumento realmente eficiente é necessário que essa lista seja atualizada constantemente.

Os cursos de *media training* são importantes para a preparação das fontes no relacionamento com os profissionais da imprensa. A intenção é que os porta-vozes aproveitem da melhor forma possível a exposição, tanto na mídia de massa, como na mídia especializada.

É comum a contratação de empresas terceirizadas para a aplicação dos cursos, mas acredita-se que as noções básicas podem ser transmitidas pelos próprios assessores. Esse tipo de treinamento pode fazer parte da rotina da AI. A cada entrevista ou contato com os jornalistas, os assessores devem analisar o comportamento dos porta-vozes e tentar modificar o que, por ventura, não tenha sido favorável.

Duarte (2009) explica por que os cursos de *media training* são necessários para aperfeiçoar as relações com a mídia:

(...) é natural a falta de habilidade em lidar com repórteres, assim como não é incomum um entrevistado ficar nervoso ao enfrentar um microfone. O conhecimento sobre as peculiaridades do modo de produção da notícia, dos interesses da imprensa, a aptidão de lidar com uma câmera não são requeridas em praticamente nenhuma profissão e tendem a surgir apenas com prática ou treino. O investimento em capacitação é uma das melhores maneiras de qualificar o relacionamento com a imprensa, porque ajuda a fonte a compreender e atender às necessidades do jornalista e a melhor aproveitar as oportunidades de exposição (DUARTE, 2009, p. 253).

O *press kit* é considerado um material de apoio para os jornalistas. O instrumento pode ser disponibilizado em diversas ocasiões: entrevistas coletivas, eventos, visitas programadas, entrevistas individuais, entre outras. Mafei (2004) explica quais são os materiais que devem constar nos *press kits*, cujo conceito é definido como:

(...) uma pasta ou um arquivo eletrônico contendo os textos principais sobre o assessorado, o conjunto de informações básicas sobre sua performance, sua atividade, seu histórico, inserção no segmento, índices de desempenho (faturamento, locais em que atua, setores aos quais se dedica etc), ações de responsabilidade social e outros (MAFEI, 2004, p. 67).

O *follow up* é um instrumento usado pelo assessor de imprensa para confirmar se o jornalista recebeu algum material de divulgação, que pode ser desde um aviso de pauta até uma convocação para entrevista coletiva. Mas é importante ter cuidado, pois é bastante criticado pelos profissionais da imprensa. Mafei (2004) explica por que é preciso ter parcimônia no uso dessa ferramenta.

Geralmente, os jornalistas nas redações odeiam atender telefonemas de assessores que perguntam se ele recebeu o material de divulgação. Ficam ainda mais irados se o assessor, em sua inexperiência, quer saber se o material será publicado. Ora, *releases* não são publicados – já ressaltamos isso. Além do quê, qualquer decisão de publicação cabe ao editor responsável por cada seção (MAFEI, 2004, p. 68).

Outra ferramenta considerada estratégica é o *clipping*. Embora, algumas assessorias ainda usem esse instrumento como indicador do seu próprio trabalho, muitas instituições já perceberam que a análise do *clipping* pode auxiliar nas tomadas de decisões e também na prevenção de que possíveis notícias negativas sejam disseminadas pela *internet*. Para tanto, duas características são indispensáveis: abrangência e agilidade.

A AI também deve ser a responsável por criar e manter uma sala de imprensa no *website* da instituição. Esse espaço tem a finalidade de melhorar a comunicação com os jornalistas. Para Nemércio Nogueira (*apud* PINHO, 2003, p. 34), esse setor é o “de maior visibilidade da opinião pública, pois irradia sobre todos os demais – e neles inculca – suas atitudes e percepções, expressas ou apenas sugeridas, a respeito da empresa”.

Os *workshops* são seminários e palestras que a pesquisadora Mafei (2004) propõe como um espaço para troca de informações entre assessores e assessorados. Um dos objetivos é ampliar o conhecimento destes sobre os jornalistas, seus interesses e rotinas.

De acordo com a condução desses *workshops*, eles se tornam um canal importante para estreitar os relacionamentos entre a equipe da assessoria e os dirigentes da organização. Todos passam a ter conhecimentos mais afinados sobre o papel da comunicação e da imprensa. Tornam-se mais dispostos a integrar a estrutura de comunicação às instâncias de tomada de decisão (MAFEI, 2004, p. 72).

Em tempos de comunicação *online*, a AI deve acompanhar os principais *sites* de notícias não só para evitar a propagação de informações erradas ou equivocadas, mas também para potencializar as notícias

consideradas positivas. Nesse contexto, também é essencial o monitoramento das redes sociais para conhecer o que está sendo publicado sobre a instituição e sua área de interesse.

Além dos instrumentos citados, destacam-se também a participação em eventos, organização de um banco de dados, mensuração de resultados, além da preparação e condução de entrevistas coletivas.

Os eventos que a instituição organiza ou participa como patrocinadora devem ser encarados como um instrumento de comunicação relevante na relação com os *stakeholders*. Sendo, dessa forma, um meio de adicionar valor à imagem da organização. Cesca, na obra *Organização de eventos: manual para planejamento e execução*, assim define o termo:

Evento é um fator que desperta a atenção, podendo ser notícia e, com isso, divulgar o organizador. Para as relações públicas, evento, é a execução do projeto devidamente planejado de um acontecimento, com o objetivo de manter, elevar ou recuperar o conceito de uma organização junto ao seu público de interesse (CESCA, 1997, p. 14).

A AI deve ter uma efetiva participação na organização e planejamento dos eventos, realizando a divulgação por meio de avisos de pauta e *press releases*, o credenciamento e recepção dos jornalistas, a produção e montagem dos *press kits* e o monitoramento das matérias publicadas.

A assessoria de imprensa não pode prescindir de ter um banco de dados consolidado e com informações de fácil acesso. Duarte (2011) afirma que a disposição do material é determinante para que os profissionais tenham sucesso em suas análises e decisões.

Nesse momento, a organização do material de trabalho será a diferença entre demonstrar competência ou frustração. Se considerarmos que são poucas as organizações que dispõem de bibliotecas, arquivos e museus corporativos e, que, na maioria dos casos as informações ficam espalhadas em diversos departamentos ou mesmo podem ser desprezadas a cada nova gestão, a eficiência da assessoria em reunir e disponibilizar material e informações merecerá reconhecimento imediato (DUARTE, 2011, p. 258).

A importância da mensuração de resultados para a AI também é destacada por Duarte (2011). O jornalista mostra que a avaliação pode ser realizada de várias formas, de maneira qualitativa ou quantitativa, considerando as informações da instituição, o relacionamento com os dirigentes e o gerenciamento dos processos.

Podem ser consideradas neste processo as sondagens periódicas por telefone, entrevistas com jornalistas, análise de presença em mídias (blogosfera, inclusive), número de reuniões com jornalistas e entrevista de porta-vozes, número de editorias, uso de informações ou argumentos, cartas à redação, mudança no tom das matérias, volume de veiculações, número de repórteres que entraram em contato, jornalistas em coletiva, natureza da cobertura, produção ou processos internos (DUARTE, 2011, p. 259).

A organização de entrevistas coletivas também é uma importante função da AI. Mas a escolha por esse tipo de entrevista deve ser bastante analisada, pois o assessorado deve realmente possuir informações relevantes que poderão ser transmitidas para diversos veículos. Também é preciso considerar aspectos, como local, ambiente, horário, preparação do porta-voz, material de apoio, organização das perguntas, entre outros.

2 A COMUNICAÇÃO SOCIAL NA MARINHA DO BRASIL

Por tratar-se de uma Força Armada, a MB é uma instituição nacional, permanente e regular. As tarefas da instituição decorrentes de sua destinação constitucional são a defesa da Pátria, a garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem. (BRASIL, 1988).

As peculiaridades das Forças Armadas são descritas no Estatuto dos Militares, Lei nº 6.880 de 1980:

As Forças Armadas, essenciais à execução da política de segurança nacional, são constituídas pela Marinha, pelo Exército e pela Aeronáutica, e destinam-se a defender a Pátria e a garantir os poderes constituídos, a lei e a ordem. São instituições nacionais, permanentes e regulares, organizadas com base na hierarquia e na disciplina, sob a autoridade suprema do Presidente da República e dentro dos limites da lei (BRASIL, 1980).

A MB é a mais antiga das três Forças Armadas. A história da Força remonta à vinda da família real portuguesa ao Brasil, em 1808. Portanto, trata-se de uma instituição com mais de 200 anos de tradição na sociedade brasileira.

Conforme o organograma abaixo, a MB possui diversas OM espalhadas por todas as regiões do país.

Quadro 1 – Graduações e postos na Marinha do Brasil

Praças
Marinheiro
Cabo
Terceiro-Sargento
Segundo-Sargento
Primeiro-Sargento
Suboficial
Oficiais
Guarda-Marinha
Segundo-Tenente
Primeiro-Tenente
Capitão-Tenente
Capitão-de-Corveta
Capitão-de-Fragata
Capitão-de-Mar-e-Guerra
Contra-Almirante
Vice-Almirante
Almirante-de-Esquadra
Almirante (apenas em caso de guerra)

O *site* da instituição apresenta a missão da Força, com ênfase na garantia dos interesses nacionais:

Preparar e empregar o Poder Naval, a fim de contribuir para a defesa da Pátria. Estar pronta para atuar na garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem; atuar em ações sob a égide de organismos internacionais e em apoio à política externa do País; e cumprir as atribuições subsidiárias previstas em Lei, com ênfase naquelas relacionadas à Autoridade Marítima, a fim de contribuir para a salvaguarda dos interesses nacionais (MARINHA DO BRASIL, 2014).

A visão da MB também apresenta a defesa dos interesses do país e da sociedade brasileira:

"A Marinha do Brasil será uma Força moderna, equilibrada e balanceada, e deverá dispor de meios navais, aeronavais e de fuzileiros navais compatíveis com a inserção político-estratégica do nosso País no cenário internacional e, em sintonia com os anseios da sociedade brasileira, estará permanentemente pronta para atuar no mar e em águas interiores, de forma singular ou conjunta, de modo a

atender aos propósitos estatuídos na sua missão" (MARINHA DO BRASIL, 2014).

Já os valores cultivados pela instituição podem ser identificados no Estatuto dos Militares, que relaciona os princípios a serem observados por todos os militares:

- I - o patriotismo, traduzido pela vontade inabalável de cumprir o dever militar e pelo solene juramento de fidelidade à Pátria até com o sacrifício da própria vida;
- II - o civismo e o culto das tradições históricas;
- III - a fé na missão elevada das Forças Armadas;
- IV - o espírito de corpo, orgulho do militar pela organização onde serve;
- V - o amor à profissão das armas e o entusiasmo com que é exercida; e
- VI - o aprimoramento técnico-profissional (BRASIL, 1980).

O conhecimento da missão, visão e valores é essencial para definir a identidade da MB. Esses atributos também mostram de que forma a instituição pretende ser vista pelos seus públicos de interesse, como pretende evoluir em determinado espaço de tempo e quais são os princípios que regem sua atuação. Em outras palavras, são conceitos ligados à prática da comunicação.

A missão, por exemplo, delimita a atuação da instituição e influencia o comportamento dos colaboradores. Para Tavares (1991), é ela que serve de critério para orientar os objetivos e ajudar na escolha das decisões estratégicas. O autor afirma que a organização precisa se esforçar para que todos conheçam e tenham uma percepção única do significado e finalidade desse termo. "Essa noção deve estar muito clara, de modo a permitir que as pessoas se conscientizem da importância da canalização de seus esforços e energias para alcançar a missão proposta" (TAVARES, 1991, p. 81).

Já a visão está ligada ao modo como a Força quer ser vista pelos públicos de interesse. Significa agir no presente, pensando no futuro, sabendo aonde a instituição quer chegar e qual o caminho será usado. Ainda de acordo com Tavares, esse termo

refere-se a onde desejamos colocar a organização, dotando-a de uma forma que permita incorporar as inovações necessárias para seu atingimento. A visão inclui o cenário de atuação da organização. Inclui, ainda, intuição e imaginação. É semelhante a um sonho, ela diz respeito à realidade. A visão estabelece o foco na direção rumo ao futuro (TAVARES, 2000, p. 175).

Os valores, por sua vez, norteiam as regras e normas existentes na cultura organizacional. Assim como toda organização possui regulamentos, é possível afirmar que os princípios vão sempre existir, mas podem não estar explícitos. Conforme Margarida Maria Krohling Kunsch,

ética, inovação, qualidade, segurança, proteção ao meio ambiente, diversidade cultural ou étnica, valorização das pessoas, são exemplos possíveis de valores. Cada organização opta por determinados valores, de acordo com o pensamento e a filosofia de seu fundador. O importante é cultivá-los e fixá-los, tornando os públicos para um maior comprometimento (KUNSCH, 2003, p. 253).

Percebe-se, então, que a MB desempenha suas funções em prol da sociedade brasileira e tem, para com esta, o dever de informar e prestar contas acerca, não só do cumprimento da destinação constitucional, como também da maneira como as atividades são executadas e quais suas implicações para o país.

A condução dessa interface com a sociedade brasileira é responsabilidade do Sistema de Comunicação Social da Marinha do Brasil (SISCOMB), cujo órgão central é o Centro de Comunicação Social da Marinha (CCSM). Criado em maio de 2006, o Centro está sediado em Brasília-DF e estabelece todas as diretrizes para o relacionamento da Força com seus públicos de interesse.

2.1 As origens da Comunicação Social na Marinha

A criação de um departamento responsável por gerir a Comunicação Social da Força ocorreu em 18 de fevereiro de 1953. Nesse ano, foi criado o Serviço de Relações Públicas da Marinha, que era conhecido pela sigla SERPMAR e pertencia à Secretaria-Geral da Marinha (SGM).

De acordo com Lúcia Helena Moreira, autora do livro “50 anos de Comunicação Social na Marinha”, esse departamento passou a ganhar destaque apenas em 1954, quando foi transferido para o Gabinete do Ministro da Marinha, em caráter provisório.

Com essa mudança, o SERPMAR continuou pertencendo à SGM, mas ganhou relevância estratégica, passando a assessorar diretamente o Ministro da Marinha e a elaborar as diretrizes gerais de comunicação da Força.

O primeiro Manual de Relações Públicas, por exemplo, foi aprovado em 1959. Nesse mesmo ano, o SERPMAR deixou de fazer parte da SGM.

De acordo com Moreira, 1961 também foi um ano importante para a Comunicação Social na MB.

Essa breve linha do tempo revela um período de preparação que irá culminar, em cinco de abril de 1961, com a assinatura do Aviso N° 396, pelo Chefe de Gabinete do Ministro da Marinha, o então Contra-Almirante Antonio Borges de Silveira Lobo, que vinculou o Serviço de Relações Públicas da Marinha ao Gabinete do Ministro da Marinha, passando a utilizar a sigla SRPM (MOREIRA, 2011, p. 12).

Mesmo tendo obtido bons resultados com ações e atividades que visavam aperfeiçoar o relacionamento da Instituição com os públicos interno e externo, Moreira mostra que o SERPMAR enfrentava grandes dificuldades, entre elas, a escassez de recursos financeiros e o reconhecimento da relevância da atividade para a instituição.

No entanto, as atividades de Comunicação Social continuaram evoluindo, e alguns aspectos foram melhorando, como o aumento do número de militares voltados para a atividade, o aumento da infraestrutura e também a diversidade dos produtos.

Apesar de todas essas melhorias, somente após o advento da *internet* e o aparecimento dos novos canais de comunicação é que ocorreram alterações que transformaram significativamente a Comunicação Social desenvolvida na Força.

Tais fatos geraram maiores responsabilidades e a ampliação de atribuições do então SRPM, culminando com a alteração de sua denominação para Centro de Comunicação Social da Marinha, em 30 de maio de 2006 e, também, o Regulamento do Gabinete do Comandante da Marinha, estabelecendo que o Assessor-Chefe de Comunicação Social exerceria, cumulativamente, o cargo de Diretor do CCSM (MOREIRA, 2011, p. 26)

Em 2006, também foi elaborado pelo Estado-Maior da Armada (EMA) o Manual de Comunicação Social da Marinha, documento que contém as diretrizes gerais de comunicação e que permanece válido até os dias atuais. Ainda de acordo com Moreira, a principal diretriz desse manual é “a transmissão da imagem correta da instituição, visando a contribuir para a melhor compreensão da sua missão constitucional” (MOREIRA, 2011, p. 26).

2.2 A estrutura do Centro de Comunicação Social da Marinha

O CCSM está subordinado diretamente ao comando da instituição. De acordo com o Regulamento Interno, o centro “tem o propósito de assessorar o Comandante da Marinha e tratar, em seu mais alto nível, das atividades relacionadas com a Comunicação Social na Marinha do Brasil”.

Para que esse objetivo seja alcançado, competem ao CCSM diversas atribuições, dentre as quais, destacam-se:

- supervisionar funcionalmente as atividades do Sistema de Comunicação Social da Marinha (SISCOMB);
- efetuar a manutenção do relacionamento com os demais órgãos do Sistema de Comunicação Social do Governo Federal e outras organizações relacionadas à sua área de atuação;
- comunicar a posição oficial da Marinha aos públicos de interesse, quando necessário;
- executar a supervisão funcional do relacionamento com a mídia na MB;
- dirigir a capacitação de pessoal na MB para a concessão de entrevistas e participação em programas radiotelevisivos;
- executar o acompanhamento de assuntos relevantes na mídia;
- manter arquivo de matérias relevantes veiculadas na mídia (MARINHA DO BRASIL, 2013).

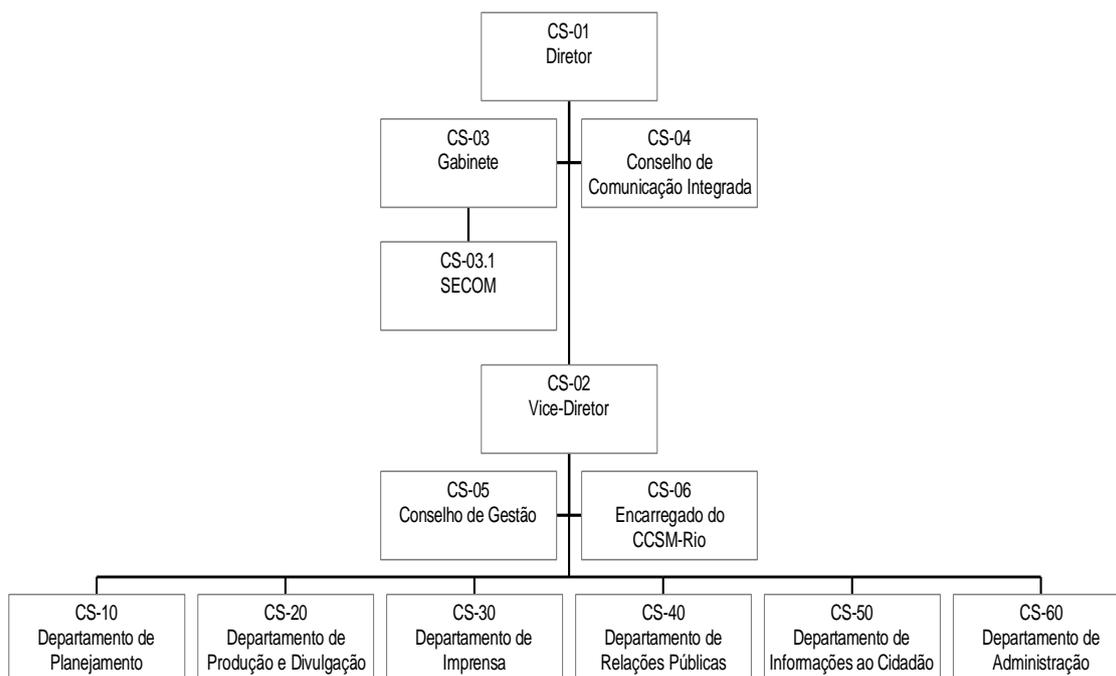
O CCSM possui seis departamentos, sendo eles: departamento de planejamento, departamento de produção e divulgação, departamento de imprensa, departamento de relações públicas, departamento de informações ao cidadão e departamento de administração.

Nesses departamentos trabalham praças e oficiais. São, geralmente, chefiados por oficiais formados na Escola Naval (instituição de Ensino Superior da MB localizada no Rio de Janeiro), ou seja, que não possuem formação técnica em Comunicação Social.

Os departamentos estão subordinados a um diretor (contra-almirante), que é auxiliado, administrativamente, por um gabinete e também por um vice-diretor (capitão-de-mar-e-guerra). O diretor também é assessorado por um Conselho de comunicação integrada que, de acordo com o Regulamento Interno, “é composto pelos chefes de departamento do CCSM e por membros convidados, conforme a necessidade”.

Atualmente, 109 militares trabalham no CCSM, sendo 46 oficiais e 63 praças. Há também 5 estagiários, estudantes de Comunicação Social trabalhando no Centro.

Figura 2 – Organograma do Centro de Comunicação Social da Marinha



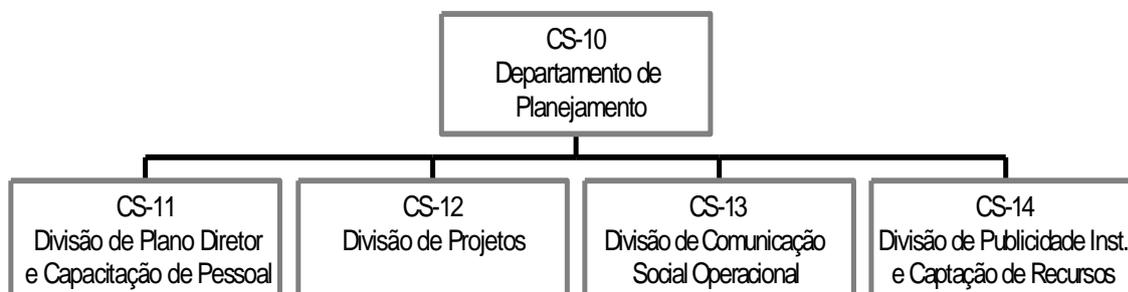
Fonte: Regulamento Interno do CCSM

O Regulamento Interno do CCSM descreve as funções de todos os departamentos e de suas respectivas divisões. De acordo com esse documento, cabe ao departamento de planejamento as seguintes tarefas:

- executar o planejamento das atividades de ComSoc do CCSM;
- propor normas técnicas para o funcionamento do SISCOMB;
- elaborar planos e programas sobre atividades de ComSoc na MB;
- coordenar e integrar as atividades do SISCOMB;
- efetuar a manutenção do relacionamento com os demais órgãos do Sistema de Comunicação Social do Governo Federal e outras organizações relacionadas à sua área de atuação;
- assessorar o Diretor e executar as atividades relacionadas com o Plano Diretor referentes à Comunicação Social na MB;
- supervisionar as atividades atinentes à Organização Militar Orientadora Técnica (OMOT) na área de conhecimento de Comunicação Social;
- acompanhar e assessorar o Vice-Diretor no processo de determinação de necessidades de recursos humanos, de capacitação de pessoal quanto aos assuntos relacionados à carreira do pessoal militar e civil da Marinha na área de ComSoc;
- assessorar nas parcerias com instituições públicas ou privadas em projetos de interesse da MB, na área de ComSoc;
- coordenar as atividades de captação de recursos de patrocínio;
- coordenar o emprego operacional da Comunicação Social; e
- coordenar as atividades de publicidade institucional e de utilidade pública na MB (MARINHA DO BRASIL, 2013).

Para executar todas as tarefas acima descritas, o departamento de planejamento possui quatro divisões, como ilustrado a seguir:

Figura 3 – Organograma do departamento de planejamento



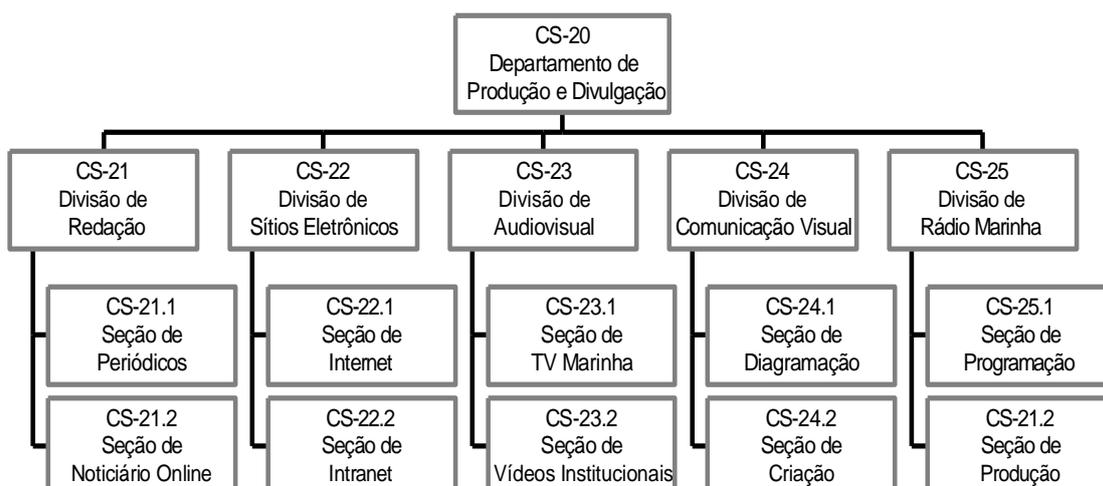
Fonte: Regulamento Interno do CCSM

O departamento de produção e divulgação é responsável pelas seguintes atividades:

- dirigir a edição e impressão de revistas, periódicos e publicações do CCSM;
- coordenar a gestão da página oficial da Marinha e do CCSM, na Internet e na Intranet;
- coordenar as atividades de divulgação da MB na Internet, no que tange às atividades de ComSoc;
- avaliar os sítios para Internet das OM da MB, no que concerne à comunicação social;
- produzir os vídeos Institucionais da competência do CCSM;
- dirigir a operação da TV Marinha na web;
- produzir as peças publicitárias das campanhas institucionais conduzidas pelo CCSM, em consonância com as diretrizes emanadas pelo Departamento de Planejamento;
- elaborar e produzir o material de divulgação institucional impresso de competência do CCSM; e
- dirigir a operação da Rádio Marinha (MARINHA DO BRASIL, 2013).

O organograma do departamento de produção e divulgação apresenta cinco divisões. Subordinadas a cada uma dessas divisões, há duas seções distintas.

Figura 4 – Organograma do departamento de produção e divulgação



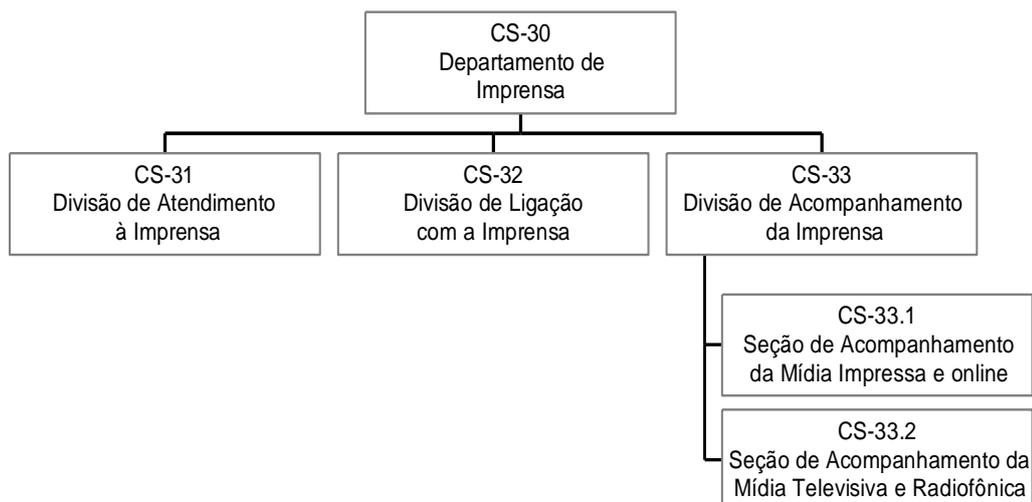
Fonte: Regulamento Interno do CCSM

Ao departamento de imprensa, objeto de estudo deste trabalho, competem as seguintes atribuições:

- apresentar a posição oficial da MB para a imprensa;
- executar o assessoramento e supervisionar o relacionamento com a imprensa nos eventos de interesse do Comandante da Marinha;
- supervisionar o relacionamento da MB com a imprensa; e
- supervisionar o acompanhamento, análise, elaboração e divulgação da sinopse de matérias de interesse da MB, em tramitação na Internet, jornais e demais meios de comunicação (MARINHA DO BRASIL, 2013).

O organograma do departamento de imprensa apresenta três divisões, sendo que a divisão de acompanhamento da imprensa possui duas seções subordinadas: a seção de acompanhamento da mídia impressa e online e a seção de acompanhamento da mídia televisiva e radiofônica, conforme demonstrado abaixo:

Figura 5 – Organograma do departamento de imprensa



Fonte: Regulamento Interno do CCSM

Ainda de acordo com o Regulamento Interno, as tarefas do departamento de relações públicas são:

- efetuar a ligação entre a MB e as Sociedades Amigos da Marinha (SOAMAR-BRASIL), apresentando o pensamento, a situação e os projetos da MB, de modo a orientar as atividades daquelas sociedades em prol dos interesses do Poder Marítimo;
- coordenar e assessorar a participação da MB em eventos internos e externos, em que haja o envolvimento do CCSM;
- supervisionar a coordenação da Operação “Cisne Branco”;
- supervisionar os canais institucionais de relacionamento com o público em geral, no âmbito do CCSM; e
- colaborar com o CS-20 e CS-30 na divulgação das Notas à Imprensa, press-release e das respostas às indagações da mídia à rede cadastrada de e-mail e na página oficial da Marinha na Internet e Intranet, conforme o caso (MARINHA DO BRASIL, 2013).

O organograma desse departamento apresenta apenas duas divisões subordinadas à chefia, conforme ilustrado a seguir:

Figura 6 – Organograma do departamento de relações públicas



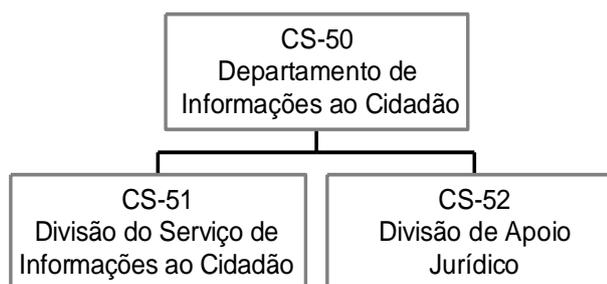
Fonte: Regulamento Interno do CCSM

O departamento de informações ao cidadão foi criado em 2012, em decorrência da Lei nº 12.527 que regula o acesso à informação. Competem a essa unidade, as seguintes funções:

- assessorar o Diretor nos assuntos afetos à Lei de Acesso à Informações (LAI);
- gerenciar o portal de acesso digital de informações ao cidadão;
- supervisionar o sistema de gestão do Serviço de Informações ao Cidadão, padronizado pelo governo federal;
- padronizar, no âmbito da Marinha do Brasil, os procedimentos de atendimento ao cidadão, nos locais de atendimento pessoal, de acordo com a legislação em vigor; e
- acompanhar os prazos para o recebimento de subsídios dos órgãos da Marinha responsáveis pelas informações solicitadas, de forma a elaborar a resposta adequada pelo Serviço de Atendimento ao Cidadão (MARINHA DO BRASIL, 2013).

O organograma desse departamento apresenta duas divisões: a divisão do serviço de informações ao cidadão e a divisão de apoio jurídico.

Figura 7 – Organograma do departamento de informações ao cidadão



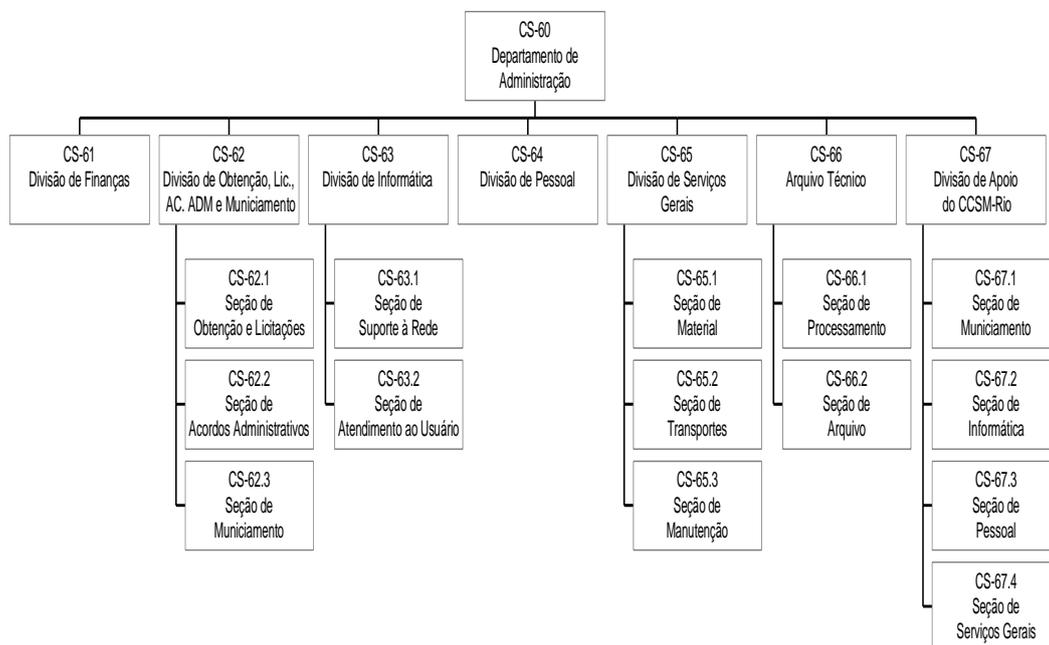
Fonte: Regulamento Interno do CCSM

O departamento de administração, como o próprio nome indica é a unidade responsável por assessorar a direção do CCSM nos assuntos afetos a finanças e administração.

- assessorar o Vice-Diretor, nos assuntos relativos à administração financeira do CCSM;
- assessorar o Vice-Diretor quanto à formulação e execução ao Plano de Aplicação de Recursos da OM (PAR);
- supervisionar a administração das contas de gestão;
- assessorar no processo de obtenção e celebração de acordos administrativos;
- gerenciar as atividades administrativas de Tecnologia da Informação (TI) da OM;
- administrar as atividades relativas ao pessoal militar e civil lotado no CCSM;
- planejar e controlar a execução das tarefas relativas ao apoio administrativo às atividades-fim do CCSM; e
- manter arquivo audiovisual de interesse da Comunicação Social da MB (MARINHA DO BRASIL, 2013).

O departamento de administração possui sete divisões no seu organograma.

Figura 8 – Organograma do Departamento de Administração



Fonte: Regulamento Interno do CCSM

3 ASSESSORIA DE IMPRENSA NA MARINHA DO BRASIL

Como visto, a AI é um dos seis departamentos que compõem a estrutura do CCSM. Entretanto, como a MB é uma instituição com alta capilaridade, ou seja, com diversas OM presentes em todo o território nacional, o departamento de imprensa possui ramificações em várias localidades do Brasil.

Para compreender melhor como essa estrutura foi sendo moldada, é necessário voltar às origens desse departamento, rememorando a criação do Serviço de Relações Públicas da Marinha (SRPM) que, como descrito, ocorreu em 18 de fevereiro de 1953.

3.1 As origens da assessoria de imprensa na Força

As atividades relacionadas à AI só passaram a integrar o nível estratégico da Força em 31 de março de 1974, quando o SRPM passou a fazer parte, mesmo que de forma experimental, do Gabinete do Ministro da Marinha. A partir de então, o SRPM iniciou a elaboração das diretrizes que deveriam nortear as atividades de Comunicação Social na Força.

Nesse período, no entanto, ainda permanecia a ausência de um local próprio para o acesso às informações jornalísticas. A posição da MB sobre os mais diversos assuntos era divulgada num periódico chamado “Noticiário Naval”, lançado em 1965. Dois anos depois, esse noticiário passou a se chamar NoMar, cuja sigla significa Noticiário da Marinha.

O relacionamento com a imprensa era, então, responsabilidade da subseção de “divulgação” que, por sua vez, era subordinada à seção de RP. O aumento do número de demandas fez nascer a seção de imprensa, cuja estrutura era composta por duas subdivisões: uma responsável pelo gerenciamento das demandas dos veículos impressos e outra, pelas demandas dos veículos eletrônicos.

Mas a instituição não estava focada apenas na estrutura do SRPM. Surgiu, então, a função de Oficial de Relações Públicas (ORP) nas mais diversas OM da Marinha. Atualmente, são chamados de militares de Comunicação Social (ComSoc). Cabe ressaltar que, em algumas OM, essa

função é apenas um encargo secundário do militar e, em outras, o militar não possui nenhuma formação ou experiência na área.

Com a criação do Sistema de Comunicação Social do Poder Executivo em novembro de 1970, a MB criou o SISCOMB. Houve, então, uma mudança de paradigma, pois a Força passou a ter seu foco na imagem institucional, o que gerou a necessidade de ter uma AI melhor estruturada.

Em maio de 2006, quando houve a mudança de SRPM para CCSM, a AI ganhou uma estrutura mais condizente com a nova realidade comunicacional da Força. Essa nova estrutura possibilitou uma melhoria das atividades desempenhadas pela assessoria.

3.2 A estrutura do departamento de imprensa

As ações e atividades desenvolvidas pelo departamento de imprensa têm como base os seguintes documentos: o Manual de Comunicação Social da Marinha, o Plano de Comunicação Social da Marinha, as orientações emanadas pelo comandante da MB e as ordens internas do CCSM. Como visto anteriormente, o departamento é composto por um chefe e três divisões.

Cabe ao chefe de departamento, a coordenação de todas as atividades realizadas pelas divisões. Esse oficial é sempre um fuzileiro naval, ou seja, formado na Escola Naval. Geralmente, não possui formação superior em Comunicação Social e permanece no cargo durante dois anos.

É importante ressaltar que o atual chefe do departamento cursa pós-graduação em “Gestão da Comunicação nas Organizações”, custeada pela MB.

No momento em que este trabalho estava sendo elaborado, havia seis oficiais trabalhando no setor e nenhuma praça. Todos os oficiais são de carreira, ou seja, passaram em concurso público. Embora na prática haja eventuais substituições ou sobreposições, as divisões que compõem o departamento possuem funções bastante definidas:

Divisão de Atendimento à Imprensa

Essa divisão possui dois oficiais que são responsáveis pelo contato com os jornalistas e pelo processamento das demandas, desde o recebimento do pedido até o envio da resposta da MB. Com formação superior em

Comunicação Social, esses militares são os responsáveis por dar andamento aos pedidos dos jornalistas, elaborando documentos, entrando em contato com os ComSoc, solicitando e consolidando as informações recebidas, editando e enviando as respostas aos jornalistas.

Um dos militares possui habilitação em Jornalismo e Relações Públicas, além de possuir pós-graduação em “Comunicação Corporativa”. A outra militar possui habilitação em Jornalismo e está concluindo a pós-graduação em “Gestão da Comunicação nas Organizações”, cujo trabalho final é este estudo sobre a Assessoria de Imprensa na Força.

Como o CCSM não trata de todos os assuntos relacionados à MB, muitas vezes, esses militares orientam os jornalistas a procurarem os Distritos Navais ou outras organizações para que os jornalistas tenham suas demandas atendidas o mais rápido possível.

As funções dessa divisão são: atender os jornalistas, processar os pedidos de informações da imprensa, acompanhar os processos em andamento, preparar e processar as respostas da MB, manter atualizado o banco de dados, elaborar perfis de jornalistas e de veículos de comunicação, além de elaborar e enviar notas de esclarecimento aos jornalistas, quando necessário.

Divisão de Ligação com a Imprensa

A ligação com a imprensa é feita por um oficial superior que não possui formação técnica em Comunicação Social, mas possui uma vasta experiência em assuntos militares por ser formado na Escola Naval e ter passado por várias OM antes de trabalhar no CCSM. Geralmente, esse militar permanece no cargo por, no máximo, dois anos.

O militar que, atualmente, ocupa essa função está cursando uma pós-graduação em “Gestão da Comunicação nas Organizações”, custeada pela Força e é responsável por: planejar e executar ações pró-ativas de divulgação junto à imprensa, executar o assessoramento e supervisionar a ligação com a imprensa nos eventos, produzir e divulgar os *press releases* e notas à imprensa, manter atualizado o *mailing list* de profissionais da imprensa e coordenar a aplicação de *media training* para os porta-vozes.

Divisão de Acompanhamento da Mídia

O Acompanhamento das matérias divulgadas na mídia é realizado por dois militares. Essa divisão é composta por uma oficial com formação em Pedagogia, mas com experiência na área de Comunicação Social e pós-graduação em “Gestão da Comunicação nas Organizações”. Há também outro oficial que não possui formação na área de Comunicação Social.

Esses dois militares são responsáveis por: supervisionar a confecção diária do *clipping* (chamado de sinopse), aplicar um *briefing* diário aos oficiais de serviço do CCSM que participam da confecção do *clipping*, coordenar a gravação de matérias de interesse veiculadas na mídia eletrônica, elaborar coletâneas de matérias de interesse, supervisionar a elaboração do *clipping* de revistas semanais que é um extrato das matérias de capa das revistas Veja, Época e IstoÉ, além de manter atualizado banco de dados com as matérias divulgadas na mídia.

A sinopse diária é considerada um dos produtos mais importantes do CCSM. De acordo com o Manual de Comunicação Social da Marinha, a sinopse tem o objetivo de

(...) apresentar ao Comandante da Marinha informações a respeito dos assuntos veiculados na mídia com relação às Forças Armadas e, em especial, à Marinha. Além disso, ela mantém o público interno informado sobre as matérias da mídia relacionadas com a MB, ou que, de alguma forma, dizem respeito à Marinha. Essa sinopse é composta pelas matérias extraídas de jornais e revistas de âmbito nacional, além das oriundas de sítios da internet (MARINHA DO BRASIL, 2006, p. 52).

Outra ferramenta importante para o departamento é a sala de imprensa que é mantida no *site* da instituição. Esse espaço possui notas à Imprensa, *press releases*, matérias de interesse da instituição e pode ser atualizado por todos os oficiais do departamento, por intermédio do departamento de produção e divulgação, responsável pela página eletrônica da MB.

Figura 9 - Sala de imprensa da Marinha do Brasil



Fonte: Marinha do Brasil (2014)

Essa é a estrutura principal de AI da Força. É a composição que integra o CCSM e presta assessoria ao comandante da MB. Mas há nas várias OM que integram a instituição, células de Comunicação Social consideradas ramificações do departamento de imprensa.

Entretanto, o relacionamento dessas células com o departamento é incipiente: não há reuniões sistemáticas, cursos de formação em conjunto ou incentivo para que o departamento seja informado das atividades desenvolvidas regionalmente. O resultado disso traduz-se, por vezes, na falta de um discurso único, na perda de oportunidades ou, até mesmo, em situações nas quais o departamento toma conhecimento de problemas das OM pela mídia e não pelos ComSoc.

3.3 Gerenciamento das demandas jornalísticas

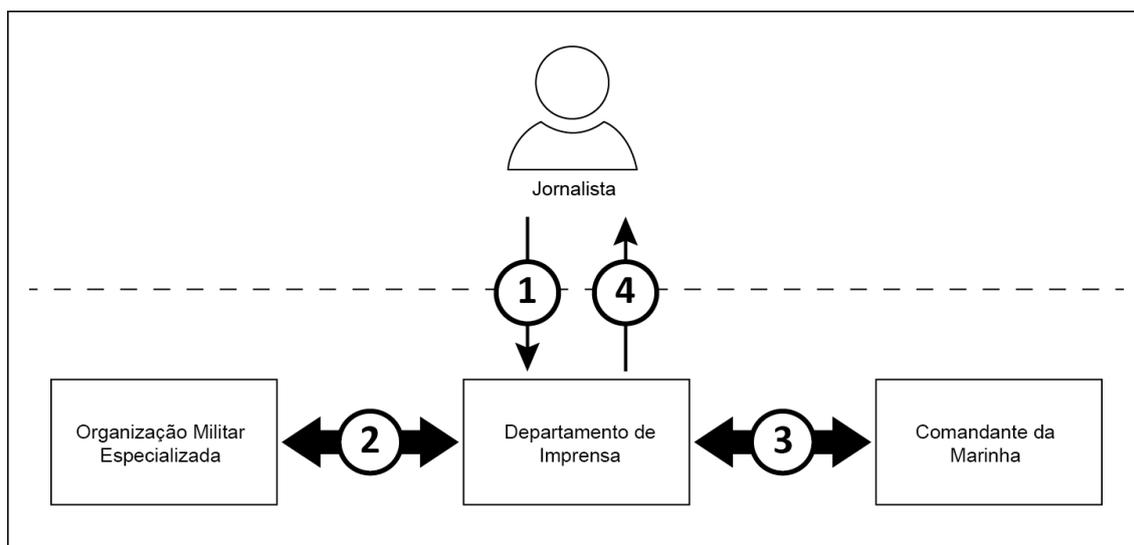
Há assuntos considerados sensíveis ou estratégicos que, por decisão do comandante da MB, são tratados, exclusivamente, pelo departamento de imprensa do CCSM. Outros temas mais simples podem ser encaminhados para atendimento direto nas demais OM.

Quando o pedido da imprensa está relacionado a um assunto que é tratado pelo CCSM, um dos militares da divisão de atendimento orienta o jornalista a enviar sua solicitação por *e-mail*. Há dois endereços que servem para esse fim: um interno <imprensa@ccsm.mar.mil.br> e outro externo, que é usado apenas quando o primeiro apresenta alguma restrição <marinhaimprensa@yahoo.com.br>.

Não é autorizada a transmissão de qualquer informação à imprensa por telefone. O jornalista sempre será orientado a enviar a solicitação por *e-mail*, pois é também, dessa forma, que ele obterá a resposta.

A figura abaixo apresenta uma visão geral do processo de atendimento de demandas jornalísticas:

Figura 10 - Processo de atendimento de demandas



Esse processo pode ser resumido em quatro etapas: processamento da demanda (1); consulta à organização militar especializada ou responsável pelo tema (2); aprovação pelo comandante da Marinha (3); e envio da resposta ao jornalista (4).

Cada etapa desse processo possui diversos passos intermediários, que inserem um considerável atraso no atendimento das demandas. Para uma melhor compreensão, tais etapas serão detalhadas a seguir.

Etapa 1 - Processamento da demanda

Ao ser recebido, o pedido do jornalista é enviado para ser protocolado na Secretaria e Comunicações (Secom), setor responsável pelo gerenciamento dos documentos administrativos do CCSM. O *e-mail* é enviado com cópia oculta para o chamado Grupo Demanda (GD) que é composto por todos os chefes de departamento do CCSM, todos os oficiais do departamento de imprensa, além do vice-diretor, para que possam tomar conhecimento das solicitações e dos assuntos em pauta na imprensa.

Etapa 2 – Consulta à organização militar especializada

A partir de então, um fax é gerado para a OM que trata do assunto. Quando se trata de entrevista ou reportagem é gerado um fax consultando a “conveniência de atender” o pedido do jornalista. Quando se trata de um pedido de informações, com questionamentos já descritos no *e-mail*, é gerado outro tipo de fax com “solicitação de subsídios”. É essa diferença que determina qual trâmite deverá ser seguido.

No caso de solicitação de entrevista ou reportagem, o trâmite é: após a elaboração do fax pelos oficiais da divisão de atendimento, o documento impresso é levado para apreciação do chefe de departamento. Após aprovação interna, o chefe do departamento leva o documento à apreciação do vice-diretor. Se aprovado, o documento segue para a aprovação do diretor do CCSM. O documento é, então, devolvido para o oficial da divisão de atendimento que o leva à Secom para ser transmitido à OM responsável pelo assunto.

Tanto o envio do fax com a solicitação, quanto o recebimento da resposta da OM é realizado por meio do Sistema de Gerência de Documentos Eletrônicos da Marinha (Sigdem), que é um sistema corporativo para tramitação eletrônica de documentos administrativos entre as OM.

Esse tipo de fax com solicitação de reportagem, representado na figura 11, costuma ter um trâmite mais rápido, pois o departamento de imprensa fica aguardando apenas a autorização da OM consultada e a indicação de um oficial que será o ponto de contato (POC) entre o jornalista e a fonte da MB que concederá a entrevista ou que acompanhará a produção da matéria.

Figura 11 – Modelo de fax com solicitação de reportagem

CÓPIA		
 MARINHA DO BRASIL CENTRO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL DA MARINHA Esplanada dos Ministérios - Bloco "N" - Anexo "A" - 3º Andar CEP 70055-900 - Brasília - DF		
Fax nº	Data:	
DESTINATÁRIO		
Nome: Almirante-de-Esquadra LUIZ GUILHERME SÁ DE GUSMÃO		
Diretor-Geral		
Órgão: Diretoria-Geral do Material da Marinha		
Fax nº (8110) 6559		
REMETENTE		
Nome: Contra-Almirante JOSÉ ROBERTO BUENO JUNIOR		
Telefone:	Fax:	Endereço Eletrônico:
(8910) 1040	(8910) 1027	secom@ccsm.mar.mil.br
Esta folha + 01 (uma)	Tipo e nº do documento: <i>email</i> , de 21NOV2013, da "Agência xxxxxxxx".	
MENSAGEM		
Senhor Almirante,		
1. Transmito a V. Exa. o documento anexo, da jornalista xxxx xxxxx da Agência de Notícias "xxxx", com solicitação de reportagem sobre o PROSUB, para conhecimento.		
2. Consulto V. Exa. da possibilidade de avaliar a conveniência de atender a referida solicitação, a fim de este Centro de Comunicação Social elaborar resposta, a ser submetida à aprovação do Comandante da Marinha.		
Respeitosamente,		
JOSÉ ROBERTO BUENO JUNIOR Contra-Almirante Diretor		
Cópias: COGESN c/ anexo Arquivo c/ anexo		
===== Caso não sejam bem recebidas todas as páginas, favor contatar-nos.		

Etapa 3 – Aprovação do comandante da Marinha

Após receber a resposta da OM especializada, a divisão de atendimento minuta uma mensagem afirmando que o comandante da MB autoriza a entrevista ou reportagem. Essa mensagem impressa percorre o mesmo trâmite de aprovação do fax (chefe do departamento, vice-diretor e diretor).

O diretor leva, então, a mensagem impressa para apreciação do comandante da Marinha. Após aprovação, a mensagem assinada é devolvida ao chefe do departamento que, por sua vez, devolve à divisão de atendimento para inserção da mensagem no Sigdem. A mensagem é inserida no sistema e enviada eletronicamente ao chefe do departamento, que a envia para o vice-

diretor, pois apenas este pode autorizar o envio da mensagem para a OM externa.

Etapa 4 - Resposta ao jornalista

Depois do envio da mensagem de autorização do comandante da Marinha à OM especializada, a divisão de atendimento elabora uma resposta (figura 12) a ser enviada ao veículo de comunicação afirmando que o pleito será atendido e que, em breve, o jornalista será contatado para os acertos de detalhes pertinentes. Esse *e-mail* é enviado com cópia oculta para o GD.

Figura 12 - Modelo 1 de resposta à imprensa

	
CENTRO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL DA MARINHA <small>Eplanada dos Ministérios, Bloco N, 3º Andar, Brasília, DF, CEP 70.855-900 Telefone: (61) 3429-1021 Fax: (61) 3429-1027</small>	
Para: Ao Senhor XXXXXX TV XXXXX Telefone: Fax:	De: Centro de Comunicação Social da Marinha Data: 26/11/2013 Nº de páginas, incluindo esta: 01 (uma)
<p>Senhor jornalista,</p> <p>Em atenção à sua solicitação, participo a Vossa Senhoria que foi autorizada reportagem para TV XXXX sobre o PROSUB.</p> <p>Para tanto, participo que o Oficial designado coordenador do evento entrará em contato para acerto dos detalhes pertinentes.</p> <p>Atenciosamente,</p> <p style="text-align: center;">CENTRO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL DA MARINHA</p>	

Em alguns casos, o diretor aprova a realização da reportagem sem levar à apreciação do comandante da MB ou, até mesmo, decide pelo não atendimento da demanda que passa, então, a ser arquivada.

É importante ressaltar que a autorização para a realização de reportagens, entrevistas, visitas, além de embarque de jornalistas em navios pode ser concedida por um Almirante da própria organização solicitada ou de organização hierarquicamente superior. Essa é uma forma de descentralizar as demandas do CCSM. Nesses casos, o departamento de imprensa solicita, apenas, que o ComSoc da organização solicitada informe o andamento do processo para que a divisão de acompanhamento da mídia saiba a previsão de divulgação da matéria jornalística.

Quando o jornalista envia os questionamentos por *e-mail*, a divisão de atendimento elabora um tipo de fax com solicitação de subsídio (figura 13). O trâmite de aprovação desse tipo de demanda é o mesmo que o descrito acima.

Figura 13 – Modelo de fax com solicitação de subsídio

		
MARINHA DO BRASIL CENTRO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL DA MARINHA Esplanada dos Ministérios - Bloco "N" - Anexo "A" - 3º Andar CEP 70055-900 - Brasília - DF		
Fax nº 178	Data: 06NOV2013	
DESTINATÁRIO		
Nome: Vice-Almirante WILSON PEREIRA DE LIMA FILHO Chefe do Estado-Maior Órgão: Comando de Operações Navais/Diretoria Geral de Navegação Fax nº (8110) 6038		
REMETENTE		
Nome: Contra-Almirante JOSÉ ROBERTO BUENO JUNIOR		
Telefone: (8910) 1040	Fax: (8910) 1027	Endereço Eletrônico: secom@ccsm.mar.mil.br
Esta folha + 01 (uma)	Tipo e nº do documento: <i>e-mail</i> , de 05NOV2013, do jornal "xxxxxxx".	
MENSAGEM		
Senhor Almirante,		
1. Transmito a V. Exa. o documento anexo, da jornalista xxxxx xxxxx, do jornal "xxxxx xxxxx", com solicitação de informações sobre a formação e as perspectivas do mercado de trabalho para alunos egressos dos cursos da EFOMM, para conhecimento.		
2. Consulto V. Exa. da possibilidade do envio de subsídios, a fim deste Centro de Comunicação Social elaborar resposta, a ser submetida à aprovação do Comandante da Marinha.		
Respeitosamente,		
JOSÉ ROBERTO BUENO JUNIOR Contra-Almirante Diretor		
Cópias: DPC c/ anexo CIAGA c/ anexo Arquivo c/ anexo		
----- Caso não sejam bem recebidas todas as páginas, favor contatar-nos.		

Nesses casos, porém, ao invés de receber uma mensagem da OM especializada indicando um POC, o departamento de imprensa recebe as informações solicitadas pelo jornalista. A partir daí, o militar da divisão de atendimento insere as informações num modelo de respostas, conforme demonstrado na figura abaixo.

Figura 14 – Modelo 2 de resposta à imprensa

 CENTRO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL DA MARINHA <small>Eplanada dos Ministérios, Bloco N, 3º Andar, Brasília, DF, CEP 70.055-900 Telefone: (61) 3429-1021 Fax: (61) 3429-1027</small>	
Para: Ao Senhor XXXX XXXX Jornal "XXXX" Telefone: Fax:	De: José Roberto Bueno Junior Contra-Almirante Diretor do CCSM Data: 07/11/2013 Nº de páginas, incluindo esta: 01 (uma)

Senhor Jornalista,

Em atenção à sua solicitação, participo a Vossa Senhoria que o Escritório de Ciência, Tecnologia e Inovação (CT&I) da Marinha junto à COPPE/UFRJ recebeu uma solicitação de permissão e eventual apoio logístico para a instalação de um conversor *offshore* para geração de eletricidade a partir do uso da energia das ondas do mar.

A solicitação encontra-se em análise pelas Organizações Militares (OM) da Marinha diretamente envolvidas, a fim de verificar a possibilidade de atender ao requisitado.

Participo, ainda, que informações sobre "usinas que geram energia a partir do aproveitamento de ondas" e detalhes sobre o referido projeto poderão ser obtidos com o Prof. Dr. SEGEN FARID STEFEN, Diretor de Tecnologia e Inovação da COPPE/UFRJ.

Atenciosamente,

CENTRO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL DA MARINHA

Um militar da divisão de atendimento realiza, então, uma primeira edição no subsídio recebido. Todas as alterações efetuadas precisam ser destacadas para que, nas demais etapas do processo, os oficiais possam verificar o texto original. Essas alterações devem obedecer às seguintes regras: as informações excluídas são tachadas e iluminadas de amarelo e aquelas que são acrescentadas devem ser iluminadas de vermelho.

O militar também deve pesquisar respostas recentes e aprovadas sobre o tema para acrescentar o que considerar pertinente.

Esse documento impresso é, então, levado à apreciação do chefe de departamento que por, por sua vez, o conduz à apreciação do vice-diretor e

depois do diretor do CCSM. Sempre que há alterações feitas por esses militares, o documento retorna para a divisão de atendimento para que as considerações sejam implementadas. Quando se chega a uma redação final, o documento é colocado numa versão definitiva (sem amarelos e vermelhos) e é levado pelo diretor do CCSM à apreciação do comandante da MB.

A resposta é enviada para o jornalista com cópia oculta para o GD e o militar da divisão de atendimento telefona para o jornalista com o intuito de confirmar o recebimento do *e-mail*. Encerrado o processo de atendimento, todos os documentos impressos relacionados à demanda são, então, encaminhados para a divisão de acompanhamento da mídia.

A divisão de atendimento também insere o processo no banco de dados do departamento de imprensa. Atualmente, há um novo sistema digital, no qual todos os documentos são inseridos no banco de dados: a demanda do jornalista, o fax do departamento de imprensa, o subsídio recebido da OM especializada, a resposta elaborada, além dos dados do jornalista e do veículo de comunicação.

É importante frisar que, em se tratando de temas corriqueiros ou não sensíveis do ponto de vista institucional, o diretor do CCSM aprova a resposta, sem que o documento passe pelo crivo do comandante da MB.

Há também casos em que o departamento de imprensa, ao receber uma demanda jornalística, decide enviar uma resposta (figura 15) indicando que precisará de mais tempo para consultar outras OM. Isso ocorre quando o *deadline* do jornalista não poderá ser atendido, considerando o trâmite interno da Força.

Figura 15 – Modelo 3 de resposta à imprensa

 CENTRO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL DA MARINHA <small>Esplanada dos Ministérios, Bloco N, 3º Andar, Brasília, DF, CEP 70.055-900 Telefone: (61) 3429-1021 Fax: (61) 3429-1027</small>	
Para: <i>Ao Senhor</i>	De: <i>Centro de Comunicação Social da Marinha</i>
XXXXX	
XXXXX	
Telefone:	Data: <i>22/11/2013</i>
Fax:	Nº de páginas, incluindo esta: <i>01 (uma)</i>

Senhor jornalista,

Em atenção à sua solicitação, participo a Vossa Senhoria que, em razão da necessidade de ampliar a busca de dados junto a outras Organizações Militares, que subsidiarão as informações que lhe serão prestadas, encaminharemos o mais breve possível a resposta ao seu pedido.

Atenciosamente,

CENTRO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL DA MARINHA

Mesmo enviando esse tipo de resposta, todo o processo de solicitação de subsídios é realizado. Quando a resposta chega ao CCSM, é realizada uma análise para verificar a pertinência do envio das informações ao jornalista, pois, em muitos casos, a matéria já foi publicada. Por vezes, o jornalista é consultado para indicar se ainda há interesse na demanda.

Em se tratando de demandas de mídia do exterior que não possuam sucursal no Brasil, o jornalista é orientado a procurar o Adido Naval ou Militar no seu país. O pedido, então, chegará ao CCSM, via EMA, OM responsável pelas Adidâncias Navais.

3.4 A influência da cultura organizacional

Como o objeto do presente estudo é uma Força Armada e, portanto, uma organização formal, alicerçada na hierarquia e disciplina, torna-se relevante estudar a influência da cultura organizacional na estrutura e condução do departamento de imprensa da MB. A definição de hierarquia e disciplina pode ser conferida no Estatuto dos Militares, segundo o qual:

§ 1º A hierarquia militar é a ordenação da autoridade, em níveis diferentes, dentro da estrutura das Forças Armadas. A ordenação se faz por postos ou graduações; dentro de um mesmo posto ou graduação se faz pela antigüidade no posto ou na graduação. O respeito à hierarquia é consubstanciado no espírito de acatamento à seqüência de autoridade.

§ 2º Disciplina é a rigorosa observância e o acatamento integral das leis, regulamentos, normas e disposições que fundamentam o organismo militar e coordenam seu funcionamento regular e harmônico, traduzindo-se pelo perfeito cumprimento do dever por parte de todos e de cada um dos componentes desse organismo (BRASIL, 1980).

De acordo com o professor Gabriel Castelo Branco (2010), a cultura organizacional pode ser entendida como os objetivos e valores comuns aos membros da instituição e que têm grandes chances de persistirem ao longo do tempo. Para o autor,

(...) cada organização possui uma cultura determinante do conjunto de normas de comportamento na organização. Pode ser vista, também, como o estilo ou padrão de comportamento que os membros da organização usam para orientar suas ações, como por exemplo, a organização cuja cultura valoriza a iniciativa de todos os seus membros, terá um ambiente diferente de uma organização onde os gerentes seniores tomam as decisões e seus subordinados as implementam (BRANCO, 2010, p. 1).

A cultura e as relações de poder são determinantes não só para o alcance dos objetivos organizacionais, mas também para a forma como esses objetivos são alcançados. É a cultura que determina o nível de valorização dispensado aos diversos setores que compõe o sistema organizacional, entre eles, a assessoria de imprensa.

Embora seja patente a relevância da AI como uma das ferramentas fundamentais no relacionamento da instituição com seus públicos de interesse, ainda há organizações que não valorizam adequadamente ou não investem o suficiente para que a atividade seja melhor desempenhada. Percebe-se, portanto, que a comunicação institucional ainda não se tornou uma unanimidade entre as organizações. Em muitos casos, ela é incompreendida

não só pelos membros que compõe a alta cúpula, mas também pela média e baixa administração.

A posição que a AI ocupa no organograma da instituição é outro indicador do tipo de tratamento que é dispensado a esse departamento, isto é, o entendimento sobre a atividade e o valor que é atribuído a ela. Se o departamento tem acesso à alta cúpula, por exemplo, se participa dos processos decisórios ou, pelo menos, é informado sobre as decisões, pode-se afirmar que a instituição valoriza e considera a atividade como relevante dentro do escopo da Comunicação.

Em relação à MB, mesmo tratando-se de uma instituição formal, com valores rígidos e com uma estrutura centralizadora, é possível identificar aspectos que podem ser aperfeiçoados sem prejuízo dos princípios defendidos pela Força. Para tanto, é fundamental a busca por uma cultura de valorização das atividades da AI.

Percebe-se, portanto, que uma observação constante e apurada da cultura organizacional permite identificar o que pode ser aperfeiçoado nas atividades desenvolvidas, contribuindo, assim, para a melhoria do relacionamento da MB com os jornalistas.

4 APERFEIÇOAMENTO DA ASSESSORIA DE IMPRENSA NA MB

Ao observar a evolução da Comunicação Social da MB e, mais especificamente, o desenvolvimento da AI, percebe-se que avanços significativos foram alcançados, mas é notório também a existência de oportunidades para aperfeiçoar a estrutura e o gerenciamento das demandas jornalísticas.

Cabe ressaltar que as sugestões aqui descritas são frutos da experiência da autora, das entrevistas realizadas com os membros do departamento e também da leitura das diversas obras que foram consultadas e citadas ao longo deste trabalho. O objetivo das mudanças propostas, em termos gerais, é agregar valor à imagem da instituição por meio do relacionamento com a imprensa.

4.1 A importância do planejamento

Planejar a comunicação é a ferramenta estratégica para o posicionamento das organizações no mundo contemporâneo, onde novos conceitos e formas de atuação são necessários. Atualmente, as instituições são intimadas a desenvolver a responsabilidade social, a conscientização ambiental, a transparência e a cidadania, sob pena de não permanecerem no “mercado” ou de não se fazerem ouvir.

Os novos tempos exigem que a política de contar o que aconteceu seja a marca dos compromissos empresariais. A ética dos negócios, nesses tempos de mudança, não pode passar por cima dos valores mais nobres do homem, principalmente, quando esse se conscientiza dos seus compromissos maiores com a sociedade. Restabelece-se e também restaura-se, assim, a responsabilidade social das organizações, responsabilidade aqui entendida não apenas como sua possibilidade de gerar empregos, mas como sua obrigação de oferecer produtos honestos, de qualidade e de reconhecer seus erros, emissões e desleixos. Não se trata de falso moralismo, nem mesmo de tentativas de busca de purismos. Trata-se, sobretudo, de considerar uma nova realidade social calcada numa dinâmica de mudanças e num sopro de renovação que corre por diversos cantos do mundo ocidental (REGO, 1986, p. 157).

O cenário descrito pressupõe, portanto, o desenvolvimento de novas formas de atuação, de uma nova maneira de conceber a comunicação organizacional. Nesse contexto, a AI deve ser colocada a serviço da política

institucional, visando o consenso dos públicos e o alcance de resultados concretos.

Dentro dessa perspectiva de alcance de resultados, o planejamento das ações desenvolvidas é uma ferramenta fundamental. É por meio dele que se busca aprimorar as técnicas e métodos desenvolvidos no processo comunicativo, considerando todas as variáveis envolvidas. É pelo ato de planejar que nascem as metas e as maneiras de proceder para alcançá-las.

Para Sydney Manzione,

planejamento é um processo que se destina a produzir um ou mais estados futuros desejados, que não deverão ocorrer, a menos que alguma coisa seja feita. O planejamento, portanto, se preocupa em evitar ações incorretas, quanto em reduzir a frequência dos fracassos ao se explorar oportunidades (MANZIONE, 2006, p. 76).

Um dos instrumentos do planejamento é o plano de comunicação. Nele, são elencados os objetivos pretendidos e as metas a serem alcançadas. A finalidade do plano é, pois, auxiliar na tomada de decisões, organizando as propostas, documentando-as para que a instituição possa seguir as diretrizes indicadas.

Myrian Veras Baptista conceitua o plano da seguinte forma:

O plano delinea as decisões de caráter geral do sistema, suas grandes linhas políticas, suas estratégias, suas diretrizes e precisa responsabilidades. Deve ser formulado de forma clara e simples, a fim de nortear os demais níveis da proposta. É tomado como um marco de referência para os estudos setoriais e/ou regionais, com vistas à elaboração de programas e projetos específicos, dentro de uma perspectiva de coerência interna da organização e externa em relação ao contexto no qual ela se insere (BAPTISTA apud KUNSCH, 2003, p. 367).

O plano é, portanto, mais abrangente que um programa ou um projeto. Ele deve conter, basicamente, as propostas de ações, os públicos a serem atingidos, os recursos que serão investidos e os instrumentos de avaliação; ou seja, viabiliza o que foi discutido durante o planejamento.

É imprescindível, pois, que a AI da MB possua um plano de trabalho baseado no Plano de Comunicação Social, formulado anualmente pelo CCSM e pelas demais normas que regem a Comunicação Social. O plano de trabalho da AI deve possuir uma periodicidade anual, contemplando, prioritariamente, atividades de rotina das subdivisões, pesquisas, treinamentos e eventos previstos.

O plano também deve prever reuniões de integração da AI com os demais departamentos do CCSM, visando a disseminação de informações, a unicidade de discurso e o aproveitamento dos produtos de comunicação, sobretudo, aqueles desenvolvidos pelo departamento de produção e divulgação e pelo departamento de relações públicas, este último responsável pelo monitoramento das redes sociais.

O plano pode ser modificado ao longo do tempo, mas deve servir para que as ações sejam planejadas com antecedência e avaliadas posteriormente, permitindo a eficácia e o aperfeiçoamento do trabalho desenvolvido.

É importante observar que a política da AI deve estar explícita neste documento e deve abranger não somente o público imprensa, mas também os militares que integram o departamento.

Em âmbito geral, a atividade pode ser encarada como um assessoramento às autoridades da MB. No âmbito interno, um dos objetivos da AI é estimular a motivação e o comprometimento dos membros do departamento. No campo externo, a política da AI deve nortear a busca pelo pronto-atendimento das demandas jornalísticas e pela pró-atividade na divulgação de matérias de interesse da instituição.

O plano de trabalho deverá ser elaborado pelo departamento de imprensa e levado à apreciação das autoridades até o último dia útil de janeiro. Sugere-se que seja estruturado com os seguintes tópicos:

- **Objetivo Geral** – esse item contempla o propósito macro do departamento, tendo em vista as suas competências e limitações como integrante do SISCOMB.

- **Objetivos Específicos** – nesse tópico serão listados quais os propósitos para aquele ano, tendo em vista o Planejamento Estratégico da Força e o Plano de Comunicação Social do CCSM.

- **Estratégias de atuação** – quais serão as atividades desenvolvidas no que se refere a ações pró-ativas de relacionamento com a imprensa, pesquisas, treinamento de fontes e participação em eventos.

- **Cronograma** – esse item trará a previsão de datas e períodos previstos para cada atividade ou ação apontada no item anterior.

- **Orçamento** – o detalhamento de valores a serem investidos nas atividades deve constar neste tópico, mesmo que seja apenas uma estimativa. Isso permitirá que as ações sejam desenvolvidas ininterruptamente, sobretudo quando houver ações em outros estados, o que envolve diárias e passagens para os militares.

- **Mensuração de resultados** – é necessário indicar como serão mensurados os resultados. Esse item é fundamental para que o andamento das ações seja acompanhado e corrigido, se necessário.

Ao final de cada ano, é importante que seja preparado um relatório, que contenha a descrição das atividades desenvolvidas, os resultados alcançados, os aspectos positivos e os pontos que podem ser aperfeiçoados. Esse documento irá orientar a elaboração do plano de trabalho do ano seguinte.

4.2 Aperfeiçoamento da estrutura do departamento de imprensa

Considerando as características, o volume de trabalho e como estão organizadas as atividades entre as divisões, propõem-se as seguintes mudanças na estrutura do departamento de imprensa:

- Ingresso de quatro praças: um suboficial (SO) para desenvolver atividades administrativas, auxiliando diretamente o chefe do departamento; dois sargentos, sendo um para auxiliar nas tarefas da divisão de atendimento e outro para auxiliar nas atividades da divisão de acompanhamento; além de um marinho (MN) para zelar da manutenção do departamento e realizar trabalhos externos, quando necessário.

- Ingresso de um oficial formado em jornalismo para auxiliar a divisão de ligação com a mídia, que atualmente possui apenas um oficial sem formação na área. Essa divisão será a responsável por gerenciar a sala de imprensa no *site*, propor melhorias e manter esse espaço sempre atualizado, para tanto será auxiliada pelas demais divisões em relação ao conteúdo produzido.

Também será responsabilidade dessa divisão manter uma estreita relação com o departamento de produção e divulgação, sugerindo conteúdo para as mídias sociais e selecionando matérias para serem oferecidas à

imprensa. Além disso, deverá sugerir e acompanhar visitas de jornalistas ao CCSM, bem como eventos que estreitem os laços da instituição com a imprensa, como café da manhã, entrevistas coletivas etc.

- Criação de uma subdivisão de treinamento e análise, a qual deverá ser composta por dois oficiais: um com formação na Escola Naval e outro com formação em jornalismo. Esses militares serão responsáveis por todo o planejamento e execução dos cursos de *media training*. Também serão responsáveis por analisar as matérias divulgadas e produzir mensagens-chave sobre temas relevantes para a MB.

Para tanto, é necessário que esses militares estejam sempre se aperfeiçoando e realizando cursos de *media training* e análise de mídia. Ao final de cada mês, a divisão deverá apresentar ao chefe de departamento uma análise completa das matérias divulgadas sobre a instituição, mostrando o viés da reportagem, a atuação da AI, a análise do porta-voz etc.

Essa divisão também será a responsável por coordenar o relacionamento do departamento com as células de comunicação espalhadas pelo país. Essa coordenação consiste em manter contato, buscar informações sobre as atividades desenvolvidas, propor eventos de formação e atualização em Comunicação Social. Nessa atividade, a divisão de acompanhamento deverá ser auxiliada pelas demais divisões.

- Na divisão de acompanhamento da mídia deve haver uma preocupação constante em monitorar os principais *sites*, jornais impressos, emissoras de TV e rádio do país. Esse monitoramento constante exigirá uma ampliação da capacidade de monitorar as mídias audiovisuais, que atualmente restringe-se a oito canais de TV e duas rádios.

Ao longo do dia, as matérias encontradas devem ser enviadas para a equipe que produz a sinopse e aquelas mais importantes serão enviadas, instantaneamente, ao chefe de departamento que, por sua vez, dará conhecimento ao diretor do CCSM.

As seguintes medidas também devem ser adotadas, com o propósito de aperfeiçoar a estrutura e o funcionamento do departamento:

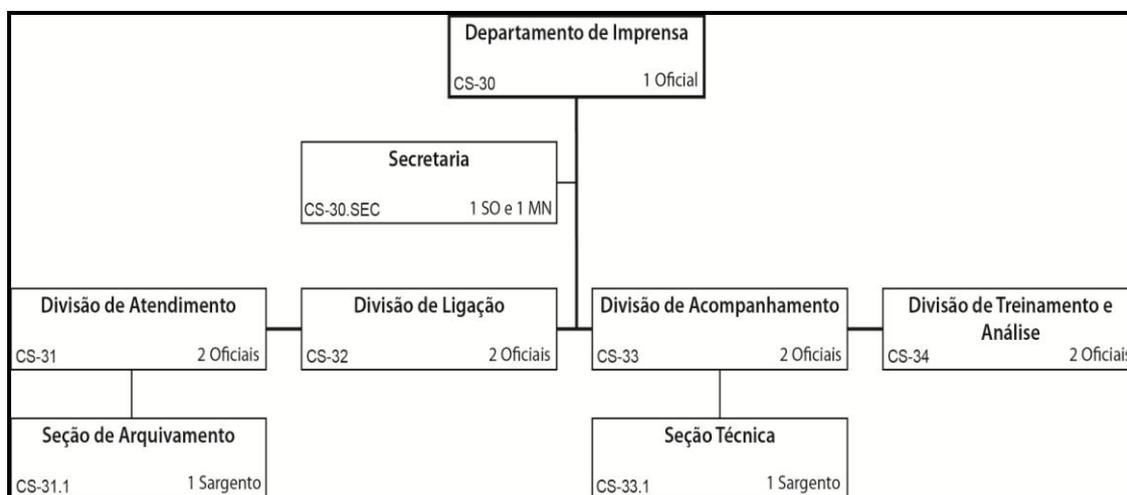
- Os militares do departamento de imprensa devem permanecer em seus respectivos cargos por, no mínimo, cinco anos, a fim de que não haja prejuízo na continuação das atividades decorrente da rotatividade atual.

- O cargo de chefe de departamento deixa de ser exclusividade de um oficial fuzileiro naval. Essa regra permitirá que oficiais especializados em Comunicação ou que possuam relevante experiência na área possam ocupar esse cargo. Essa medida também visa mitigar a rotatividade que há na ocupação desse cargo.

- Deverá ser realizada, diariamente, reunião entre os membros do departamento, a fim de compartilhar e discutir as ações em andamento.

Com essas alterações, o organograma do departamento de imprensa passaria a ter o seguinte formato:

Figura 16 – Organograma proposto para o Departamento de Imprensa



O plano de trabalho do departamento deve prever também as seguintes atividades para as divisões:

Atendimento à imprensa

- Manter uma tabela com as informações de todas as demandas em andamento: veículo, jornalista, contatos, assunto e o andamento interno na MB.

- Relacionar e acompanhar as matérias que estão sendo produzidas nas OM.

- Analisar, quando solicitado, notas de esclarecimento das OM.

Ligação com a imprensa

- Confeccionar agenda de contatos dos jornalistas que cobrem a área de defesa, bem como de editores e jornalistas da mídia em geral.

- Relacionar, mensalmente, os assuntos que podem ser oferecidos para a imprensa.

- Participar das reuniões de pauta do departamento de produção e divulgação para tomar conhecimento do que está sendo confeccionado em termos de produtos jornalísticos e analisar a possibilidade de enviar para a imprensa.

- Planejar a visita anual de jornalistas à Antártica, como parte do Programa Antártico Brasileiro (PROANTAR), que é conduzido pela MB em parceria com outros ministérios.

- Analisar, quando solicitado, os *press releases* e notas à imprensa das OM.

- Realizar *follow up*, sempre que necessário.

Acompanhamento da mídia

- Monitorar matérias veiculadas na mídia, além de identificar possíveis oportunidades de divulgação, que serão repassadas para a divisão de ligação com a imprensa.

- Avaliar, diariamente, a sinopse do CCSM e apresentar, por *e-mail*, a análise ao departamento e aos militares que participam da confecção do *clipping*. A avaliação do fim de semana deverá ser realizada toda segunda-feira.

- Manter estreita relação com a equipe que confecciona a sinopse, realizando, quinzenalmente, reuniões com os oficiais de serviço. O objetivo é destacar aspectos positivos e negativos e buscar uma padronização na confecção do *clipping*.

Treinamento e análise de conteúdo

- Confeccionar agenda de contatos de fontes de informação, ou seja, os militares que poderão ser acionados para serem porta-vozes ou mesmo prestar informações à imprensa.

- Elaborar um cronograma de cursos de *media training*.

- Planejar um evento anual sobre AI com a participação de todos os ComSoc da MB.

4.3 Otimização dos processos de atendimento aos jornalistas

O aperfeiçoamento do atendimento às solicitações dos jornalistas na AI da MB exigirá algumas alterações que vão, desde mudanças internas relacionadas ao funcionamento do departamento a modificações no fluxo de aprovação existente.

Mudanças Internas

Em relação aos aspectos estruturais e funcionais do departamento, as seguintes alterações são propostas:

- O atendimento ao telefone e o monitoramento do *e-mail* de atendimento à imprensa será ininterrupto das 9h até as 20h. Para tanto sugere-se que os militares da divisão de atendimento tenham horários alternados, revezando os momentos de ausência como, por exemplo, o intervalo para almoço.

- Embora exista uma separação clara das tarefas de cada divisão, é imprescindível que todos saibam realizar e conduzir todas as atividades do departamento. Isso possibilitará a continuidade das ações desenvolvidas, quando houver ausência de militares em decorrência de viagens ou de alternância na ocupação dos cargos.

- Todas as mensagens recebidas e enviadas pelo *e-mail* de atendimento à imprensa deverão ser de conhecimento de todos os membros do departamento.

- Os oficiais da divisão de atendimento à imprensa precisam ter autonomia para arquivar processos, no caso da pauta cair ou de não ser interessante para a instituição. Recomenda-se que posteriormente essa informação seja repassada ao chefe de departamento e aos demais integrantes do departamento.

- A divisão de acompanhamento da mídia deve sempre informar ao departamento quando as matérias originadas no atendimento forem divulgadas.

- Os jornalistas deverão sempre ser contatados durante o processamento e apuração das informações. A divisão de atendimento deverá telefonar para ter certeza de que a resposta foi recebida ou, até mesmo, para

informar que não haverá possibilidade de atendimento dentro do *deadline* indicado.

- Quando houver demandas sensíveis ou negativas, o atendimento deve elaborar um perfil do jornalista e do veículo de comunicação, consultando a *internet* e o banco de dados do departamento para apontar se houve pedidos anteriores e como tem sido o relacionamento da AI com determinado jornalista.

- Sempre que solicitados, os integrantes do departamento deverão indicar aos ComSoc as melhores estratégias de atendimento.

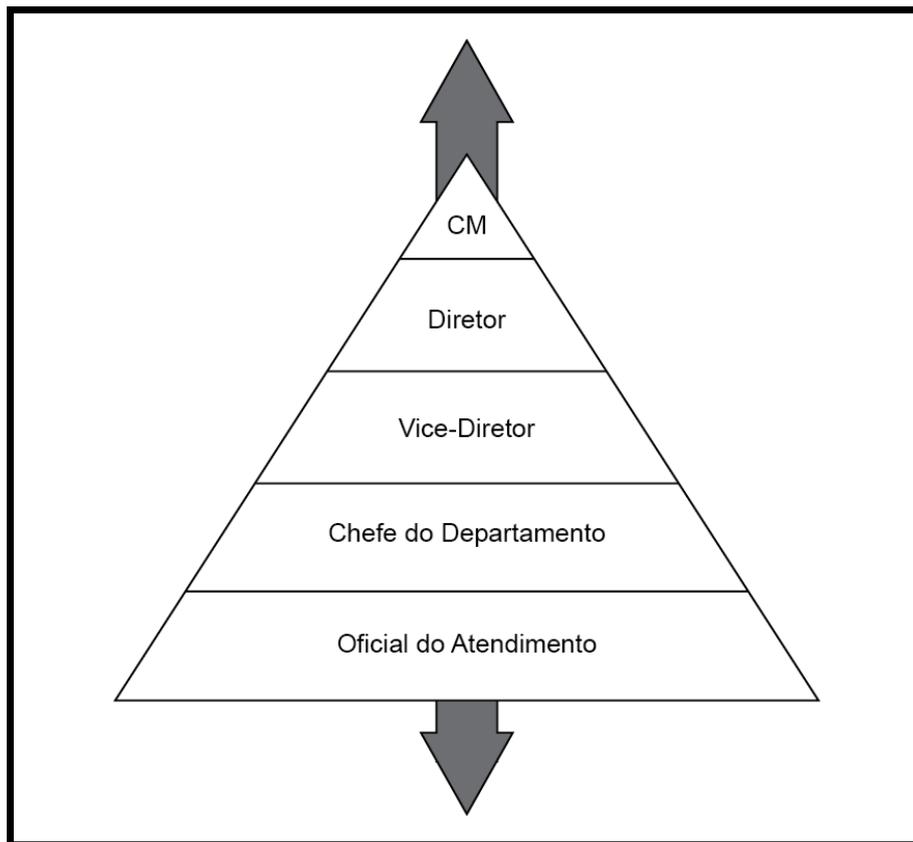
- O departamento deverá incentivar e cobrar que os ComSoc informem ao departamento todas as demandas que estão tramitando em suas OM, sem prejuízo da autonomia que possuem para conduzir as reportagens e entrevistas regionalmente.

- Quando uma determinada OM receber o pedido de uma reportagem ou entrevista com teor sensível para a MB, o chefe de departamento deverá avaliar a necessidade de enviar um militar do departamento para reforçar a célula de comunicação local.

Mudanças no fluxo de aprovação

Algumas dificuldades que o departamento enfrenta para atender os jornalistas dentro do *deadline* indicado têm origem na ausência de autonomia para conduzir as demandas. Essa realidade está ligada a um aspecto da cultura organizacional militar, a hierarquia, que se apresenta da seguinte forma:

Figura 17 – Fluxo de atendimento de demandas jornalísticas



É preciso, portanto, a flexibilização desse fluxo de aprovação, sem prejuízo da hierarquia, o que pode ser alcançado com as seguintes propostas:

- Somente as demandas sobre temas importantes ou considerados sensíveis deverão seguir o fluxo atual de aprovação.
- O departamento poderá enviar aos jornalistas respostas, anteriormente aprovadas, sem consultar os superiores.
- O mesmo deverá acontecer quando se tratar de demandas simples ou questionamentos que já possuam respostas aprovadas e que sejam potencialmente positivos para a instituição.
- Na ausência do chefe de departamento, o oficial do atendimento poderá despachar demandas sensíveis ou urgentes com o diretor, sem prejuízo da hierarquia, dando ciência assim que possível aos demais oficiais.
- O trâmite de informações com os ComSoc (pedido e envio de subsídios para responder ao jornalista) poderá ser realizado por *e-mail*, sem prejuízo do trâmite formal que é, atualmente, realizado por meio do Sigdem.

Apenas as demandas consideradas sensíveis deverão ser tratadas, exclusivamente, de maneira formal.

- Os ComSoc deverão ser incentivados a dar prioridade ao levantamento e ao envio de subsídios solicitados pelo departamento de imprensa do CCSM.

- O departamento de imprensa poderá, nos casos considerados urgentes e de grande relevância, consultar uma determinada OM para obter um subsídio, sem ter que passar por toda a estrutura hierárquica da MB. Isso não deverá ser encarado como uma quebra de hierarquia, desde que as OM superiores sejam informadas assim que possível.

- Durante a aprovação de uma resposta pelo diretor do CCSM, quando for determinada alguma alteração, o oficial do atendimento deverá executar e enviar a resposta para o jornalista, na sequência. O processo não precisará retornar ao diretor para que as alterações sejam conferidas.

Também deverão ser observadas as seguintes ações para aperfeiçoar o atendimento das demandas jornalísticas:

- Deverão ser produzidos um Manual de Relacionamento com a Imprensa e um Manual de Gerenciamento de Crise, tendo como base o Manual de Comunicação Social da Marinha. Esses manuais devem ser divulgados extensivamente, sobretudo para os ComSoc, e devem permanecer disponíveis para *download* na intranet da MB.

- Todas as OM de médio e grande porte deverão possuir uma célula de Comunicação Social com militares que possuam formação técnica. As OM de grande porte como os Distritos Navais deverão possuir, no mínimo, um jornalista, um RP e um publicitário. Nesses casos, o atendimento à imprensa ficará a cargo, preferencialmente, do jornalista.

- Os ComSoc deverão ser incentivados a consultar o departamento de imprensa quanto à conveniência ou não de atender determinados pleitos da imprensa local.

- Os principais cursos de carreira dos oficiais formados na Escola Naval, que serão os futuros comandantes de OM, deverão ter uma parcela da grade curricular dedicada à Comunicação Social, sobretudo, aos aspectos relacionados ao relacionamento com a imprensa. O objetivo é alcançar uma

compreensão, cada vez maior, da importância das atividades desenvolvidas nesta área e, assim, facilitar o fluxo de informações entre o departamento de imprensa e as diversas OM da MB.

- Deverão ser programadas visitas dos ComSoc ao CCSM, cujo propósito é permitir que esses oficiais conheçam a estrutura e as atividades desenvolvidas no nível estratégico, sobretudo, aquelas que estão relacionadas ao relacionamento com a Imprensa.

CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo ilustrar o funcionamento e sugerir aperfeiçoamentos ao departamento de imprensa da MB. Durante a elaboração deste estudo, foram consideradas algumas peculiaridades, dentre elas, o fato de ser uma Força Armada com mais de 200 anos de história, baseada em princípios rígidos de hierarquia e disciplina e que, portanto, possui um sistema de comunicação diferenciado.

Por meio da ilustração e análise da estrutura e funcionamento do departamento de imprensa, observou-se que há três fatores principais que dificultam a condução das atividades e o atendimento aos jornalistas, sendo eles: a ausência de um planejamento, a rotatividade dos integrantes do departamento e a hierarquia que engessa o fluxo de aprovação, acarretando lentidão no processo de atendimento das demandas jornalísticas.

Diante desse cenário, este trabalho procurou mostrar que as atividades desenvolvidas podem ser aperfeiçoadas, se executadas de forma planejada. Esse planejamento deve envolver todas as divisões que integram o departamento e ter como referências o Planejamento Estratégico da instituição e o Plano de Comunicação Social, elaborado pelo CCSM.

Uma gestão eficiente também passa por uma reavaliação da composição do departamento. A estrutura necessita ser aperfeiçoada, por meio de uma permanência maior dos militares, aquisição de novos integrantes e a busca pelo aperfeiçoamento técnico, ou seja, o aprimoramento das capacidades e das tarefas desempenhadas.

O atendimento das demandas jornalísticas, por sua vez, não deve ser engessado pela hierarquia presente no fluxo de aprovação. Esse parece ser o maior desafio dos profissionais que integram o departamento, pois significa conquistar e manter um adequado relacionamento com a imprensa. Para superar essa problemática é necessário não só conhecimento técnico, mas também plena ciência da cultura organizacional.

Dessa forma, pretende-se que o relacionamento da MB com a imprensa seja pautado pela transparência e rapidez no fluxo das informações. Essa forma de se relacionar poderá influenciar, de maneira positiva, um dos principais públicos da instituição, a sociedade brasileira; visto que a percepção

dos cidadãos sobre a MB é, em grande parte, formada pelos veículos de comunicação, sobretudo, aqueles com cunho jornalístico.

Os ganhos obtidos com o adequado relacionamento com a imprensa podem, então, fortalecer a imagem da MB e, também, a imagem dos militares que a integram. Nesse contexto, os jornalistas devem ser vistos como um elo entre a instituição e a sociedade. Para tanto, não só o departamento de imprensa como os demais militares devem percebê-los não como inimigos a serem combatidos, mas como aliados no processo de divulgação das atividades militares para o grande público.

Cabe destacar que as ações sugeridas neste estudo não devem ser executadas de maneira isolada. É necessário buscar a interseção das divisões e das células de comunicação espalhadas pelas diversas OM que compõe a instituição. Nesse contexto, os profissionais do departamento devem se tornar, sobretudo, planejadores e estrategistas, com capacidade para entender e se adaptar às peculiaridades da MB.

REFERÊNCIAS

- BAHIA, Benedito Juarez. **Introdução à comunicação empresarial**. Rio de Janeiro: Mauad, 1995.
- BRANCO, Gabriel Castelo. **Cultura organizacional**: entendo um pouco mais sobre gestão. 8-9 de out. de 2010. Notas de aula. Mimeografado.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição Federal**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm> Acesso em: 15 nov. 2013.
- _____. Lei N° 6.880 de 1980. Dispõe sobre o Estatuto dos Militares. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6880.htm>. Acesso em: 28 nov. 2013.
- CESCA, Cleuza Gimenez. **Organização de eventos**. 8. ed. São Paulo: Summus, 1997.
- DUARTE, Jorge. **Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia: teoria e técnica**. 2. ed. reimp. São Paulo: Atlas, 2009.
- DUARTE, Jorge (Org.). **Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia: teoria e técnica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- FAB. Manual de Redação e Assessoria de Imprensa da Força Aérea Brasileira, 1ª edição, 2010.
- FENAJ. Manual de Assessoria de Imprensa da FENAJ, 4ª ed. rev e amp. 2007.
- FERRARETTO, Elisa Kopplin; Luiz Artur FERRARETTO. **Assessoria de Imprensa: teoria e prática**. 6. ed. rev e atual. São Paulo: Summus, 2009.
- FRANÇA, Fábio. **Públicos: como identificá-los em uma nova visão estratégica**. São Caetano do Sul, SP: Yendis, 2004.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional**. São Paulo: Summus, 1997.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 5 ed. rev. São Paulo: Summus editorial, 2003.
- MAFEI, Maristela. **Assessoria de Imprensa: como se relacionar com a mídia**. São Paulo: Contexto, 2004.

MANZIONE, Sydney. **Marketing para o terceiro setor**: guia prático para implantação de marketing em organizações filantrópicas. São Paulo: Novatec Editora, 2006.

MARINHA DO BRASIL. Estrutura organizacional. Disponível em <<https://www.marinha.mil.br/estrutura-organizacional>>. Acesso em: 5 jan. 2014.

MARINHA DO BRASIL. Manual de Comunicação Social da Marinha, EMA-860, 1ª edição, 2006.

MARINHA DO BRASIL. Missão e visão de futuro da Marinha. Disponível em <<https://www.marinha.mil.br/missao-e-visao-de-futuro-da-marinha>>. Acesso em: 5 jan. 2014.

MARINHA DO BRASIL. Regulamento Interno do CCSM, 2013.

MARINHA DO BRASIL. Sala de imprensa. Disponível em <http://www.mar.mil.br/hotsites/sala_imprensa/index.html>. Acesso em: 10 jan. 2014.

MOREIRA, Lucia Helena. **50 anos de Comunicação Social na Marinha**. Organização: Centro de Comunicação Social da Marinha, 2011.

NEVES, Roberto de Castro. **Comunicação empresarial integrada**: como gerenciar: imagem, questões públicas, comunicação simbólica, crises empresariais. 2. ed. Rio de Janeiro: Mauad, 2000.

PINHO, J. B. **Relações públicas na internet**: técnicas e estratégias para informar e influenciar públicos de interesse. São Paulo: Summus, 2003.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Comunicação empresarial, comunicação institucional**: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. 5. ed. São Paulo: Summus, 1986.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Planejamento estratégico**: a opção entre o sucesso e o fracasso empresarial. São Paulo: Harbra, 1991.

UTSUNOMIYA, Fred Izumi. **O desafio da gestão da comunicação institucional de organizações do terceiro setor brasileiro**. 2001. 267 f. Dissertação (Mestrado em Comunicação). Universidade de São Paulo. Escola de comunicações e artes. São Paulo, 2001.

YANAZE, Mitsuru Higuchi. **Gestão de Marketing e Comunicação**: avanços e aplicações. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

ANEXO A: REGULAMENTO INTERNO DO CCSM

REGULAMENTO DO CENTRO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL DA MARINHA

CAPÍTULO I

Do Histórico

Art. 1º O Centro de Comunicação Social da Marinha (CCSM), com sede em Brasília-DF, teve a sua origem no Departamento de Relações Públicas da Marinha, criado por meio do Decreto nº 32.273, de 18 de fevereiro de 1953, que aprovou o Regulamento da Secretaria-Geral da Marinha. O Aviso nº 794, de 31 de março de 1954, transferiu as suas atribuições, em caráter provisório, para o Gabinete do Ministro da Marinha. O Serviço de Relações Públicas da Marinha (SRPM) foi definitivamente criado por meio do Aviso Ministerial nº 396, de 5 de abril de 1961, passando a integrar a estrutura organizacional como órgão anexo ao Gabinete do Ministro. Em 27 de setembro de 1985, a Portaria Ministerial nº 0887 aprovou o Regulamento para o Gabinete do Ministro da Marinha, com o Diretor do SRPM sendo, também, o Assessor de Relações Públicas. A Portaria Ministerial nº 104, de 1º de março de 1996, classificou o SRPM como uma Organização Militar com semi-autonomia administrativa, apoiado pelo Gabinete do Ministro da Marinha. A Portaria Ministerial nº 124/MB, de 30 de maio de 2006, alterou a denominação do Serviço de Relações Públicas da Marinha para Centro de Comunicação Social da Marinha e, também, o Regulamento do Gabinete do Comandante da Marinha, estabelecendo que o Assessor-Chefe de Comunicação Social exerceria, cumulativamente, o cargo de Diretor do CCSM. Em 2008, por meio do Ofício nº 686, de 23 de maio, o Comandante da Marinha disseminou diretrizes para a realização de uma reestruturação no CCSM, além de aprovar, em caráter provisório, uma nova estrutura para condução de suas atividades. Com a Portaria nº ____ do Comandante da Marinha, o CCSM passou a ter sua estrutura e organização definidas pelo presente Regulamento.

CAPÍTULO II

Da Missão

Art. 2º O CCSM tem o propósito de assessorar o Comandante da Marinha

e tratar, em seu mais alto nível, das atividades relacionadas com a Comunicação Social na Marinha do Brasil.

Art. 3º Para a consecução de seu propósito, cabem ao CCSM as seguintes tarefas:

I - supervisionar funcionalmente as atividades do Sistema de Comunicação Social da Marinha (SISCOMB);

II - efetuar a manutenção do relacionamento com os demais órgãos do Sistema de Comunicação Social do Governo Federal e outras organizações relacionadas à sua área de atuação;

III - comunicar a posição oficial da Marinha aos públicos de interesse, quando necessário;

IV - coordenar e supervisionar as atividades relacionadas com o Plano Diretor referentes à Comunicação Social na MB;

V - exercer as atividades de Organização Militar Orientadora Técnica (OMOT) na área de conhecimento de Comunicação Social (ComSoc);

VI - assessorar, quando solicitado, os diversos setores da MB, no que tange à parcerias com instituições públicas ou privadas em projetos de interesse na área de ComSoc;

VII - assessorar, quando solicitado, os Estados-Maiores quanto ao emprego operacional da ComSoc em Operações Conjuntas;

VIII - coordenar as atividades de publicidade institucional e de utilidade pública da MB;

IX - assessorar na produção de revistas e periódicos de outras OM;

X - executar a elaboração e produção dos periódicos e revistas do CCSM;

XI - executar a gestão da página oficial da Marinha, na Internet e na Intranet;

XII - coordenar as atividades de divulgação da MB na Internet, no que tange às atividades de ComSoc;

XIII - assessorar na produção de vídeos Institucionais da MB;

XIV - dirigir a operação da TV Marinha;

XV - dirigir a operação da Rádio Marinha;

XVI - executar a supervisão funcional do relacionamento com a mídia na MB;

XVII - dirigir a capacitação de pessoal na MB para a concessão de

entrevistas e participação em programas radiotelevisivos;

XVIII - executar o acompanhamento de assuntos relevantes na mídia;

XIX - manter arquivo de matérias relevantes veiculadas na mídia;

XX - efetuar a ligação entre a MB e a Sociedade Amigos da Marinha Brasil (SOAMAR BRASIL) e apresentar, às diversas SOAMAR, o pensamento, a situação e os projetos da MB, de modo a orientar as atividades daquelas sociedades em prol dos interesses do Poder Marítimo;

XXI - apoiar, quando determinado, na produção de eventos;

XXII - executar o acompanhamento de assuntos relevantes nas redes sociais;

XXIII - assessorar na produção de material promocional institucional;

XXIV - manter canais de comunicação institucional com o público;

XXV - assegurar o cumprimento da Lei de Acesso à Informação (LAI) na MB;

XXVI - coordenar e controlar o Serviço de Informações ao Cidadão (SIC) na MB; e

XXVII - manter arquivo audiovisual de interesse da Comunicação Social da MB.

Art. 4º Em situação de mobilização, conflito, estado de defesa, estado de sítio, intervenção federal e em regimes especiais, cabem ao CCSM as tarefas que lhe forem atribuídas pelas Normas e Diretrizes referentes à Mobilização Marítima e as emanadas pelo Comandante da Marinha.

CAPITULO III

Da Organização

Art. 5º O CCSM é subordinado diretamente ao Comandante da Marinha.

Art. 6º O CCSM tem como titular um Diretor (CS-01), auxiliado por um Vice-Diretor (CS-02), compreendendo seis Departamentos, a saber:

I - Departamento de Planejamento (CS-10);

II - Departamento de Produção e Divulgação (CS-20);

III - Departamento de Imprensa (CS-30);

IV - Departamento de Relações Públicas (CS-40);

V - Departamento de Informação ao Cidadão (CS-50); e

VI - Departamento de Administração (CS-60).

§1º O Diretor dispõe de um Gabinete (CS-03) e é assessorado por um Conselho de Comunicação Integrada (CS-04).

§2º O Vice-Diretor do CCSM é assessorado por um Conselho de Gestão (CS-05) e pelo Encarregado do CCSM-Rio (CS-06).

§3º Subordinado diretamente ao Gabinete (CS-03), o CCSM dispõe, ainda, de um Serviço de Secretaria e Comunicações (CS-03.1).

Art.7º O organograma, que constitui o Anexo do presente Regulamento, detalha a estrutura organizacional.

CAPITULO IV

Das Atribuições dos Elementos Componentes

Art.8º Ao Vice-Diretor (CS-02) compete:

I - assessorar o Diretor no que lhe for determinado e na execução dos seus deveres funcionais; e

II - coordenar os trabalhos dos Departamentos e demais elementos organizacionais a ele subordinados.

Art.9º Ao Gabinete (CS-03) compete:

I - assistir ao Diretor em sua representação;

II - coordenar e controlar as atividades dos Serviços de Secretaria e Comunicações do CCSM;

III - encaminhar ao Diretor os expedientes, documentos e mensagens que devam ser de seu conhecimento; e

IV - organizar a documentação histórica da OM.

Art. 10º À Secretaria e Comunicações - SECOM (CS-03.1) compete cumprir as normas para a administração e o controle das publicações, da correspondência oficial e da legislação de interesse do CCSM, e a execução das tarefas atinentes ao Serviço de Comunicações da MB.

Art. 11º Ao Conselho de Comunicação Integrada (CS-04) compete assessorar o Diretor nos assuntos de interesse da área de Comunicação Social na MB.

Art. 12º Ao Conselho de Gestão (CS-05) compete assessorar nos assuntos relacionados à administração geral e ao desenvolvimento organizacional.

Art. 13º Ao Encarregado do CCSM-Rio (CS-06) compete supervisionar as atividades do pessoal que serve no Rio de Janeiro.

Art. 14º Aos Departamentos competem as seguintes tarefas básicas:

I - conduzir os trabalhos pertinentes à sua esfera de responsabilidade;

II - assessorar o Diretor nos assuntos relacionados ao respectivo Departamento e aqueles que lhe sejam atribuídos; e

III - prover os atos administrativos que consubstanciem as decisões do Diretor.

Art. 15º Ao Departamento de Planejamento (CS-10) compete, especificamente:

I - executar o planejamento das atividades de ComSoc do CCSM;

II - propor normas técnicas para o funcionamento do SISCOMB;

III - elaborar planos e programas sobre atividades de ComSoc na MB;

IV - coordenar e integrar as atividades do SISCOMB;

V - efetuar a manutenção do relacionamento com os demais órgãos do Sistema de Comunicação Social do Governo Federal e outras organizações relacionadas à sua área de atuação;

VI - assessorar o Diretor e executar as atividades relacionadas com o Plano Diretor referentes à Comunicação Social na MB;

VII - exercer as atividades atinentes à Organização Militar Orientadora Técnica (OMOT) na área de conhecimento de Comunicação Social;

VIII - analisar e controlar as parcerias com instituições públicas ou privadas em projetos de interesse da MB, na área de ComSoc;

IX - coordenar as atividades de captação de recursos de patrocínio;

X - coordenar o emprego operacional da Comunicação Social;

XI - coordenar as atividades de publicidade institucional e de utilidade pública na MB;

XII - planejar e controlar as campanhas de publicidade institucional do CCSM; e

XIII - efetuar a distribuição dos vídeos de divulgação das campanhas de publicidade institucional da MB.

Art.16º Ao Departamento de Produção e Divulgação (CS-20) compete, especificamente:

I - dirigir a edição e impressão de revistas, periódicos e publicações do

CCSM;

II - executar a gestão da página oficial da Marinha e do CCSM, na Internet e na Intranet;

III - coordenar as atividades de divulgação da MB na Internet, no que tange às atividades de ComSoc;

IV - avaliar os sítios para Internet das OM da MB, no que concerne à comunicação social;

V - produzir os vídeos institucionais da competência do CCSM;

VI - dirigir a operação da TV Marinha;

VII - produzir as peças publicitárias das campanhas institucionais conduzidas pelo CCSM, em consonância com as diretrizes emanadas pelo Departamento de Planejamento;

VIII - elaborar e produzir o material de divulgação institucional impresso de competência do CCSM; e

IX - dirigir a operação da Rádio Marinha.

Art.17º Ao Departamento de Imprensa (CS-30) compete, especificamente:

I - comunicar a posição oficial da Marinha para a imprensa;

II - executar o assessoramento e supervisionar a ligação com a imprensa nos eventos de interesse do Comandante da Marinha;

III - coordenar e controlar o relacionamento com a imprensa na MB;

IV - exercer as atividades de relacionamento com a mídia, coordenando os trabalhos junto às OM da Marinha;

V - conduzir a capacitação de pessoal na MB para concessão de entrevistas e participação em programas radiotelevisivos;

VI - executar o acompanhamento de assuntos relevantes na mídia;

VII - elaborar sinopse com os assuntos de interesse publicados na imprensa; e

VIII - manter arquivo das matérias relevantes veiculadas na mídia.

Art.18º Ao Departamento de Relações Públicas (CS-40) compete:

I - efetuar a ligação entre a MB e a SOAMAR BRASIL e apresentar, às diversas SOAMAR, o pensamento, a situação e os projetos da MB, de modo a orientar as atividades daquelas sociedades em prol dos interesses do Poder Marítimo;

II - supervisionar a distribuição de medalhas e diplomas de Amigos da

Marinha;

III - manter arquivo com a relação das pessoas agraciadas com a medalha “Amigos da Marinha”;

IV - coordenar e assessorar a participação da MB em eventos internos e externos, em que haja o envolvimento do CCSM;

V - supervisionar a Operação “Cisne Branco”;

VI - executar a distribuição dos periódicos e publicações produzidos pelo CCSM, ou quando determinado, daqueles da competência da Comunicação Social da Marinha;

VII - produzir o material de divulgação institucional, exceto o impresso, de competência do CCSM;

VIII - manter canais institucionais de relacionamento com o público em geral;

IX - executar o relacionamento com o público em geral nas páginas oficiais da MB nas mídias sociais; e

X - executar o acompanhamento e a análise de assuntos relevantes nas redes sociais.

Art.19º Ao Departamento de Informação ao Cidadão (CS-50) compete, especificamente:

I - assessorar o Diretor nos assuntos afetos à Lei de Acesso à Informação (LAI);

II - gerenciar o portal de acesso digital de informações ao cidadão;

III - operar o sistema de gestão do Serviço de Informações ao Cidadão, padronizado pelo governo federal;

IV - supervisionar, no âmbito da Marinha do Brasil, os procedimentos de atendimento ao cidadão, nos locais de atendimento pessoal, de acordo com a legislação em vigor; e

V - supervisionar os prazos para o recebimento de subsídios dos órgãos da Marinha responsáveis pelas informações solicitadas, de forma a elaborar a resposta adequada pelo Serviço de Informação ao Cidadão (SIC).

Art.20º Ao Departamento de Administração (CS-60) compete:

I - administrar as contas de gestão;

II - assessorar no processo de obtenção e celebração de acordos administrativos;

III - gerenciar as atividades administrativas de Tecnologia da Informação (TI) da OM;

IV - administrar as atividades relativas ao pessoal militar e civil lotado no CCSM;

V - planejar e controlar a execução das tarefas relativas ao apoio administrativo às atividades-fim do CCSM; e

VI - manter arquivo audiovisual de interesse da Comunicação Social da MB.

CAPÍTULO V

Do Pessoal

Art.21º O CCSM dispõe do seguinte pessoal:

I - um (1) Contra-Almirante, da ativa, do Corpo da Armada – Diretor;

II - um (1) Capitão-de-Mar-e-Guerra, da ativa – Vice-Diretor;

III - seis (6) Oficiais Superiores, da ativa – Chefes dos Departamentos de Planejamento, de Produção e Divulgação, de Imprensa, de Relações Públicas, de Informação ao Cidadão e de Administração;

IV - um (1) Oficial Superior, da ativa - Encarregado do CCSM-Rio;

V - militares, dos diversos Corpos e Quadros alocados ao CCSM pelo Setor de Distribuição de Pessoal, com base na Tabela de Lotação (TL); e

VI - militares, não constantes da TL, admitidos de acordo com legislação específica.

Parágrafo único - Por necessidade de serviço e a critério do Comandante da Marinha, por proposta do Diretor, cargos de assessoria poderão ser exercidos por Oficiais e Praças da Reserva Remunerada.

CAPÍTULO VI

Das Disposições Gerais

Art.22º O Encarregado do CCSM-Rio (CS-06) exercerá, conforme delegado, as atribuições previstas para o Vice-Diretor, no que se refere ao pessoal e instalações do CCSM no Rio de Janeiro (CCSM-Rio).

Art.23º Em caso de necessidade, o Conselho de Comunicação Integrada poderá ser composto por militares e civis de outras organizações, de forma “ad

hoc”.

CAPÍTULO VII

Das Disposições Transitórias

Art.24º. O Diretor do CCSM (CS-01) aprovará, no prazo de noventa (90) dias, o Regimento Interno, que apresentará o detalhamento deste Regulamento.

JULIO SOARES DE MOURA NETO

Almirante-de-Esquadra

Comandante da Marinha