

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS**  
**FACULDADE DE COMUNICAÇÃO E BIBLIOTECONOMIA**  
**CURSO DE GRADUAÇÃO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL – RELAÇÕES PÚBLICAS**

LÍVIA DIAS DA SILVA

**O EMPREGO DAS RELAÇÕES PÚBLICAS INTERNACIONAIS PELO 13º**  
**CONTINGENTE DO 1º BATALHÃO DE INFANTARIA DE FORÇA DE PAZ DO**  
**EXÉRCITO BRASILEIRO NO HAITI**

GOIÂNIA

2010

LÍVIA DIAS DA SILVA

**O EMPREGO DAS RELAÇÕES PÚBLICAS INTERNACIONAIS PELO 13º  
CONTINGENTE DO 1º BATALHÃO DE INFANTARIA DE FORÇA DE PAZ DO  
EXÉRCITO BRASILEIRO NO HAITI**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado como requisito à  
obtenção do grau de Bacharel em  
Comunicação Social - Relações  
Públicas, pela Universidade Federal  
de Goiás

Orientador: Prof. Dr. Tiago Mainieri de Oliveira

GOIÂNIA

2010

LÍVIA DIAS DA SILVA

**O EMPREGO DAS RELAÇÕES PÚBLICAS INTERNACIONAIS PELO 13º  
CONTINGENTE DO 1º BATALHÃO DE INFANTARIA DE FORÇA DE PAZ DO  
EXÉRCITO BRASILEIRO NO HAITI**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado como requisito à  
obtenção do grau de Bacharel em  
Comunicação Social - Relações  
Públicas, pela Universidade Federal  
de Goiás

Aprovado pela Banca Examinadora em \_\_\_\_ de dezembro de 2010.

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Prof. Dr. Tiago Mainieri de Oliveira – UFG  
Orientador

---

Prof. – UFG

GOIÂNIA

2010

Ao meu pai e mestre.

## AGRADECIMENTOS

*“Sim, do mundo nada se leva. Mas é formidável ter uma porção de coisas a que dizer adeus.”*  
*Millôr Fernandes*

Não gosto de despedidas, mas essa é especial por finalizar uma parte especial da minha vida. Hoje me vejo forçada a (re)mexer o baú das memórias e as lembranças que surgem dela, embora nem sempre boas, tornaram-me hoje a pessoa que sou. Mas não, não são só enfados de uma vida vivida, mas coisas, cheiros, imagens que trazem à tona o caminho pelo qual cheguei até aqui.

A saudade dos sorrisos que ganhei, dos carinhos recebidos e da amizade que conquistei daqueles que se aventuraram em minha aventura. Certa vez, li de um texto de um amigo, que as boas memórias que trazem o cheirinho do passado bem vivido, fazem ressurgir à vontade de (re)vivê-lo. Quando penso em quão longa foi a viagem pra chegar até aqui, pouco mais de oito anos, puxa vida... Oito anos! Não... não é uma derrota como muitos julgam, mas uma vitória. Todos têm o direito de errar e tentar novamente até conseguirem acertar.

Eu errei em algumas escolhas, mas só tive acertos depois disso. Hoje julgo que a minha vida tem sabor de vitória em final de campeonato. Sinto como se eu fosse um time de futebol que em meio ao campeonato não tinha chances de ser o campeão, mas vitória atrás de vitória chegou a final e ganhou. E de goleada!

Ao final de uma jornada em busca do (auto) conhecimento, chego à conclusão de que tem mais por vir e que essa ânsia ainda não acabou. Ainda tenho muito o que fazer e conhecer. Ainda não descobri, embora me pergunte a cada dia, se esta caminhada é a mais certa ou a errada. Diante de tudo isso, talvez prefira o erro: foi pelo erro que minhas experiências valeram-me as idas e vindas, foi pelo erro que amarrei minha vida às almas boas que se revelaram a mim, talvez foi pelo erro que entendi a importância dessa luz que cada um me possibilita visar. Talvez foi pelo erro que fiz minha caminhada acertada. Talvez errando descobri que os dias pesam-me bons.

Despedir-me deste espaço de sonho que se anunciou possível a mim. Há quase quatro anos fiz dele o meu espaço de experiências e pude nele aquecer meu coração com as coisinhas gostosas que ganhei: meu maior, eterno e melhor amigo, minha eterna irmã, meus eternos amigos e a paz com essa lúvia, com quem por um tempo estive brigada. Um amigo disse-me que essa é uma pequena vida... para mim, é minha toda vida. E se hoje comemoro a alegria

chamada vida é porque foram essas pessoas que insistiram para que eu descobrisse essa alegria. São a elas a quem me curvo em respeito e que coloco no altar-mor do meu coração:

**Meu pai**, porque é ele o dono da minha admiração e orgulho e porque se não fosse aquele abraço, eu não estaria aqui;

**Minha mãe**, porque é minha e eu a amo;

**Victor Almeida Pereira**, porque ele me escolheu e eu escolhi a ele para entregar-lhe a minha vida;

**Luana Dias da Silva**, pelas brigas necessárias ao meu aprendizado;

**Tereza Cristina Dias da Silva**, por ser sempre a pessoa que me faz rir por ser ela mesma;

**Juliana Santos de Menezes**, por sua amizade, companheirismo e pelas horas de desabafo;

**Rômulo Barreto Castelo Branco**, pelas risadas soltas e pelas conversas “rolhas”;

**Marvim**, pela companhia nos momentos de solidão.

Agradecimentos especiais:

Aos professores que passaram pelo meu aprendizado, não só dentro da universidade, mas durante a minha vida toda, principalmente ao Prof. Daniel Christino por transformar aulas chatas em aprendizados instigantes e sensacionais.

Ao meu orientador Prof. Dr Tiago pela paciência com que me orientou e pelo desprendimento de saber compreender meus erros.

Ao pessoal do 13º Contingente do 1º Batalhão de Infantaria de Força de Paz por toda a ajuda que prestaram a mim na realização desse trabalho.

A todos os meus amigos e colegas que participaram juntos dessa jornada, cada um com a sua busca pessoal: Ricardo Watanabe, Adriana Moreno, Gláucia França, Lana Júlia, Raíssa Albernaz, Michele Araújo, Heloane Grecco e Lívia Marques. Nós pudemos rir, chorar, exaltar, revoltar, brigar e brilhar juntos.

Todo o mundo é pouco para um homem; é apenas o espaço para sonhar. Um homem estende-se sobre a terra, e tem aquela sensação duma criança já grande demais, dentro de um armário. Mas isso basta-lhe: - o mundo inteiro ou o armário tem espaço suficiente para sonhar.

(Agustina Bessa-Luis)

## RESUMO

Este trabalho destina-se a realizar uma análise do emprego das Relações Públicas Internacionais pelo 13º Contingente do 1º Batalhão de Infantaria de Força de Paz no Haiti (BRABAT 1). Buscou-se conciliar aspectos teóricos das Relações Públicas e das Relações Públicas Internacionais, a fim de dar o devido embasamento teórico ao estudo de caso que foi proposto. Destaca-se que para se obter êxito nas relações exteriores, um país deve compreender o público-alvo que deseja atingir, seja ele uma organização, seja ele um Governo ou ainda uma população inteira de um país. Assim, o sucesso da missão de paz no Haiti possui seus motivos, uma vez que esta não é a primeira tentativa de se estabilizar o referido país, porém é a primeira vez que o Brasil assume o comando das Forças de Paz da Organização das Nações Unidas. Após reunidos conceitos das RP e das RPI, foram realizados dois questionários com integrantes do BRABAT 1, a fim de colher informações acerca do emprego da Comunicação Social em proveito da missão desta Organização Militar. Por meio de um exemplo prático, pretende-se com este trabalho fornecer subsídios para um melhor entendimento das relações públicas internacionais, área bastante recente do conhecimento acadêmico.

Palavras-chave: Relações Públicas. Relações Públicas Internacionais. Organização das Nações Unidas. Haiti.

## **ABSTRACT**

This project aims at carry out an analysis of the employment of International Public Relations' concepts by the 13th Contingent of the 1st Brazilian Peacekeeping Battalion in Haiti (BRABAT 1). Theoretical aspects from Public Relations and International Public Relations were mentioned and compared, in order to provide the adequate theoretical basis to the case study which has been proposed. It is important to highlight that to succeed in foreign relations, a country must understand its target-public, whether it is an organization, or a government, or even a entire foreign population. Thus, the success of the peacekeeping operation in Haiti has its reasons, once it is not the first time that the United Nations try to establish a secure environment throughout the referred country, although it is the first time that Brazil assume command of a United Nations Peacekeeping Force. After gathering all concepts of PR and IPR, two questionnaires with BRABAT 1's military officers were carried out, in order to collect information about the employment of Social Communication for the benefit of the Brazilian Battalion's mission. Through a practical example, the current work intents to provide theoretical data, for a better understanding of International Public Relations, which is a recent area of the academic knowledge.

Keywords: Public Relations. International Public Relations. United Nations Organization. Haiti.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

|   |     |
|---|-----|
| Quadro 1 – Diferença entre organização e instituição.....   | 17  |
| Quadro 2 – Estudo comparativo das tipologias das organizações.....  | 18  |
| Figura 1 – Conceituação lógica de públicos em três categorias .....   | 20  |
| Figura 2 – Comunicação organizacional integrada .....   | 26  |
| Quadro 3 – Tipos de comunicação e influências primárias na transmissão de informações....   | 31  |
| Quadro 4 – Operacionalização das Relações Públicas Internacionais segundo Wakefield .....   | 43  |
| Quadro 5 – Modelo para organizar a pesquisa em Relações Públicas Internacionais .....   | 44  |
| Figura 3 – Regiões do Brasil abrangidas pelos Comandos Militares de Área .....  | 50  |
| Figura 4 – Organograma do 1º Batalhão de Infantaria de Força de Paz.....  | 59  |
| Figura 5 – Organização do Estado-Maior Combinado.....   | 60  |
| Figura 6 – Organograma da Seção de Comunicação Social.....  | 62  |
| Figura 7 – Organograma da Seção de Coordenação Civil-Militar .....  | 63  |
| Figura 8 – Página do Haiti no portal eletrônico do Exército Brasileiro .....  | 69  |
| Figura 9 – Canal do Exército Brasileiro no Youtube .....  | 70  |
| Figura 10 – Página do Exército Brasileiro no Facebook.....  | 70  |
| Figura 11 – Página do Exército Brasileiro no Twitter.....   | 70  |
| Quadro 6 – Públicos-alvos do BRABAT 1 conforme conceituação de Fábio França .....   | 73  |
| Figura 12 – Panfleto da campanha de prevenção da cólera (frente e verso) .....  | 106 |
| Figura 13 – Panfleto contendo instruções para confecção do soro caseiro e lavagem das mãos como parte da campanha de prevenção da cólera (frente e verso) ..... | 108 |
| Figura 14 – Panfleto de esclarecimento à comunidade quanto às operações militares realizadas nos bairros (frente e verso).....                                  | 110 |
| Figura 15 – Panfleto de incentivo à preservação da paz.....   | 110 |
| Figura 16 – Panfleto de incentivo à utilização do Disque-Denúncia do BRABAT 1 (frente e verso) .....  | 111 |
| Figura 17 – Panfleto de agradecimento à comunidade haitiana pela colaboração com as ações do BRABAT 1 (frente e verso) .....                                    | 112 |
| Figura 18 – Panfleto para conscientizar a população a utilizar o Disque-Denúncia do BRABAT 1 (frente e verso).....  | 113 |
| Figura 19 – Panfleto de agradecimento aos habitantes locais que contribuem com as ações da tropa.....   | 114 |
| Figura 20 – Cartaz de incentivo às ações realizadas pelo público interno .....  | 115 |

|  |     |
|--|-----|
| Figura 21 – Cartaz de comemoração do Dia do Soldado .....  | 116 |
| Figura 22 – Cartaz de conscientização do público interno quanto à ilegalidade da exploração e do abuso sexual..... | 117 |
| Figura 23 – Cartaz de motivação ao 13º Contingente .....   | 118 |

## LISTA DE SIGLAS

ACISO – Ação Cívico-Social  
AOR – *Area of Responsibility*  
BRABAT 1 – *Brazilian Battalion 1*  
CARICOM – *Caribbean Community*  
CComSEx – Centro de Comunicação Social do Exército  
CIMIC – *Civil-Military Coordination*  
DE – Divisão de Exército  
EMC – Estado-Maior Combinado  
EME – Estado-Maior do Exército  
ICRC – *International Committee of the Red Cross*  
IOM – *International Organization for Migration*  
MIF – *Multinational Interim Force*  
MICIVIH – *Mission Civile Internationale en Haïti*  
MINUSTAH – *Mission des Nations Unies pour la Stabilisation en Haïti*  
MOU – *Memorandum of Understanding*  
MPIO – *Military Public Information Office*  
MSF – *Medecins Sans Frontières*  
OEA – Organização dos Estados Americanos  
ONG – Organização não-governamental  
ONU – Organização das Nações Unidas  
QIP – *Quick Impact Project*  
RESISCOMSEX – Rede do Sistema de Comunicação Social do Exército  
RI – Relações Internacionais  
RM – Região Militar  
RPI – Relações Públicas Internacionais  
SISCOMSEX – Sistema de Comunicação Social do Exército  
SRSG – *Special Representative of the Secretary-General*  
TTM – *tontons macoutes*  
UNESCO – *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization*  
UNICEF – *United Nations International Children's Emergency Fund*  
UNMIH – *United Nations Mission in Haiti*

## SUMÁRIO

|   |    |
|---|----|
| <b>1. INTRODUÇÃO</b> .....  | 14 |
| <b>2. RELAÇÕES PÚBLICAS NAS ORGANIZAÇÕES</b> .....  | 16 |
| 2.1. DEFININDO RELAÇÕES PÚBLICAS, ORGANIZAÇÕES E PÚBLICOS .....   | 16 |
| 2.1.1. Organizações .....   | 17 |
| 2.1.2. Públicos .....   | 19 |
| 2.1.3. Relações Públicas .....  | 22 |
| 2.2. TEORIA GERAL DE RELAÇÕES PÚBLICAS .....  | 25 |
| 2.3. RELAÇÕES PÚBLICAS E A GLOBALIZAÇÃO .....   | 35 |
| <b>3. RELAÇÕES PÚBLICAS INTERNACIONAIS</b> .....  | 38 |
| 3.1. DEFININDO RELAÇÕES INTERNACIONAIS .....  | 38 |
| 3.2. PERSPECTIVAS EM RELAÇÕES PÚBLICAS INTERNACIONAIS .....   | 48 |
| <b>4. ESTUDO DE CASO: AS RELAÇÕES PÚBLICAS NO 1º BATALHÃO DE INFANTARIA DE FORÇA DE PAZ HAITI</b> ..... | 50 |
| 4.1. A COMUNICAÇÃO SOCIAL NO EXÉRCITO BRASILEIRO .....  | 50 |
| 4.2. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DO HAITI E A MINUSTAH .....  | 53 |
| 4.3. O 1º BATALHÃO DE INFANTARIA DE FORÇA DE PAZ DO EXÉRCITO BRASILEIRO.....                            | 58 |
| 4.3.1. Seção de Coordenação Civil-Militar .....   | 61 |
| 4.3.2. Seção de Comunicação Social .....  | 63 |
| 4.3.3. Aspectos gerais do planejamento organizacional do Batalhão.....                                  | 66 |
| 4.3.4. Aspectos comunicacionais do BRABAT 1 .....   | 67 |
| 4.3.5. Aspectos inerentes às Relações Públicas Internacionais no caso BRABAT 1.....                     | 74 |
| <b>5. CONCLUSÃO</b> .....   | 79 |
| <b>REFERÊNCIAS</b> .....  | 82 |

|  |     |
|--|-----|
| <b>APÊNDICE A</b> – Questionário de pesquisa institucional .....                           | 86  |
| <b>APÊNDICE B</b> – Questionário sobre Relações Públicas Internacionais.....               | 101 |
| <b>ANEXO A</b> – Panfletos confeccionados pelo BRABAT1 destinados à comunidade haitiana    | 106 |
| <b>ANEXO B</b> – Cartazes confeccionados pelo BRABAT 1 destinados ao público interno ..... | 115 |

## 1. INTRODUÇÃO

De acordo com Mingst (2009) a história da humanidade mostra que a relação entre os povos sempre existiu, seja em tempos de paz, ou em guerra. Já dizia Aristóteles que o homem é, por natureza, um animal social, o que atesta que os indivíduos nunca conviveram isoladamente, mas sim de forma integrada. Segundo ela, a evolução tecnológica foi um dos fatores que contribuíram sobremaneira para o aumento da “noção de mundo” da civilização. Nas Idades Antiga e Média, apenas a Europa, o norte da África e a Ásia Ocidental eram conhecidos. Com as grandes navegações, porém, a humanidade expandiu seus domínios até a América, a Oceania, Ásia Oriental e o restante do continente africano.

O final da Idade Média foi marcado pelo renascimento comercial e urbano, que impulsionou a formação dos Estados-Nação na Europa. Para Mingst (2009), as relações entre os Estados foram distintas ao longo do tempo, dado o mimetismo frequente da conjuntura mundial. Ela afirma que, se ontem, as relações internacionais eram marcadas pelo imperialismo, colonialismo e pelas guerras frequentes, ou seja, pela disputa constante de poder, hoje o mundo vive um ambiente complexo, caracterizado pela globalização e por conflitos mais pontuais, cujo apanágio é determinado por diversas variáveis como cultura, economia e política.

As relações internacionais migraram para um novo objetivo: promover a integração entre as nações, dentro de um contexto de um mundo globalizado, composto por diversos atores. Neste ambiente multipolar e diverso surge uma necessidade de aprofundar as relações entre os públicos. Estes se caracterizam por serem transfronteiriços, ou seja, fluem por diversos países que atualmente contam com um número cada vez maior de estrangeiros em sua composição demográfica.

Desta maneira, verifica-se que é imprescindível que os governos e outros atores transnacionais considerem a diversidade de seus públicos, a fim de promover uma relação cada vez mais aprofundada com eles. Surgem, assim, as relações públicas internacionais, como um instrumento facilitador deste relacionamento.

O Brasil, semelhante aos demais países, tem promovido uma política externa bastante aberta, voltada para a integração com múltiplos governos e blocos. Exemplo disso é a participação do país em episódios de suma importância mundial, como o comando das tropas integrantes da Missão das Nações Unidas para a Estabilização do Haiti (MINUSTAH).

O presente trabalho tem como objetivo realizar um estudo de caso de Relações Públicas Internacionais (RPI), a fim de melhor compreender os conceitos desta nova área do conhecimento, bem como realizar uma análise comparativa entre os conceitos teóricos das RPI e as ações de comunicação adotadas pelo 13º Contingente do 1º Batalhão de Infantaria de Força de Paz do Exército Brasileiro no Haiti, de forma a identificar o emprego ou não das teorias citadas nesse trabalho, que regem estas relações.

A pesquisa foi direcionada para a obtenção de uma resposta para o seguinte problema: o Batalhão Brasileiro realiza o planejamento de comunicação com base nos princípios que regem as relações públicas internacionais?

Para responder ao quesito acima, considerou-se hipoteticamente que os princípios de RPI estariam sendo aplicados, porém não de uma forma planejada, mas de maneira empírica e espontânea, por meio de ações cotidianas.

Algumas limitações foram encontradas no decorrer do trabalho, uma vez que os documentos que regem o planejamento estratégico da Comunicação Social do Exército possuem classificação sigilosa. Além disso, não foi possível acompanhar as atividades do Batalhão *in loco*, por restrições da Organização das Nações Unidas. Contudo, a fim de contornar estes óbices, foram aplicados dois questionários, com o intuito de reunir o máximo de informações acerca do assunto que pudessem ser referenciadas.

Nos dois primeiros capítulos, foram analisados e contextualizados dados sobre as Relações Públicas e, em seguida, sobre as Relações Públicas Internacionais, com a finalidade de proporcionar o devido embasamento teórico para realização da análise do tema. Nesta fase do trabalho, foi realizada uma pesquisa bibliográfica em artigos científicos, trabalhos e livros em inglês e português. Procurou-se obter fontes de diversos autores estrangeiros, uma vez que as técnicas de relações internacionais são distintas em cada país.

No terceiro capítulo, procedeu-se à pesquisa qualitativa sob a forma de um estudo de caso do BRABAT 1, em que através de um questionário de pesquisa institucional, pode-se analisar e contextualizar o emprego da comunicação organizacional no Exército. Posteriormente uma análise detalhada da MINUSTAH e do 1º Batalhão de Infantaria de Força de Paz, com a finalidade de compreender o sistema no qual está inserido o objeto de estudo.

Por fim, comparou-se as características comunicacionais e organizacionais do Batalhão com os conceitos e princípios que norteiam as atividades de Relações Públicas e de Relações Públicas Internacionais, com o intuito de verificar a validade da hipótese proposta.

## 2. RELAÇÕES PÚBLICAS NAS ORGANIZAÇÕES

### 2.1. DEFININDO RELAÇÕES PÚBLICAS, ORGANIZAÇÕES E PÚBLICOS

A expressão “Relações Públicas” apareceu no dia 27 de outubro de 1807, quando o presidente norte-americano Thomas Jefferson, em uma mensagem dirigida ao Congresso de seu país, empregou o termo para destacar a necessidade de um “estado de espírito” entre governo e povo.

Sabe-se que, desde os primórdios da Humanidade, a atividade de Relações Públicas é realizada em sua essência e, ao longo do tempo, tomou um formato e ganhou nomenclatura a partir da idéia inicial de Ivy Lee. Ele abriu os olhos dos empresários norte-americanos do capitalismo selvagem no início do século XX que, sob protestos da comunidade que não se contentava com a exploração dos trabalhadores, implantou uma nova ótica de correção da atitude para com a opinião pública e de divulgação de informações favoráveis às empresas.

Sendo assim, pode-se afirmar, a partir das ações de Lee, que as relações públicas são uma função administrativa que avalia as atitudes públicas, identifica as diretrizes e a conduta individual ou da organização na busca do interesse público, e planeja e executa um programa de ação para conquistar a compreensão e a aceitação públicas.

O Relações Públicas (RP) é um administrador da comunicação e do relacionamento entre a organização e seus públicos, responsável por criar vínculos entre uma instituição e seus dependentes, ou pessoas ligadas a ela. Este profissional é o responsável pela comunicação integrada da organização, pela sua comunicação com os mais diversos públicos e pela comunicação institucional. Para isso, usará diversos instrumentos e canais de comunicação.

Além de planejar, o RP executa e avalia as políticas de relacionamento da instituição, de maneira ética e estratégica, com todos os segmentos sociais, dando suporte para que ela se adapte num ambiente de constante transformação. É aquele que trabalha com comunicação estratégica e mediada.

Hoje, as relações públicas são fundamentais na construção de relacionamentos, especialmente agora que as informações correm num fluxo muito mais rápido e a comunidade global aproxima-se cada vez mais. Tudo isso porque as novas tecnologias propiciam mais

interatividade entre os públicos, aproxima culturas e povos, possibilitando mais comunicação entre eles.

Essas novas tecnologias permitiram também um grande avanço nos mercados, impulsionando as organizações e instituições a se expandirem em outros países. Nesse contexto, as relações públicas mais uma vez entram no cenário como uma atividade-meio de grande importância para que essas expansões obtenham sucesso.

Dessa maneira, para entender relações públicas, é preciso primeiramente compreender mais os pilares das relações públicas: públicos, organizações e o relacionamento que ocorre entre os públicos e a organização, através do processo comunicativo. Conceitos, teorias e características fundamentais que abrangem a concepção das relações públicas serão explanados e explicados, de forma a contextualizar toda a temática desta pesquisa.

### 2.1.1. Organizações

Organização, segundo Kunsch (2003, p. 23) pode ser caracterizada como “o efeito de organizar, que é uma das funções da administração; e o uso do termo organização, como expressão de um agrupamento de pessoas que desempenham funções e trabalham conjuntamente para atingir objetivos comuns”.

Comumente, confunde-se o termo organizações com instituições, que, segundo Kunsch (2003) são terminologias distintas, com funções e objetivos diferentes. Pode-se observar isso no Quadro 1 a seguir:

|                    | Conceito   | Características   |
|--------------------|--|---|
| <b>Organização</b> | “Instrumento técnico, racional, utilizado para canalizar a energia humana na busca de objetivos prefixados, cuja sobrevivência depende exclusivamente da sua capacidade de atingir os resultados e adaptar-se às mudanças ambientais para evitar a obsolescência técnica” (SELZNICK apud KUNSCH, 2003, p. 33). | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ter a função de produzir bens, prestar serviços à sociedade e atender necessidades de seus próprios participantes;</li> <li>➤ Possuir uma estrutura formada por pessoas que se relacionam colaborando e dividindo o trabalho para transformar insumos em bens e serviços;</li> <li>➤ Ser perene no tempo.</li> </ul> |
| <b>Instituição</b> | “Organismo vivo, produto de necessidades e pressões sociais, valorizada pelos seus membros e pelo ambiente, portadora de identidade própria, preocupada não somente com  | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Uma função, que é de atender a certa necessidade básica da sociedade;</li> <li>➤ Uma estrutura formada por pessoas que possuem um conjunto de</li> </ul>   |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  | lucros ou resultados, mas com a sua sobrevivência e perenidade e guiada por um claro sentido de missão” (SELZNICK apud KUNSCH, 2003, p. 33). | crenças, valores, ideias e comportamentos comuns; relações de acordo com normas e procedimentos. |
|--|--|--|

**Quadro 1 – Diferença entre organização e instituição**

Fonte: Kunsch e outros (2003, p. 34)

Segundo Kunsch (2003), existem vários tipos de organizações, sendo necessário, para compreendê-las melhor, que sejam classificadas de acordo com suas características e variedades que apresentam. Muitos pesquisadores classificaram-nas de acordo com o tamanho (números de pessoas, volume de atividades, faturamento, patrimônio ou capital ativo fixo), tipos de atividades que desenvolvem (produtoras de bens de consumo ou produtos ou prestadoras de serviço), sua abrangência (locais, regionais, nacionais, multinacionais ou transnacionais) e pelas formas de propriedade (públicas, privadas ou sem fins lucrativos).

Para esclarecer melhor, Kunsch (2003) fala na tendência de distribuí-las em setores: 1. Primeiro setor (público – órgãos governamentais); 2. Segundo setor (privado – empresas comerciais e indústrias) e 3. Terceiro setor (organizações não-governamentais, com atuação voltada para o social sem fins lucrativos). No Quadro 2, pode-se visualizar mais facilmente, num comparativo feito por Kunsch, abrangendo as tipologias dos diversos autores citados por ela:

Estudo comparativo das tipologias das organizações

| Autores      | Indicativo predominante                     | Organizações  |
|--------------|---|---|
| Parsons      | Função ou meta                              | 1. Econômicas<br>2. Políticas<br>3. Integradoras<br>4. De manutenção                          |
| Etzioni      | Poder e sujeição                            | 1. Coercitivas<br>2. Utilitárias<br>3. Normativas   |
| Blau e Scott | Beneficiário principal                      | 1. De benefícios mútuos<br>2. De negócios<br>3. De serviços<br>4. De bem-estar público        |
| Katz e Kahn  | Função genotípica/processo de transformação | 1. Produtivas ou econômicas<br>2. De manutenção<br>3. De adaptação<br>4. Gerenciais-políticas |

**Quadro 2 – Estudo comparativo das tipologias das organizações**

Fonte: Kunsch (2003, p. 48)

Neste estudo, em que a autora compara esses autores, as organizações são divididas, segundo a concepção de cada um, através de indicativos predominantes. A classificação de Parsons (apud KUNSCH, 2003, p. 42) é baseada na “função que desempenham na sociedade e

nas metas que visam alcançar”. A de Etzioni (apud KUNSCH, 2003, p. 43) “propõe uma classificação baseada no tipo de controle exercido pelas organizações sobre os seus participantes”.

A classificação de Blau e Scott (apud KUNSCH, 2003, p. 44) é “baseada nos principais beneficiários dos quatro tipos de organização que sugerem”. A de Katz e Kahn (apud KUNSCH, 2003, p. 46) é baseada “nas funções genotípicas das organizações”, ou seja, quando a organização se coloca como um subsistema da sociedade.

### 2.1.2. Públicos

Após explorar o significado de organização, é preciso entender mais sobre o que alimenta essa organização, que se constitui de parte integrante e interdependente da vida dos indivíduos, visto que ela supre suas necessidades básicas. Estes indivíduos são denominados públicos.

Segundo a definição de públicos de Cândido Teobaldo tem-se que:

[...] público são pessoas ou grupos organizados de pessoas à base de considerações racionais, sem dependência de contatos físicos, encarando uma controvérsia, com ideias divididas quanto à solução ou medidas a serem tomadas frente a ela; com oportunidade pra discuti-la, acompanhando e participando do debate por intermédio dos veículos de comunicação ou da interação pessoal. (ANDRADE, 1993, p. 13-14).

Já Grunig, Ferrari e França (2009) partem para uma visão inovadora e estratégica, fazendo uma releitura desse conceito, partindo para uma conceituação lógica de públicos, utilizando o critério de poder expresso na classificação *stakeholders*<sup>1</sup>, isto é, a “categorização de quatro tipos de públicos feita com base nos vínculos que têm com a organização: consumidores, produtores, alavancadores e limitadores” (SMITH apud GRUNIG; FERRARI; FRANÇA, 2009, p. 251).

Ele propõe essa lógica, pois acredita que o conceito sociológico de público não está em consonância com as novas perspectivas de relações públicas, visto que ele foi delimitado pelas teorias ao longo das práticas profissionais. Assim, ele classifica os públicos, segundo essa lógica, como redes de públicos divididas em: essenciais, não essenciais e de

---

<sup>1</sup> Público estratégico da organização/ pessoas ou grupo ligados à organização com interesses recíprocos.

interferência; levando-se em conta o critério de relacionamento que varia pelo grau de dependência, de participação e de interferência. França identifica-os objetivamente, distinguindo seus relacionamentos com a organização, sendo capaz de programar estratégias de acordo com o que foi proposto.

Na Figura 1, Grunig, Ferrari e França (2009) explicam com detalhes essa lógica:



**Figura 1 – Conceituação lógica de públicos em três categorias**

Fonte: GRUNIG; FERRARI; FRANÇA, 2009, p. 252.

Para Grunig, Ferrari e França (2009), os públicos essenciais são os que estão juridicamente ligados à organização e dos quais ela depende para a sua constituição, manutenção de sua estrutura, sobrevivência e execução das atividades-fim. O nível de dependência situacional irá variar de acordo com a natureza e os interesses de cada organização.

Os públicos constitutivos da organização são aqueles que possibilitam a existência da organização e lhe oferecem todos os recursos necessários para a sua constituição, operação e sobrevivência, tendo em vista suas atividades-fim. São os empreendedores que criam e correm o risco do negócio ou o autorizam: investidores, acionistas, presidentes, sócios etc.

Públicos não constitutivos ou de sustentação não interferem diretamente na constituição da organização, mas na sua viabilização/manutenção/sustentação, enquanto colaboram para a execução das atividades-fim. São públicos formados pelos empregados, fornecedores, clientes/consumidores ou outras categorias como sócios de clubes, alunos de instituições escolares etc.

Os públicos não-constitutivos dividem-se em:

- Primários: a organização depende deles para a viabilização do seu empreendimento; estão altamente envolvidos com ela e a ela ligados de forma jurídica e permanente. São representados por fornecedores de matéria-prima, insumos básicos, colaboradores diretos, clientes/consumidores etc;
- Secundários: contribuem para a viabilização da organização em menor nível de envolvimento, podendo até estar juridicamente ligados a outras empresas. Têm estabilidade menor pela natureza dos serviços que prestam;

Segundo Grunig, Ferrari e França (2009), os públicos não-essenciais são representados por redes de interesse específico da organização. Definem-se pelo grau maior ou menor de participação nas atividades-meio, mantendo relações qualificadas nos níveis setoriais, associativos e comunitários. Não estão ligados aos fatores produtivos, mas aos de prestação de serviços. Atuam externamente na promoção institucional e mercadológica da empresa ou intermediando relacionamentos políticos ou sociais.

As redes de consultoria não fazem parte da organização. Apenas oferecem a ela colaboração qualificada na divulgação institucional e promocional. Os públicos representados por empresas prestadoras de serviço são: agências de relações públicas, propaganda, consultorias, etc.

Redes de setores associativos são públicos representados por associações de classe e de categorias empresariais que defendem interesses coletivos em áreas classistas e governamentais. São representados por associações de categorias empresariais, conselhos profissionais, federações, etc.

Redes setoriais sindicais são públicos representados pelos sindicatos patronais e de trabalho juridicamente organizados pela defesa dos interesses classistas comuns. São diversos em suas finalidades, mas ambos defendem os interesses das classes que representam.

Nas redes setoriais da comunidade existe uma rede múltipla de públicos de interesse da organização. Mas a comunidade é autônoma. Seus públicos essenciais são os formadores do sistema administrativo-jurídico e político da comunidade: poderes executivos, legislativo e

judiciário. Os não-essenciais são representados por organizações e associações da comunidade e pela rede dos demais públicos que nela atuam como partidos políticos, ONG, escolas e universidades, jovens, idosos etc.

Os públicos de redes de interferência são representados por públicos especiais do cenário externo das organizações; pelo seu poder de liderança operacional ou representativa podem exercer fortes influências (positivas ou negativas) junto ao mercado e à opinião pública, o que pode favorecer ou prejudicar a organização.

Os públicos de rede da concorrência são representados por organizações que oferecem ao mercado produtos ou serviços similares aos já produzidos e comercializados por outras. A concorrência pode ser direta, indireta, com características locais, regionais, nacionais, internacionais (global). A prioridade variável é definida pelo maior ou menor conflito de interesses.

De acordo com Grunig, Ferrari e França (2009), os públicos de rede de comunicação de massa representam permanentes ameaças a qualquer organização, tanto no cenário nacional como internacional. Trata-se de um público especial, de características exclusivas que podem interferir na legitimação ou não das organizações pelo seu alto poder de persuasão junto à opinião pública.

As redes ativistas e ideológicas são grupos organizados que praticam ações legítimas e ilegítimas contra as organizações, em prol de uma causa própria ligada à política, religião, ecologia etc. Normalmente, são extremistas, isto é, agem sem se importarem com as consequências de seus atos, com a justificativa em posições fundamentalistas e anticientíficas.

### **2.1.3. Relações públicas**

A concepção que se tem hoje do que são as relações públicas é diferente do que foi há quase um século atrás, quando a profissão surgiu com os esforços de Ivy Lee. Atualmente, é uma profissão bastante consolidada no mundo todo, pesquisada e estudada como uma ciência da comunicação, como propõe Kunsch em seu livro *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*:

[...] posicionar as relações públicas, estrategicamente como um campo das ciências da comunicação com teorias próprias, que desempenha funções específicas nas organizações. (KUNSCH, 2003, p.13)

Ela deixa de ser uma profissão estritamente ligada à mediação da organização com os públicos, cujo objetivo é construir uma imagem positiva, e passa a buscar a excelência da comunicação organizacional, de acordo com as metas e objetivos da organização.

Contribuir para o cumprimento dos objetivos globais e da responsabilidade social das organizações, mediante o desempenho de funções e atividades específicas, é outro desafio constante a ser considerado como meta das relações públicas. (KUNSCH, 2003, p. 90)

O Parlamento Nacional de Relações Públicas em 2002, através da Resolução Normativa nº 43, de agosto de 2002, define a profissão “como uma filosofia administrativa organizacional, com funções administrativas de direção e de comunicação, independentemente de nomenclaturas de cargos e funções que venham a ser adotadas”. Ela também caracteriza a atividade pela aplicação de conceitos e técnicas de comunicação dirigida, estratégica e integrada.

Porém, Grunig (2009, p. 30), um pesquisador norte-americano da atualidade em Relações Públicas, critica esse tipo de definição dada pelo Parlamento Nacional e atesta que a profissão consiste em “um conjunto de técnicas e não de um corpo teórico”, o que significa que as organizações possuem uma visão tecnicista e limitada do que é a profissão.

Os profissionais de Relações Públicas planejam e executam a comunicação para a organização na sua totalidade, ou apoiam partes da organização a desenvolverem a sua comunicação. Coordenam o trânsito de mensagens para a organização, [...] para assessorar os gerentes em toda a organização sobre como tornar as políticas ou ações da organização úteis e aceitáveis junto a esses públicos. Esses profissionais podem também gerir o trânsito das mensagens para fora da organização, ao apoiar a administração na decisão de como esclarecer uma política ou ação para um público e depois redigir textos para a imprensa ou documentos que tenham por finalidade a sua exposição pública. (GRUNIG, 2009, p. 28)

Desta maneira, ele propõe que essa administração deve ser feita de forma planejada e coordenada pelos profissionais de relações públicas, administradores da área. Para ele, “fazer” relações públicas é administrar a comunicação entre uma organização e seus públicos. O autor define a comunicação “como um comportamento – de pessoas, de grupos ou de organizações – que consiste no intercâmbio de símbolos entre pessoas, grupos ou organizações” (GRUNIG, 2009, p. 30).

Através de uma pesquisa feita por Grunig publicada em 1984, com a participação e colaboração de Todd Hunt, ele propôs quatro modelos de relações públicas: modelo agência de imprensa, informação pública, assimétrico de duas mãos e simétrico de duas mãos. Eles

percorreram duzentos e dezesseis organizações que praticavam dezesseis atividades de relações públicas, tais como divulgação para imprensa, investigação para planejar um programa, investigação para avaliar um programa ou aconselhamento de gestão.

O **modelo de agência de imprensa e divulgação** tem o objetivo de obter publicidade favorável para uma organização ou para indivíduos na mídia de massa. Segundo Ferrari (2008), “o fluxo de comunicação é de uma mão só e o modelo trata de promover produtos e serviços mediante informação exagerada e nem sempre correta”.

A promoção que P.T. Barnum realizou para o seu circo no século XIX nos Estados Unidos representa um dos mais antigos exemplos de agência de imprensa. Este modelo também é comum no trabalho de publicitários que promovem produtos, esportes, estrelas de cinema, políticos ou presidentes de corporações. (GRUNIG, 2009, p. 31).

Pode-se concluir então que esse modelo atua numa perspectiva mais publicitária, com ênfase na divulgação de propagandas da organização, de seus produtos e serviços.

O **modelo de informação pública** também constitui-se num modelo de mão única que entende as relações públicas como apenas uma disseminação de informações. Segundo Ferrari (2008, p. 80), “ele não se preocupa com a retroalimentação” e “utiliza os jornalistas *in house* para disseminar informações relativamente objetivas através de mídia de massa, internet ou de meios controlados, como *newsletters*, panfletos e mala direta”.

“Tanto o modelo de assessoria de imprensa como o de informação pública são modelos de relações públicas de mão única, que descrevem programas de comunicação que não estão baseados em pesquisa e reflexão estratégica. A assessoria de imprensa e a informação pública também são modelos “assimétricos” ou desequilibrados, isto é, tentam modificar o comportamento dos públicos, mas não o da organização. Tentam promover a imagem positiva da organização, seja por meio da propaganda (agência de imprensa), seja ao disseminar somente informações favoráveis (informação pública). Ou seja, tentam proteger a organização do seu ambiente”. (GRUNIG, 2009, p.31)

Conclui-se, pois, que esses dois modelos não integram um planejamento estratégico de comunicação integrada através de ações soltas.

O **modelo assimétrico de duas mãos** é mais eficaz que os outros dois anteriores, pois utiliza a pesquisa para identificar as expectativas e opiniões dos públicos, com o intuito de induzi-los a se comportarem como a organização espera. Ele consiste na persuasão científica, que utiliza os serviços de empresas de pesquisa para planejar mensagens. Ao incluir pesquisa sobre atitudes dos públicos, a organização acredita que está sempre correta – e o público errado – e que qualquer alteração necessária para resolver o conflito deve vir do público.

O modelo parece funcionar razoavelmente bem quando o grau de conflito entre a organização e o público é relativamente baixo, e quando o público sente obter benefícios da mudança em seu comportamento. (GRUNIG, 2009, p. 32)

Para Kunsch (2003), esse modelo beneficia apenas a organização e não os públicos e exatamente por isso é assimétrico.

O **modelo simétrico de duas mãos** está associado a pesquisas e utiliza a comunicação para administrar conflitos e aperfeiçoar o entendimento mútuo, proporcionando o diálogo para fazer com que, mediante um processo ético, as partes implicadas atinjam seu objetivo. Esse modelo contribui para que seja encontrado um equilíbrio entre ambas as partes.

As relações simétricas de duas mãos permitem que a questão do que é correto seja objeto de negociação uma vez que quase todos os envolvidos num conflito – sejam eles associados à energia nuclear, ao aborto ou ao controle de armas – acreditam que a sua posição é a correta. (GRUNIG, 2009, p. 33)

Esse modelo apesar de funcionar bem no papel, na prática ele foi mal-interpretado e considerado utópico. Ferrari (2008) afirma que ele foi alvo de críticas por sua simplicidade e generalização. Mas destaca a pesquisa de Murphy, como um *upgrade* do modelo proposto por Grunig e Hunt:

Em 1991, Murphy desenvolveu a ideia do modelo do *motivo misto*, baseado nos conceitos da teoria dos jogos<sup>4</sup>. Ela testou o modelo simétrico com jogos de cooperação pura, nos quais os dois protagonistas buscam satisfazer seus próprios interesses, no entanto ambos reconhecem que o resultado deve sempre ser satisfatório para os dois lados. (MURPHY apud FERRARI, 2008, p. 81).

Esse **modelo do motivo misto** buscava uma compreensão mútua de mediação, negociação e consenso como estratégia para equilibrar os interesses das partes envolvidas, podendo até aumentar a contribuição das relações públicas na efetividade organizacional.

## 2.2. TEORIA GERAL DE RELAÇÕES PÚBLICAS

Após apresentar os modelos propostos por Grunig, aqui serão demonstradas as teorias gerais das relações públicas de acordo com Kunsch e Grunig. A comunicação organizacional integrada de Kunsch e as teorias gerais de Grunig: interorganizacional, comunicação,

gerenciamento e conflitos-resoluções. E ainda os princípios genéricos e variáveis, que regem a formação das teorias gerais de relações públicas.

Durante muito tempo, definida muito mais por suas técnicas, do que por teorias, as relações públicas acabam sendo exercidas nas organizações por profissionais técnicos e não gestores de comunicação, capazes de planejar estrategicamente um plano de comunicação integrada com a filosofia organizacional.

Kunsch (2008) defende a adoção dessa filosofia da comunicação integrada e da não-fragmentação dessa comunicação, que deve ser composta pelo mix de comunicação:

Entendemos por comunicação integrada uma filosofia que direciona a convergência das diversas áreas, permitindo uma atuação sinérgica. Pressupõe uma junção da Comunicação Administrativa, Comunicação Interna, Comunicação Institucional e Comunicação Mercadológica. (KUNSCH, 2003, P. 150)

A seguir, a Figura 2 ilustra o diagrama desta comunicação integrada:



**Figura 2 – Comunicação Organizacional Integrada.**

Fonte: Disponível em [http://verbalizando-corg.blogspot.com/2009\\_04\\_01\\_archive.html](http://verbalizando-corg.blogspot.com/2009_04_01_archive.html). Acesso em 07 nov 10.

O diagrama mostra que as grandes áreas da comunicação integrada são: a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa. Segundo Kunsch (2003), elas permitem que as organizações se relacionem universalmente, isto é, os departamentos referentes a cada tipo de comunicação processam a comunicação organizacional de forma integrada e, por este motivo, não devem se relacionar de forma aleatória e isolada.

Assim, as relações públicas devem convergir seus esforços para essa filosofia, com o foco nas organizações, nos públicos e nos relacionamentos entre eles, constituindo-se numa

função estratégica, aplicável em qualquer tipo de organização de gerenciamento de comunicação.

O gerenciamento de relações públicas nas organizações tem como fundamentos, de acordo com Ehling, White e Grunig (1992, p.384), quatro teorias essenciais: 1. Teoria interorganizacional; 2. Teoria de gerenciamento; 3. Teoria da comunicação; e 4. Teoria de conflitos-resoluções. Para eles, são essas teorias que embasam as atividades de relações públicas nas organizações, diferenciando-as da área de marketing. (KUNSCH, 2003, p. 97)

A diferença entre a área de marketing e as atividades de relações públicas a que se refere Kunsch diz respeito ao nível gerencial em que as duas áreas – RP e Marketing – elaboram programas de comunicação, onde as Relações Públicas se comunicam com os públicos, enquanto que os profissionais de Marketing se comunicam com os mercados. “Os mercados são constituídos de pessoas que adquirem produtos ou que utilizam os serviços de uma organização” (GRUNIG, 2009, p. 29), e, “os públicos se formam e controlam uma organização quando não estão satisfeitos com ela” (GRUNIG, 2009, p. 29). Apesar da diferença entre as duas profissões, elas desenvolvem atividades em parceria, com funções distintas, mas em consonância com os interesses globais da organização.

De acordo com Grunig, citado por Kunsch (2003, p. 101-102), existem “dez princípios genéricos e cinco variáveis de contexto que comporiam uma teoria geral de relações públicas”. Um deles diz respeito à função administrativa das relações públicas, que deve ser separada das outras funções organizacionais, pois é uma área que deve ter autonomia, sem dependência com outros setores. São eles:

- **Envolvimento de relações públicas na administração estratégica:** a principal ideia contida nesse princípio é a de que a função de relações públicas deve ser reconhecida como capaz de ser desempenhada como uma função gerencial estratégica para ajudar a organização a ser eficaz. Esse envolvimento pode ser dado pela participação do alto executivo de relações públicas nos processos de gestão estratégica e do programa de comunicação desenvolvido para os públicos identificados nesse processo. Além disso, ele pode ser membro da diretoria, conselho ou grupo dominante na organização em que se ele se reporta diretamente aos altos executivos que pertencem a ela;

- **Participação das relações públicas na alta administração e nas decisões estratégicas da organização:** a importância desse princípio está especialmente na possibilidade do relações públicas ter liberdade para tomar decisões dentro da organização. A participação do relações públicas como parte integrante da diretoria das organizações garante

maior eficiência nos programas de comunicação e rende maior sucesso no cumprimento das metas e dos objetivos da organização;

- **Função integrada de relações públicas:** esse princípio integra todos os programas de relações públicas num único departamento ou oferece um mecanismo para coordenação de programas administrados por diferentes departamentos. Somente um sistema integrado torna possível o desenvolvimento de programas de comunicação para os públicos estratégicos em processo de mudança e também traz recursos de programas já existentes para os novos projetos;

- **Relações públicas como função administrativa, separada de outras funções:** a função de relações públicas não deve estar agregada a nenhum outro departamento em que a primeira responsabilidade seja a comunicação, não devendo tampouco estar subordinada a nenhum outro departamento. Quando as relações públicas são satisfatórias e acontecem dentro de um só departamento, os conflitos e as competições tendem a não se tornarem barreiras no processo de comunicação;

- **Unidade de relações públicas coordenada por um “administrador” mais do que por um “técnico”:** os gerentes estratégicos são indispensáveis para o funcionamento do departamento de relações públicas. As habilidades administrativas devem se sobrepor às habilidades técnicas, mantendo sempre o foco na gestão estratégica;

- **Uso do modelo simétrico de duas-mãos:** o uso desse modelo justifica-se pelo fato de ser o mais completo dentre os demais. Ele busca a compreensão mútua entre os públicos e prima pela satisfação de ambos os lados. Pode parecer utópico para muitos pesquisadores, mas a ideia que rege a sua essência tem importância pelo fato de que seu processo envolve muita pesquisa, fazendo com que o plano de comunicação se torne mais eficaz;

- **Uso de um sistema simétrico de comunicação interna:** a comunicação interna do ambiente da organização deve ser saudável para que o processo de comunicação seja excelente. Quanto mais minimizam-se os ruídos e barreiras, mais fácil é trabalhar a comunicação naquela organização;

- **Profundo conhecimento do papel de um administrador e de relações públicas simétricas:** o conhecimento em qualquer profissão é importante para o cumprimento das metas da organização. Com as relações públicas não é diferente. O gerente de relações públicas deve ter profundo conhecimento de sua função, dominar suas habilidades e ser dinâmico. Ele deve conhecer a técnica assim como a habilidade administrativa, para que possa planejar e coordenar seus programas de comunicação;

- **Diversidade em todos os papéis desempenhados pelo profissional de relações públicas:** esse princípio diz que as funções no departamento de relações públicas não devem ser concentradas apenas em homens ou mulheres. Deve ser um departamento diversificado, não sexista, tolerante e multicultural, fatores que colaboram na expansão de grandes multinacionais ao se instalarem em outros países;

- **Contexto organizacional para excelência:** as relações públicas excelentes devem ser o princípio fundamental do departamento de relações públicas. Estudos dizem que as relações públicas excelentes estão presentes em todas as grandes organizações de sucesso espalhadas pelo mundo.

E as variáveis de contexto de acordo com Grunig são:

- **Sistema político e econômico:** os sistemas político e econômico de um país são como termômetros de uma organização. Se esses dois sistemas estão em equilíbrio com o sistema social, tudo ocorre bem. Mas se não acontece da maneira esperada, cabe à organização agir preventivamente e preparar sua gestão estratégica em função dos sistemas. Tudo isso para que a organização obtenha êxito mesmo em situações adversas.

- **Contexto cultural:** as organizações devem primar também pelo plano estratégico voltado para os sistemas sociais. Nesse contexto, o fator cultural tem até mais importância, pelo fato de que as culturas dos povos regem seu modo de vida e seu comportamento principalmente. Se a organização tem conhecimento prévio dessa cultura, pode-se mensurar, através de pesquisas, os impactos das ações da organização em seus públicos estratégicos.

- **A extensão do ativismo:** o ativismo deve ter cada vez mais atenção dos departamentos de comunicação por ser um fator importante e impactante perante a opinião pública. Os movimentos ativistas do meio ambiente, políticos e religiosos têm sido cada vez mais frequentes. Grandes organizações devem estar atentas às suas ações, pois muitas vezes são reprovadas por esses movimentos que protestam e podem muitas vezes prejudicar a imagem da organização.

- **Os níveis de desenvolvimento:** os níveis de desenvolvimento aqui dizem respeito ao desenvolvimento do país em que a organização se encontra. O grau de desenvolvimento tem impacto sobre o mercado, a sociedade e sobre os sistemas sociais. Por isso, deve ser objeto de atenção especial dos programas de comunicação. Por exemplo, se a organização está num país onde a maioria da população é carente, os programas de responsabilidade social podem ser focados nesse tipo de público.

- **O sistema de mídia:** os departamentos de relações públicas devem planejar suas ações de comunicação pensando nesse sistema. A mídia é um dos principais veículos pelo qual as mensagens geradas pelas organizações chegam aos públicos. Manter um bom relacionamento com a mídia é fator importante para o sucesso dos programas de comunicação, especialmente no gerenciamento de crises.

As relações públicas, então, surgem num contexto em que elas não devem ser desenvolvidas isoladamente. Seu papel na organização deve estar bem definido, assim como suas funções essenciais e específicas e suas ações, constituindo um grande subsistema organizacional, integrado às outras áreas da organização. Kunsch (2003) menciona as teorias gerais de relações públicas e as correlaciona às funções essenciais:

Podemos, na nossa percepção, aproveitar as quatro teorias mencionadas para indicar, como possíveis funções essenciais para o processo de planejamento e gestão das relações públicas nas organizações, as seguintes: a função administrativa (teoria interorganizacional), a função estratégica (teoria de gerenciamento), a função mediadora (teoria da comunicação) e a função política (teoria de conflitos-resoluções). (KUNSCH, 2003, p. 100)

A **teoria interorganizacional** constitui-se num conjunto de “conceitos gerais e interdependências entre indivíduos, grupos e organizações, trata das relações e interações no mundo da sociedade organizacional e no interior de cada organização”. (KUNSCH, 2003, p.97)

1. A teoria interorganizacional (Aldrich, 1975, 1979; Blau & Scott, 1962; Brinkerhoff & Kuntz, 1972; Evan, 1978; Meyer & Scott, 1983; Negandhi, 1975), que constitui um conjunto de conceitos que lidam com crescimento das inter-relações sociais de grupos e subgrupos de instituições e organizações, seus padrões de interações e interdependências. (GRUNIG, 2010, tradução nossa.<sup>2</sup>)

A função administrativa das relações públicas está diretamente ligada à teoria interorganizacional. Ela visa atingir a organização como um todo, agindo de acordo com a necessidade dos grupos, subgrupos e setores, com objetivos de promover maior interação entre eles. Além disso, ela apoia, orienta e assessora todas as áreas das organizações, no tocante à forma mais adequada de conduzir suas relações com os públicos.

João A. Ianhez afirma que:

---

<sup>2</sup> 1. Interorganizational theory (Aldrich, 1975, 1979; Blau & Scott, 1962; Brinkerhoff & Kuntz, 1972; Evan, 1978; Meyer & Scott, 1983; Negandhi, 1975), which constitutes a set of concepts dealing with the emergence and social interrelationships of constellations and subclusters of institutions and organizations, their patterns of interactions and interdependencies.

Relações públicas é a comunicação na administração, no que diz respeito à sua visão institucional e à adequada utilização desta em todas as áreas da estrutura organizacional. Ela deve buscar conscientização de todos, dentro da organização, do papel e da responsabilidade que têm pelo seu conceito. Ela apoia, orienta e assessora todas as áreas da organização no tocante à forma mais adequada de conduzir suas relações com o público. (apud KUNSCH, 2003, p. 101)

Segundo Kunsch (2003, p. 78), a função administrativa de relações públicas apoia-se nos níveis de análise de comunicação “que se referem ao indivíduo como receptor de informações, à organização e sua arquitetura funcional, ao ambiente e aos meios técnicos presentes no ato comunicativo”.

Dessa maneira, identifica-se quatro níveis: intrapessoal, interpessoal, organizacional (interdepartamental, interunidades e ambiental) e tecnológico. Eles dependem do contexto da organização e da influência sofrida por esse meio nas transmissões de informações. Como se pode observar no Quadro 3:

| Contexto da comunicação              | Tipo de comunicação (nível de análise)  | Influências primárias na transmissão de informações   |
|--------------------------------------|---|---|
| Independente da organização          | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Interpessoal</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fenômenos cognitivos e papéis e normas sociais.</li> </ul>   |
| Dentro da organização                | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Interpessoal</li> <li>▪ Interunidades</li> </ul>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Papéis e normas organizacionais mais as normas sociais aplicáveis.</li> <li>▪ Relações interdepartamentais, efeitos conjuntos das informações trocadas.</li> </ul> |
| Externo a uma organização específica | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Interorganizacional</li> <li>▪ Organizacional-ambiental</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Relações entre as organizações.</li> <li>▪ Componentes ambientais.</li> </ul>  |

**Quadro 3 – Tipos de comunicação e influências primárias na transmissão de informações**

Fonte: Kunsch (2003, p. 78)

O nível intrapessoal é inerente aos anseios do indivíduo, que ditam como ele processa e consome as informações transmitidas. Já o nível interpessoal, analisa a comunicação entre indivíduos que se relacionam e que regem influência entre si. O nível organizacional abrange as redes de sistema de dados e dos fluxos que se ligam com os membros da organização e desta com o meio ambiente.

A **teoria de gerenciamento** diz respeito a todo o “processo de planejamento, pois lidam com incertezas, com tarefas e responsabilidades para a tomada de decisões e a implantação dos planos de ações” (KUNSCH, 2003, p. 97).

2. Teoria gerenciamento e decisão (Ackoff & Sasieni, 1968; Alderson, 1956; Koontz & Mirzabeigi, 1976; Longenecker & Pringle, 1981; Massie, 1971; Miller & Star, 1960, 1967; Misshauk, 1979; Newman & Warren, 1977; Radford, 1981; Richmond, 1968; Robbins, 1976; Sasieni, Yaspor, & Friedman, 1959; Siemens, Marting & Greenwood), lida com as tarefas e responsabilidades de gestão e a natureza do processo decisório em condições de segurança, os riscos e incertezas. (GRUNIG, 2010, tradução nossa)<sup>3</sup>.

Esta teoria está ligada diretamente à aplicação de técnicas que regem a função estratégica das relações públicas. Ela assessora a direção da organização quanto a objetivos globais e recomendações próprias da área de comunicação. Ainda, contribui para análise dos planos de negócios da organização, identificando problemas e oportunidades na área de comunicação, estabelecendo programas para minimizar situações indesejadas e capitalizando uma situação positiva.

O envolvimento de relações públicas na administração estratégica e sua participação nas decisões estratégicas da organização também foram destacados como uns dos primeiros princípios genéricos da teoria geral das relações públicas, como já mencionamos. Isto é, unidades de “relações públicas excelentes” se engajam no processo de planejamento estratégico, ajudando a organização a reconhecer partes do ambiente, os chamados públicos estratégicos, que afetam a missão e os objetivos da organização, e participam das decisões estratégicas da cúpula diretiva. (GRUNIG; VERSIC; GRUNIG apud KUNSCH, 2003, p. 105)

Além disso, a teoria de gerenciamento cria e fornece à direção instrumentos de comunicação que mantenham os públicos informados das ações e dos pontos de vista da organização. Igualmente, ela antecipa, do ponto de vista da comunicação, situações que possam vir a causar impacto sobre os negócios da organização. Esta teoria desenvolve também atividades planejadas e integradas com as demais áreas da organização e exerce um papel relevante no cumprimento do verdadeiro sentido da missão, visão e a cultivação dos seus valores.

Os conhecimentos conceituais da **teoria da comunicação** perpassam desde a estrutura, as funções, os processos, os elementos constituintes, aos estudos sobre os efeitos, à recepção e às transações simbólicas num contexto interpessoal, grupal, institucional e intercultural.

---

<sup>3</sup> 2. Management and decision theory ( Ackoff & Sasieni, 1968; Alderson, 1956; Koontz & O'Donnell, 1976; Longenecker & Pringle, 1981; Massie, 1971; Miller & Star, 1960, 1967; Misshauk, 1979; Newman & Warren, 1977; Radford, 1981; Richmond, 1968; Robbins, 1976; Sasieni, Yaspor, & Friedman, 1959; Siemens, Marting, & Greenwood), which deals with the tasks and responsibilities of management and the nature of decision making under conditions of certainty, risk, and uncertainty.

Teoria da comunicação (DeFleur & Dennis, 1988; Foss, Fuss e Trapp, 1985; Infante, Rancer & Womack, 1990; Littlejohn, 1983; McQuail, 1983; Roloff & Miller, 1980; Rice & Paisley, 1981; Rosengren, 1980; San Jose & Mortensen, 1970; Severin & Tankard, 1988; Tan, 1981), trata de conceitos que tratam de vários componentes, como estrutura, funções e processos, de várias configurações de transações simbólicas unidirecionais e bidirecionais nos contextos interpessoais, grupais e institucionais. (GRUNIG, 2010, tradução nossa)<sup>4</sup>.

Comunicação é um instrumento vital e imprescindível para que as relações públicas possam mediar relacionamentos organizacionais com a diversidade de públicos, a opinião pública e a sociedade em geral. Sendo assim, a função mediadora das relações públicas tem suas premissas conceituais nessa teoria, e deve se valer de todos os seus meios possíveis e disponíveis.

Fazer as mediações entre as organizações e seus públicos é um função precípua de relações públicas, que não podem prescindir da comunicação e do uso de todos os seus meios possíveis e disponíveis. [...] Uma organização só terá condições de atingir os vários públicos se forem utilizados diferentes meios de comunicação massivos e dirigidos, que lhes possibilitem conhecer as suas propostas e realizações, bem como seus esforços de integração com eles. (KUNSCH, 2003, p. 105)

Dessa forma, as relações públicas não só informam, mas além de tudo isso e principalmente, propiciam o diálogo. Junto a isso, a profissão tem responsabilidade de fazer a leitura do ambiente, intermediando as relações da organização com a sociedade, ou seja, informar antecipadamente sobre todas as atividades da organização, seus efeitos sobre a sociedade, mantendo a transparência e criando paradigmas.

Essa **teoria conflito-resoluções** diz respeito aos problemas gerados com crises, confrontos, disputas, controvérsias etc. e suas origens e seus impactos na sociedade, nos públicos e na opinião pública. Segundo Kunsch (2003, p. 98), é justamente nela que as relações públicas se baseiam para trabalhar nos gerenciamentos de crises – *issues management* – ou seja, administração da controvérsia pública.

4. Teoria conflitos-resolução (Boulding, 1962; Carpenter & Kennedy, 1988; Kriesberg, 1982; Pneuman & Bruehl, 1982; Raiffa, 1982; Rapoport, 1953, 1974; Schelling, 1963; Thomas & Bennis, 1972; Dahrendroff, 1965; Robbins, 1974), lida com a natureza dos conflitos, divergências, controvérsias e confrontos, suas origens

---

<sup>4</sup> 3. Communication theory (DeFleur & Dennis, 1988; Foss, Fuss, and Trapp, 1985; Infante, Rancer, & Womack, 1990; Littlejohn, 1983; McQuail, 1983; Roloff & Miller, 1980; Rice & Paisley, 1981; Rosengren, 1980; Sereno & Mortensen, 1970; Severin & Tankard, 1988; Tan, 1981), which treats concepts dealing with the various components, structure, functions, and processes of various configurations of one-way and two-way symbolic transactions in interpersonal, group, and institutional contexts.

e impactos, e escolhas de comportamentos e estratégias, em situações sociais onde condições e valores estão em conflito. (GRUNIG, 2010, tradução nossa)<sup>5</sup>.

A função política das relações públicas lida basicamente com as premissas dessa teoria, que devem trabalhar as relações de poder dentro das organizações, administrando conflitos e crises de qualquer natureza, seja ela externa ou interna, através de negociações, estratégias de comunicação e ações concretas para encontrar soluções de problemas que as organizações possam ter no relacionamento com os públicos no ambiente social.

Cabe às relações públicas, no exercício da função política e por meio da comunicação, gerenciar problemas de relacionamentos internos e externos, surgidos ou provocados pelo comportamento de determinados públicos e/ou por certas decisões das organizações. E é no âmbito do poder micro e macro que tudo isso ocorre. São instâncias que permeiam todo o processo de negociação e da busca de solução numa dimensão pública. (KUNSCH, 2003, p. 110).

Cabe ressaltar que numa perspectiva moderna, a melhor forma de evitar crises, é realizar a prática das relações públicas, sempre voltada para a prevenção de problemas, e, quando eles acontecem, é necessário antes de qualquer ação, identificá-lo e depois planejar a melhor forma de contorná-lo. Essas ações devem fazer parte do planejamento estratégico da organização, pois, afinal, as crises são inevitáveis.

Lerbinger (apud KUNSCH, 2003, p. 114) cita sete tipos de crises ao longo de três grandes categorias:

a) Crises do mundo físico

- as crises naturais – terremotos, inundações, tempestades, deslizamentos de terra etc.
- as crises tecnológicas – acidentes aéreos ou industriais, problemas com medicamentos etc.

b) Crises do clima humano

- as crises de confrontação – passeatas, manifestações, grupos de pressão etc.
- as crises de malevolência – espionagem industrial, envenenamento, terrorismo, boatos, violência etc.

c) Crises de fracasso gerencial – quando a administração das organizações não está correspondendo às expectativas e obrigações sociais e ambientais ou seus

---

<sup>5</sup> 4. Conflict-resolution theory ( Boulding, 1962; Carpenter & Kennedy, 1988; Kriesberg, 1982; Pneuman & Bruehl, 1982; Raiffa, 1982; Rapoport, 1953, 1974; Schelling, 1963; Thomas & Bennis, 1972; Dahrendroff, 1965; Robbins, 1974), which deals with the nature of disputes, disagreements, controversies, and confrontations, their origins and impacts, and with choice-making behavior and strategies in social situations under conditions where values and conditions are in conflict.

valores acham-se distorcidos, em virtude de uma preocupação excessiva com o lucro e o interesse dos acionistas.

- a crise da decepção – empresas ignoram a repercussão negativa de seu produto e escondem informações de seus consumidores.
- a crise de conduta gerencial – os administradores são responsáveis por atos ilegais, não-éticos, por meio de um comportamento criminoso e corrupto.

Como se vê, inúmeras crises podem atingir as organizações, e é comum que empresas de relações públicas sejam chamadas para solucionar crises e desenvolver um planejamento proativo para contornar maiores problemas e minimizar possíveis danos. Kunsch (2003) menciona o conceito de “administração da agenda pública”, em que as organizações sistematizam esforços, a fim de responder às questões públicas que afetam seu ambiente externo de atuação.

Pode-se concluir então que só as relações públicas pensam o gerenciamento de crises estrategicamente, solucionando problemas, minimizando danos, planejando ações integradas à estratégia organizacional e prevenindo as organizações de surpresas desagradáveis causadas pelas crises que têm impacto significativo na opinião pública.

### 2.3. RELAÇÕES PÚBLICAS E A GLOBALIZAÇÃO

Os significados de "global" são explorados em várias áreas e teorias, tais como negócios internacionais, relações internacionais, as teorias da sociedade global e da política pública global. Embora a globalização seja uma tendência verdadeiramente multifacetada que torna-se difícil defini-la dentro de uma disciplina, pode-se afirmar que ela se relaciona com a emergência de novas relações sociais que transcendem as fronteiras tradicionais.

Existem muitas definições e interpretações conceituais da "globalização ou global". O termo "aldeia global" ganhou enorme popularidade com McLuhan (1972), devido à sua visão profética da nossa era. Segundo ele, as descobertas eletromagnéticas recriam simultaneidade, onde as relações humanas se constroem numa aldeia global, ou seja, vivendo no mesmo espaço.

A idéia de "um único mundo" está se tornando mais realista, contudo o seu impacto

em nossas vidas nem sempre é promissor, sendo muitas vezes problemático. Muitos estudos tentam avaliar o impacto do efeito da globalização sobre as sociedades e indivíduos. Nesse contexto, existem dois pontos controversos sobre a temática. Alguns teóricos afirmam que a globalização torna as sociedades semelhantes. Por exemplo, quando as pessoas estão desfrutando de hambúrgueres do *McDonald's* à custa de perder a sua especificidade social. A globalização convergente implica algum grau de universalização e homogeneidade, o que significa que os valores e interesses das sociedades individuais precisam ser sacrificados.

Queiramos ou não, a plena globalização tem ocorrido e há considerável debate sobre ela e o que significa nas interações das sociedades. Estudiosos dividem-se em oposições teóricas de convergência e divergência. As teorias convergentes contêm, como integrantes do mundo, as sociedades que se assentarem em crescimentos similares. Exemplos: cadeias de *fast food*, comércio de marcas e símbolos padronizados. (HENNESSY, 1985, apud WAKEFIELD, 1996).

A divergência é uma reação à abordagem de convergência, sendo considerada uma força que mantém a exclusividade das sociedades individuais, frente ao mundo globalizado e padronizado. Nesse caso, a globalização significa dominação política e econômica dos países industrializados sobre os países não-industrializados, e não uma solução para todos os problemas. Em uma perspectiva da comunicação organizacional, a abordagem da divergência enfatiza a colocação de recursos e do poder de decisão nos mercados locais, onde os comunicadores locais entendem melhor as necessidades do seu público.

Todo esse contexto delinea um novo perfil para o profissional de Relações Públicas, que seja capaz de desenvolver programas sociais que atendam às organizações do terceiro setor e que tenha habilidade de inserir aspectos sociais, étnicos, ambientais e minoritários nas diretrizes e políticas das organizações.

As turbulências criam perdas e oportunidades para a unidade organizacional que pode prever mudanças, identificar suas origens e construir programas para comunicar-se com estas fontes e minimizar prejuízos potenciais à organização. As unidades de Relações Públicas, se bem treinadas no meio ambiente exposto e com estratégias de comunicação, podem desempenhar sua função crítica. (RIBEIRO, 2010)

As novas tecnologias proporcionaram à sociedade global um alcance mundial imediato dos acontecimentos locais, acarretando consequências no relacionamento das organizações com a opinião pública, gerando uma consciência maior de seu papel social e de sua parcela de responsabilidade no desenvolvimento e promoção social da comunidade onde está inserida. Agora, eles passam a organismos sociais que contribuem para a melhoria do nível de vida da

sociedade, através da implementação de projetos comunitários em áreas como meio ambiente, saúde, direitos humanos e educação.

É bem verdade que as organizações estão enfrentando agora os novos aspectos de públicos no novo ambiente da globalização. Pode-se imaginar que os profissionais de relações públicas ou CEOs percam as consequências e os efeitos de suas decisões sobre os públicos globais porque não saberiam como definir estes públicos. A este respeito, identificar públicos globais é um passo crítico para a operação de uma organização na arena global. Muitas decisões importantes sobre as relações públicas como estratégia da mensagem, a seleção do programa e avaliação precisa são necessárias para definir este público.

Estudos realizados no meio acadêmico sobre o tema Relações Públicas Internacionais e Comunicação Global tendem a ser imprecisos, pois costumam abordar o assunto de maneira unifocal. Inclusive, Grunig (1992, p.130) já mencionara que a abordagem dada ao tema normalmente foca apenas em um país ou caso específico.

Nos artigos referenciados neste trabalho, por exemplo, observou-se que os autores trataram do assunto, com base na realidade de seus respectivos países. Tal aspecto deve-se às peculiaridades de cada país, uma vez que a forma de emprego das RPI depende das diversas variáveis – política, econômica, cultural, social e públicos – que influenciam diretamente na comunicação.

Assim, Grunig (1992), propôs que fosse realizado um estudo do tipo Delphi com diversos especialistas da área de RPI, a fim de comprovar a validade dos conceitos referentes ao assunto. Neste estudo, a autora sugere os seguintes questionamentos: (1) em que medida as pessoas compreendem interesses comuns sobre questões globais acima dos interesses nacionais e como elas se organizam para influenciar essas questões? (2) quem são os atores globais em temas gerais e em assuntos específicos? (3) interações entre Estado e atores não-estatais na arena global, e (4) mídia global e a formação e mudança da opinião pública mundial.

### 3. RELAÇÕES PÚBLICAS INTERNACIONAIS

Pode-se dizer que desde a Segunda Guerra Mundial, a economia mundial vem caminhando para um mercado único e integrado, reduzindo as barreiras comunicacionais e comerciais, os custos e os investimentos. Se antes a vontade de expandir das organizações era grande, mas a escassez de recursos era bem maior, hoje é possível observar o quanto ficou mais fácil instalar-se num país. Integrada e interdependente, a "economia global" cresce a olhos vistos, constituindo-se em uma oportunidade constante de negociações multilaterais entre as nações, onde as organizações internacionais podem acompanhar e desenvolver o comércio internacional e o sistema monetário.

Esta mudança dramática da economia mundial tem sido acelerada pelo desenvolvimento de novas tecnologias de comunicação (satélite, fibra óptica e internet) e do papel ativo das empresas globais (muitas vezes chamadas de corporações multinacionais). Além disso, a globalização da economia mundial influi diretamente em outros setores, tais como política, educação e cultura.

No campo das relações públicas, esta mudança ambiental conduzida pela globalização significa oportunidades e desafios para os profissionais, bem como para estudiosos. O fato de que os profissionais de relações públicas precisam se comunicar com públicos internacionais ou globais, tornou-se realidade para as organizações, quer elas sejam pequenas ou grandes.

Apesar das relações públicas internacionais constituírem-se numa área promissora para a prática de relações públicas, bem como para pesquisa, o volume de conhecimento conceitual e teórico da área é ainda pouco desenvolvido. Partindo do pressuposto de que o mundo enfrenta agora o surgimento de um novo público, este capítulo propõe uma definição para relações públicas internacionais e apresenta algumas técnicas utilizadas no processo de desenvolvimento de políticas de relações públicas internacionais.

#### 3.1. DEFININDO RELAÇÕES INTERNACIONAIS E RELAÇÕES PÚBLICAS INTERNACIONAIS

A globalização não é apenas velocidade de informações, aproximação entre países através das novas tecnologias, mas também são interações complexas entre o ambiente

externo, como relações econômicas, políticas e as entidades nacionais também fazem parte deste processo. Qualquer organização nacional pode sofrer influência global sobre a tomada de decisão gerencial, porque a globalização está a moldar o ambiente para o qual as organizações devem se adaptar.

O mundo está cada vez mais integrado por diversos meios de relacionamento, sejam eles no campo político, econômico ou social. Os atores desta interação são diversos, dentre os quais pode-se destacar: os Estados, as empresas multinacionais, as organizações não-governamentais e governamentais. Neste contexto, inserem-se as relações internacionais.

As Relações Internacionais (RI) visam ao estudo sistemático das relações políticas, econômicas e sociais entre diferentes países cujos reflexos transcendam as fronteiras de um Estado, ou seja, tenham como *locus* o sistema internacional. As RI possuem como atores os Estados e seus respectivos corpos diplomáticos. Primeiramente, os estudos das RI eram voltados essencialmente para as ações bélicas e diplomáticas das nações, porquanto as Relações Internacionais surgiram como disciplina autônoma nas universidades no período entre-guerras (entre 1914 e 1939). O Royal Institute of International Affairs, fundado em 1920 na Inglaterra, foi o pioneiro nos estudos das RI. (RELAÇÕES..., 2010. Disponível em: <[http://pt.wikipedia.org/wiki/Relações\\_internacionais](http://pt.wikipedia.org/wiki/Relações_internacionais)>. Acesso em: 03 out. 2010).

Hoje, ao ler um jornal ou ao navegar na Internet, um indivíduo pode ficar a par dos eventos internacionais, fatos estes que não fazem parte da sua vida diária. Entretanto, esses eventos - ataques terroristas aos EUA, Espanha, Inglaterra, Arábia Saudita, crises econômicas na União Européia, enriquecimento de urânio pelo Irã, crescimento econômico da China – têm impacto sobre as vidas das pessoas, mesmo que elas não sejam os atores principais desses fatos.

Essa integração traz oportunidades aos países que querem crescer, tornarem-se potências econômicas. Muitas organizações querem expandir, transcender fronteiras, e o sucesso desses objetivos está na construção dos relacionamentos entre os atores em contexto. Sendo assim, as relações internacionais surgem como forma de estudar essas interações e o impacto que elas têm no cenário mundial. Pode-se assim definir as relações internacionais:

Relações internacionais é o estudo das interações entre os vários protagonistas que participam da política internacional incluindo Estados, organizações internacionais, organizações não-governamentais, entidades subnacionais, como burocracias e governos locais, e indivíduos. É o estudo dos comportamentos desses protagonistas quando participam individualmente ou juntos dos processos políticos internacionais. (MINGST, p. 2, 2009)

Com efeito, as RPI nasceram nesse contexto em que as organizações enxergaram a oportunidade de transcender as fronteiras, mas não tinham o conhecimento necessário para adaptarem suas políticas organizacionais às culturas locais, bem como aos aspectos político-econômicos. Com isso, as empresas e os próprios Estados têm priorizado ações, não somente direcionadas a elementos governamentais, mas também a populações e outras organizações internacionais. Tal aspecto “internacionalizou” a área de RP, que necessitou, desde então, diversificar seu conhecimento no que se refere a atores e variáveis globais.

O surgimento das Relações Públicas Internacionais ocorreu diante de uma mudança na ordem mundial vigente com a queda do muro de Berlim. Como foi dito anteriormente, o contexto político internacional na época era de conflitos, enquanto que o atual panorama é definido pela globalização, caracterizado por redes mundiais de computadores, bolsas de valores, formação de blocos econômicos regionais, redes sociais informatizadas e pelo fluxo cada vez mais frequente de pessoas entre as fronteiras.

Os países contam com uma quantidade crescente de pessoas estrangeiras e os Estados, bem como as diversas organizações transnacionais, têm observado que seus respectivos públicos são compostos por atores nacionais e estrangeiros. Isto passou a refletir diretamente na relação entre as nações, que antes somente consideravam como públicos os respectivos representantes governamentais inseridos no processo diplomático. A maior abrangência dessas relações na atualidade trouxe diversos conceitos novos ao ramo das Relações Internacionais, assim como à área das RPI. Porém, respeitadas as peculiaridades das relações dos diversos países, tais conceitos se aplicam de maneira bastante diversificada.

A ampliação do campo das relações públicas para o cenário global é consequência da dinâmica internacional que está produzindo uma aproximação entre empresas, organizações, estados, povos, etc. Nessas interações, é imprescindível desenvolver estratégias que levem a um aprofundamento do entendimento mútuo entre os participantes. As possibilidades desse novo campo são muito variadas e podem abarcar relações entre Estados e organizações, Estados e Estados, Estados e indivíduos, indivíduos e organizações e, organizações e organizações.

Essa ampliação dos atores internacionais foi assinalada por um informe da ONU intitulado “Comissão sobre a Governabilidade Global”: “a governabilidade global, no passado, considerada essencialmente ligada às relações intergovernamentais, inclui agora não somente os governos e as instituições intergovernamentais, mas também as organizações não-governamentais, os movimentos de cidadania, o mundo acadêmico, as empresas transnacionais e os meios de comunicação”(DIAS, 2003, p.31).

Dessa maneira, com base em Grunig (1997) pode-se propor uma definição conceitual de públicos globais como grupos de indivíduos ou organizações cujos interesses primários e preocupações fazem parte do mundo, além de suas próprias fronteiras nacionais e culturais. Eles podem ou não estar relacionados com questões específicas globais ou situações em um dado espaço de tempo. Todavia, tal definição inclui dimensões duplas de diferentes perspectivas sobre os públicos: a perspectiva de massa e as perspectivas da situação.

Pela perspectiva de massa, o público global é definido como “grupos que compartilham valores semelhantes, normas e consciência como cidadãos do mundo e os *players* globais” (GRUNIG, 1997). Em contrapartida, pela perspectiva situacional, o público global é definido como público ativo (GRUNIG, 1997) onde os problemas são globais e não podem ser resolvidos dentro do limite de uma única unidade de decisão ou de operação do sistema (CAMPANELLA, 1993, apud GRUNIG, 1997).

Contudo, cumpre notar que estas questões não são necessariamente prejudiciais ou negativas para as organizações. As organizações podem se aproveitar das adversidades para promover causas favoráveis. Entretanto, um estudo detalhado dos públicos globais deve ser realizado, de forma a explorar adequadamente o problema em prol da organização.

Dentro deste público global, pode-se definir públicos estratégicos, considerando o conceito de opinião pública mundial, considerada por Radenovic (2010) em que os Estados e organizações internacionais, influenciam a política internacional e conseqüentemente a opinião pública mundial que tem como meio principal as novas tecnologias. Por exemplo, multinacionais, funcionários, investidores e clientes no comércio livre e do mercado financeiro, televisão por satélite ou outros meios de comunicação de alta tecnologia de abrangência global, governos estrangeiros, organizações internacionais, como ONU, OMC, Banco Mundial, ONGs internacionais são considerados como públicos globais estratégicos.

Segundo Ibrahima Ndoeye (2008), as nações entraram num novo mundo no qual comunicação, conhecimento e cultura são a chave para atingir a coesão entre diferentes pessoas do globo. A maior preocupação para os atores das relações internacionais baseia-se no fato de que o poderoso motor da economia global irá girar em torno da diversidade cultural, dos sistemas políticos e sociais frágeis e da soberania dos Estados. Ndoeye faz alusão à crescente preocupação dos países ocidentais que estão encarando uma necessidade, sob pressão, de conquistar corações e mentes de outros públicos em diferentes partes do globo.

Dentro dessa nova conjuntura, a diplomacia tradicional deu espaço ao advento da diplomacia pública, respondendo às exigências atuais de relacionamento internacional. Porém, as definições variam conforme os países. Para Allan Gotlieb, ex-embaixador

canadense nos EUA, “a nova diplomacia pública requer diferentes habilidades, técnicas e atitudes diversas das encontradas na diplomacia tradicional” (GOTLIEB, 1991, p.vii, apud NDOYE, 2008). Neste caso, diplomacia pública sob a perspectiva dos países desenvolvidos é diretamente dirigida ao público de outro país, utilizando-se de meios governamentais ou afiliados para servir a objetivos políticos. Cole (2005, apud NDOYE, 2008), por exemplo, definiu a diplomacia pública britânica como “um trabalho que visa informar e engajar indivíduos e organizações além-mar, como o objetivo de melhorar a compreensão e fortalecer a influência do Reino Unido de uma maneira consistente com meios governamentais e objetivos a longo prazo”(p.8).

Considerando que a diplomacia pública visa influenciar as percepções e opiniões dos membros do Estado-alvo, acerca da imagem da fonte (nação), ela acaba incorporando uma forma de relações públicas. A diplomacia pública, então, torna-se uma forma de praticar as RP, estendida ao público estrangeiro por outra nação, objetivando manipular a percepção da imagem da fonte, por meio de diferentes estratégias. Segundo Wang (2006, p. 34, apud NDOYE, 2008), isto se refere a questões de imagem e reputação das nações no exterior e seu gerenciamento por meio de ações diplomáticas públicas.

Conforme Ribeiro (2003) não há um consenso em torno de estudos já desenvolvidos quanto às definições conceituais sobre Relações Públicas Internacionais, porém as investigações prosseguem e tornam-se um campo profícuo para novas pesquisas. Segundo Black (1994, p. 119), “é a intenção de conseguir uma compreensão mútua salvando um vazio geográfico, cultural ou linguístico ou todos eles de uma vez. Este termo é utilizado também para indicar atividades de Relações Públicas que se leva ao término ou tem uma positiva importância fora do seu país de origem”.

Outros autores também possuem vários conceitos de acordo com diversos campos de atuação das RPI. Lloyd e Lloyd (p. 46, 1995) entra no campo comercial e define o seguinte: “as relações públicas comerciais internacionais são uma função de gestão e propriedade de empreendimentos de diversos países. Isto é, geralmente um estágio no processo de multinacionalização”. Por outro lado, Wilcox, Ault e Agee (p. 414, 1995) definem “Relações Públicas Internacionais como um esforço planejado e organizado de uma companhia, instituição ou governo para estabelecer relacionamentos com benefícios mútuos com públicos de outras nações”.

Estas definições do campo internacional das relações públicas mostram forte consonância com a proposta de pesquisa, mas os estudos de Robert Wakefield (apud CULBERTSON, 1997, pg.52) talvez sejam aqueles que melhor traduzem o relacionamento do

tema com a área pesquisada. Wakefield sugere que a organização da pesquisa em relações públicas internacionais seja construída a partir de teorias interdisciplinares denotando o fato de que este assunto não está confinado a uma fronteira nacional.

Seguindo sua própria visão interdisciplinar para um assunto relativo à comunicação, o autor utiliza-se de um valor do campo do marketing e planejamento estratégico para ser aplicado nesta área. Ele sugere que, ao invés de se pensar globalmente e agir localmente, deve-se pensar e agir globalmente, e pensar e agir localmente. Sua proposta para a operacionalização das relações públicas internacionais estabelece verdadeiras regras práticas, no tocante à postura das empresas em seu país de origem e nos países em que instalam suas filiais.

O Quadro 4 abaixo sintetiza as informações supracitadas:

| ATIVIDADES NA SEDE   | ATIVIDADE NOS PAÍSES HOSPEDEIROS   |
|--|--|
| Trabalho com executivos seniores para assegurar a <b>valorização da comunicação</b> de mão dupla.                            | Pensar e implantar programas de RP apropriados ao sistema de valores e logística do país.  |
| Aconselhar a alta direção em decisões globais de <b>negócios que tenham implicações</b> em RP.                               | Assegurar que as atividades locais não contradigam objetivos globais.  |
| Conduzir treinamento para os administradores <b>para que eles entendam a</b> reputação global e <b>apoiem</b> RP integradas. | Estabelecer mecanismos de pesquisa local para identificar públicos e monitorar potenciais assuntos locais.   |
| Estabelecer diretrizes amplas e flexíveis para as atividades de RP e pesquisa de opinião.                                    | Adaptar mensagens da sede em mensagens locais apropriadas.   |
| Trabalhar com time global na construção de procedimentos de comunicação nas crises.  | Aconselhar a alta direção em decisões locais de <b>negócios que tenham implicações</b> em RP.  |
| Fomentar o trabalho em equipe, a troca de <b>informações entre membros do “time de</b> relações publicas globais”.           | Conduzir algum treinamento aos administradores para que eles entendam a missão das RP e representem a organização perante a mídia local.                       |
| Assegurar que as diretrizes globais permitam importante flexibilidade local.   | Participar no “time de relações públicas globais” proporcionando <i>feedback</i> em assuntos locais e ajudando a resolver potenciais problemas transnacionais. |

**Quadro 4 – Operacionalização das Relações Públicas Internacionais segundo Wakefield**

Fonte: Wakefield (p. 645, 2000)

Por ser uma especialidade ainda recente, as RPI encontram-se em processo de organização de pesquisa, a fim de reunir os diversos conhecimentos e informações que têm sido produzidas. Ribeiro (2003) apresenta, igualmente, um modelo proposto por Wakefield (1996), que foi construído a partir de uma teoria multidisciplinar dividida em quatro grandes partes:

- teorias da pós-modernidade e sociedade global que agrega sociologia e outras disciplinas;
- teorias do desenvolvimento cultural provenientes da antropologia;

- teorias do gerenciamento comparativo derivadas das escolas de negócios internacionais;
- teorias da comunicação.

Abaixo, no Quadro 5, em Ribeiro (2003), encontram-se os pormenores das teorias supracitadas, retiradas da mesma fonte de consulta:

| TEORIAS DA SOCIEDADE GLOBAL   | TEORIAS CULTURAIS   | TEORIAS DO GERENCIAMENTO   | TEORIAS DA COMUNICAÇÃO  |
|---|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• “População global” conceito (Mc Luhan – 1964): Sociedade interagindo com mais frequência</li> <li>• Teoria pós-moderna: globalização ocorrendo, mas não homogeneização ou integração (Featherstone, 1990).</li> <li>• Divergência/convergência: debate de avanços que unificam diferenças exageradas no mundo (Hennessy, 1985).</li> <li>• Resultado é turbulência: conflito, competição e incertezas (Robertson, 1990; Lesly, 1991).</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programação coletiva distingue cada grupo (Hofstede, 1980);</li> <li>• Dimensões culturais: individual/coletivo; força distante; risco de escape; masculino/feminino (Hofstede, 1980).</li> <li>• Teoria da aculturação: introduz a “terceira cultura” das pessoas (Adler &amp; Graham, 1989; Ellingsworth, 1977).</li> <li>• Cultura é comunicação e comunicação é relações públicas (Hall, 1959; Sriramesch &amp; White, 1992).</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teoria do gerenciamento comparativo: combina teorias organizacionais e culturais para criar estudos de gerenciamento internacional (Adler, 1983).</li> <li>• Teoria contingencial: “caminhando global”: abrir sistemas particularmente adequados ao ambiente internacional (Negandhi, 1983).</li> <li>• Debate da cultura livre versus cultura específica: estilos de gerenciamento freqüentes na fronteira cultural (Bartlett &amp; Ghoshal, 1989).</li> <li>• Teoria genérica/específica: combina visão global com prática local (Binkerhoff &amp; Ingle, 1986).</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teoria da dependência dos meios: imagens de outros países sobre os meios de massa (Manheim &amp; Albritton, 1984).</li> <li>• Fluência da informação global – uma das maneiras para o desenvolvimento das nações ocidentais (Bagdikian, 1989).</li> <li>• Teorias da modernização/dependência: meios econômicos que facilitam ou dependem para o desenvolvimento das nações?</li> <li>• Meios são conduzidos por agendas dos ativistas (Herbert, 1992).</li> </ul> |
| <p>Cria necessidades para:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 – estruturas adaptáveis;</li> <li>2 – pesquisa formativa;</li> <li>3 – resoluções de conflitos.</li> </ol>  | <p>Ilustra necessidade para:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 – abrir sistemas de aproximação;</li> <li>2 – diversidade de funcionários;</li> <li>3 – coordenação global/local.</li> </ol>  | <p>Mostra necessidade para:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 – sensibilidade cultural;</li> <li>2 – “terceira cultura” dos profissionais.</li> </ol>   | <p>Indica necessidade para:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 – construção de relacionamentos;</li> <li>2 – relações públicas pró-ativas.</li> </ol>   |
| <b>DOMÍNIOS TEÓRICOS QUE POSSIBILITAM CONTEXTO PARA RP NA ARENA INTERNACIONAL</b>   |   |  |   |
| <p><b>TEORIAS DAS RELAÇÕES PÚBLICAS</b><br/>Teorias da Excelência (J. Grunig, 1992):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relações Públicas de sucesso nas organizações reduzindo conflitos e construindo relacionamentos, se:</li> <li>- Apoiados no gerenciamento das R.P.</li> <li>- Organização respeitar os públicos e</li> </ul>  | <p><b>TEORIAS CRÍTICAS</b> (Creedon, 1992).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ênfase na construção do gerenciamento e trabalho em rede, mas conduzido pelas R.P. efetivas.</li> </ul> <p>Teorias Genéricas/Específicas de R.P. INTERNACIONAIS (J. Grunig, 1992; Wakefield, 1994).</p>  |  |   |

|  |   |
|--|---|
| práticas de duas vias da comunicação com eles.<br>- Gerente da R.P. participa “no círculo” do gerenciamento.<br>- Organização respeitar a diversidade. | • Mais testes efetivos das combinações global/local |
|--|---|

**Quadro 5 – Modelo para organizar a pesquisa em Relações Públicas Internacionais**

Fonte: CULBERTSON; CHEN, 1996, p. 20

De acordo com Ribeiro (2010) “a teoria do gerenciamento, é descrita por Grunig, como auxiliar à pesquisa internacional por combinar teorias organizacionais e culturais analisando as organizações em relação a outras da esfera internacional”. Segundo ela, essa combinação mostra necessidade para sensibilidade cultural e para o que ela chama de “terceira cultura dos profissionais”. Ela ainda afirma que:

Ao expandir o conhecimento doméstico, compara decisões gerenciais e comportamentos de uma cultura e desta com outras culturas (Adler, 1983). O debate sobre o gerenciamento comparativo prossegue com a tese defendidas por KATZ e KAHN (1996), citado por WAKEFIELD (1996), nas quais as organizações efetivas mantêm sistemas abertos, ou seja, meio ambiente externo é tão importante quanto os processos internos. Se houver mudança ambiental, deve-se criar programas que se adaptem a estas mudanças. Segundo GRUNIG e REPPER (1992), organizações que adotem este modelo tem mais chances de sucesso a longo prazo. (RIBEIRO, 2010)

Ainda de acordo com Ribeiro (2010), “surge nesse contexto o debate sobre o gerenciamento comparativo com relação ao comportamento administrativo, se está relacionado à cultura livre ou cultura específica”. Dessa forma ela conclui:

Por fim, (HEELER, 1980; HOFSTEDE, 1980; TAYAB, 1988, citados por WAKEFIELD, 1996) afirmam que o comportamento é de cultura livre o que significa que organizações podem operar do mesmo modo em qualquer nação e obter sucesso. A teoria da sociedade global se pauta no conceito de população global de McLuhan (1964), citado por WAKEFIELD (1996). Há a argumentação de estudiosos concluindo que a interdependência global já é madura hoje a ponto de se aventar a mudança teórica de sociedades locais para os relacionamentos e resultados globais. (TIRYAKIAN, 1986, citado por WAKEFIELD, 1996)”. (RIBEIRO, 2010)

Ainda segundo Ribeiro (2010):

“Wakefield propõe que estas posições dividem-se em oposições teóricas de convergência e divergência. As teorias convergentes contêm, como integrantes do mundo, as sociedades que se assentarem em crescimentos similares. Já as teorias divergentes são uma reação da convergência ocorrendo quando valores externos invadem uma cultura, criando tensão entre as forças de mudanças e as que querem manter o *status quo*, evitando uma forma monolítica (FEATHERSTONE, 1990, citado por WAKEFIELD, 1996). Instala-se uma poderosa contra-direção em oposição à uniformidade, rejeitando as influências estrangeiras e afirmando a cultura individual. LESLEY (1991), citado por WAKEFIELD (1996), aponta que o efeito da globalização resulta num certo cabo-de-guerra, com conflitos, turbulências e incertezas com cidadãos mais insatisfeitos”. (RIBEIRO, 2010)

Ainda de acordo com Wakefield, citado por Ribeiro (2010):

“as teorias culturais estudam os movimentos internacionais através da cultura e afirmam que a cultura é um conceito incerto e ambíguo. Para NEGANDHI (1983), há mais de 160 definições acadêmicas para cultura. HOFSTEDE (1990, p.25), citado por WAKEFIELD (1996), chama-a de “programação coletiva do intelecto, que distingue os membros de um grupo humano de outros (e) influencia uma reação do grupo humano no meio ambiente.” As dimensões culturais investigadas por antropólogos têm um marco nos estudos de HOFSTEDE (1980), citado por WAKEFIELD (1996), com os gerentes de 39 nações catalogadas em quatro diferentes modos de sociedades: auto-centradas (individuais) *versus* grupos centrados em focos (coletivos); masculino *versus* orientação feminina; força distante entre elites e massas no social e estruturas sociais de trabalho e a extensão do que uma sociedade aceita ou incertamente evita. Valores culturais podem influenciar métodos de pesquisa num país em particular ou o modo de uma organização trabalhar com mulheres e grupos minoritários, por exemplo.” (RIBEIRO, 2010)

Por último, ainda citado por Ribeiro (2010):

“as teorias da comunicação evidenciam os avanços tecnológicos como facilitador de acesso aos meios, sugerindo três implicações teóricas: a natureza das mensagens enviadas pelos meios, o imperialismo dos meios e seus impactos e a proliferação dos resultados globais. Neste caso, a teoria da “dependência dos meios” explica que desde 1960, pesquisadores desafiam teorias prematuras de que os meios influenciam as atitudes e comportamentos de suas audiências (LAWERY e deFLEUR, 1988, citados por WAKEFIELD, 1996). [...] GRUNIG (1992), citado por WAKEFIELD (1996), coloca por fim que os efeitos dos meios podem interessar ao estudo de Relações Públicas Internacionais porque as imagens que os profissionais de RP formam criam problemas às empresas multinacionais. As imagens ajudam a fomentar hostilidades sobre as organizações e estas necessitam desses profissionais para entenderem os atores essenciais desses ressentimentos e interferirem nos grupos afetados, antes do surgimento de insatisfações. (RIBEIRO, 2010)

Considerando a diversidade de conceitos já mencionada anteriormente, há também a definição de Sahagún (2008, p. 22) que cita as RPI dentro de um outro contexto. O autor define a imagem internacional como o “conjunto de elementos cognitivos e afetivos que determinam o comportamento de cada ato internacional ou o conjunto que cada pessoa, grupo ou país forma de si mesmo e tudo o que o rodeia”.

Assim, no aspecto econômico, pode-se dizer que a atividade de relações públicas internacionais está diretamente relacionada com o aumento do volume de exportações dos países; com isso, quanto maiores forem os investimentos empresariais em outros países, maior desenvolvimento quantitativo e qualitativo das relações públicas.

Segundo Sahagún (2008), existem pautas de atuação a serem cumpridas:

- Planejamento segundo as características próprias do país em que se vai participar;
- Utilizar especialistas em comunicação internacional e em comunicação do próprio país hospedeiro;

- Buscar apoio de personalidades e líderes de opinião autônomos;
- Acostumar-se com as variáveis culturais, políticas, econômicas e sociais do país aonde se vai atuar;
- Ter em mente as características próprias da organização;
- Adotar um sentimento de apoio e colaboração mútua, em vez da superioridade.

Quanto às técnicas de relações públicas internacionais, Sahagún(2008) sugere que se promova:

- O assessoramento sobre aspectos culturais do país hospedeiro;
- A organização de encontros com responsáveis dos meios de comunicação;
- A organização de reuniões específicas com outras organizações que atuam no mesmo âmbito profissional;
- Contato com pessoas que ocupam posições estratégicas no sistema político que podem ajudar a organização;
- Agendamento de encontros com líderes de opinião;
- Obter informações sobre a estrutura econômica, social, política, cultural e outros âmbitos;
- Assessorar nas mudanças que as organizações que desejam atuar em outros países devem promover;
- Manter contatos com empresas de relações públicas de outros países, a fim de que se possa planejar a estratégia no país de origem e aplicá-lo através de uma empresa do país de destino;
- Contar com especialistas nas matérias e não atuar com base no voluntarismo;
- O domínio do idioma é fundamental, portanto deve-se contar com especialistas em traduções, comunicados para a imprensa, realização de impressos, etc.

Por sua vez, a ação das relações públicas internacionais deve adotar uma atitude pró-ativa para poder dirigir adequadamente a estratégia planejada. Um dos elementos que mais distorcem a atividade são os imprevistos que podem acontecer. Neste sentido, os principais problemas com que se deparam as relações públicas internacionais para Strenski (apud SAHAGÚN, p.187, 1998) são as consequências negativas para as empresas dos nacionalismos, das flutuações monetárias e das mudanças políticas. Assim, toda entidade que deseja atuar em outros países deve avaliar os riscos que envolvem essa ação para seus interesses. Esses riscos podem enquadrar-se em uma série de temáticas:

- Política, que diz respeito à estrutura política e ao funcionamento do sistema. Isso implica uma análise da estabilidade do sistema, o posicionamento dos atores políticos, da cultura política e da dinâmica da ação política;

- Econômica, que podem depender do próprio país ou do contexto regional ou internacional. Assim, crises econômicas do país, conflitos trabalhistas ou condições sociais devem ser analisadas para dimensionar a atividade nesse contexto econômico;

- Jurídica, que implica na regulação normativa do país e das normas do direito internacional, assim como os convênios específicos e bilaterais entre o país de origem e o de destino. É necessário dispor de assessoramento jurídico completo associado ao normativo, mas também sobre as traduções efetuadas nos contratos, condições de trabalho ou qualquer outro documento que seja redigido em várias línguas;

- Tecnológico, que pode abarcar desde a dificuldade para receber material produtivo até a necessidade de importar determinadas tecnologias e as normas que as regulam;

- Cultural, referido aos costumes, tradições ou pautas e formas de comportamento social e pessoal do país. Um dos principais inconvenientes que se produzem nas relações entre pessoas de vários países são as diferenças culturais; para tal, o estudo neste campo deve ser profundo e exaustivo, a fim de evitar incidentes desagradáveis e involuntários.

Para se realizar uma correta campanha de relações públicas internacionais, deve-se recorrer a uma metodologia própria de uma estratégia de relações públicas: investigação, planejamento, execução e avaliação.

### 3.2. PERSPECTIVAS DE RELAÇÕES PÚBLICAS INTERNACIONAIS

Analisando os contextos social, político e econômico em que vive o país atualmente, verifica-se que o assunto Relações Internacionais – e por conseguinte Relações Públicas Internacionais – vem crescendo de importância, mormente nas relações diplomáticas. O crescimento econômico do Brasil, aliado à política externa vigente, tem sido responsável por uma inserção ainda maior do país no cenário internacional.

Sob este contexto, pode-se verificar que o Governo Brasileiro tem dado especial prioridade para alianças e parcerias com outros países seja na área econômica, seja na área política. Na área econômica, o país tem selado acordos com diversos países e blocos

econômicos como a União Europeia, Turquia, China, Irã e África do Sul. Na área política, verifica-se a presença do Brasil no bloco denominado BRIC – Brasil, Rússia, Índia e China – que reúne os quatro grandes países emergentes, além da participação do país em episódios críticos no âmbito global, como a crise política em Honduras e o comando da missão de estabilização do Haiti.

À luz da diplomacia, a participação crescente do Brasil em episódios de amplitude mundial tem como objetivo principal projetar o poder político do país internacionalmente. Não é de hoje, que o Brasil reivindica um assento permanente no Conselho de Segurança da Organização das Nações Unidas e estas ações podem ser consideradas uma tentativa de convencer a comunidade internacional da capacidade decisória do Brasil nas questões globais.

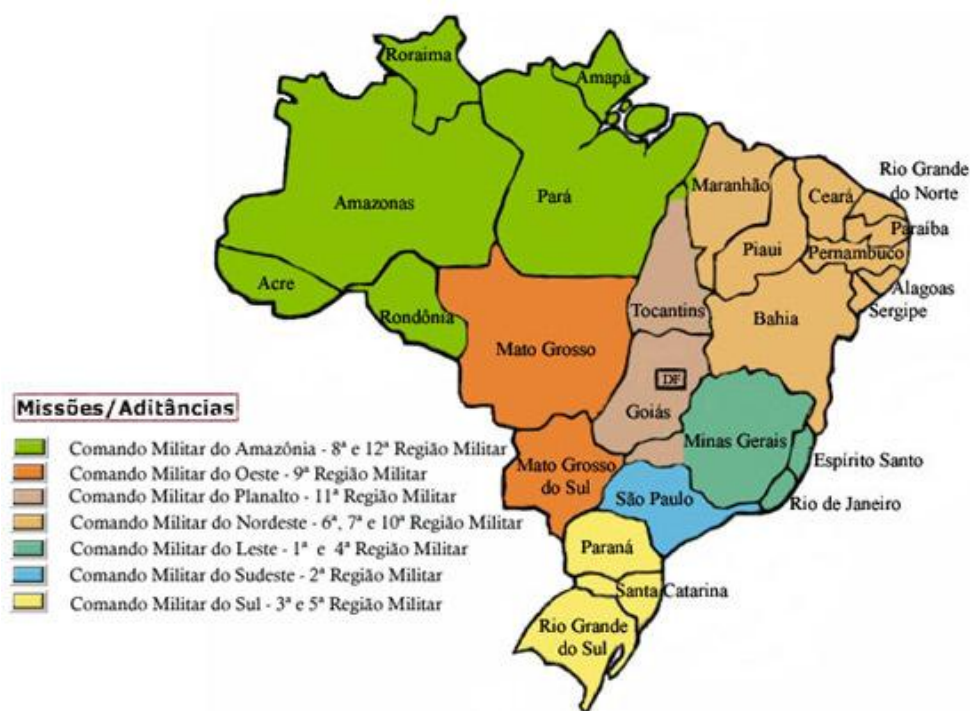
Especificamente, na Missão das Nações Unidas para a Estabilização do Haiti – a MINUSTAH – a tropa brasileira, como um dos instrumentos de projeção de poder político do Brasil, tem sido bastante aceita pela população haitiana. Acredita-se que um dos fatores de sucesso da participação brasileira na MINUSTAH seria o correto emprego das Relações Públicas Internacionais, como forma de inserção dos militares no país hospedeiro. Tal aspecto, pois, será analisado no próximo capítulo, por meio de um estudo de caso do emprego das Relações Públicas pelo 1º Batalhão de Infantaria de Força de Paz.

## 4. ESTUDO DE CASO: AS RELAÇÕES PÚBLICAS DO 1º BATALHÃO DE INFANTARIA DE FORÇA DE PAZ HAITI

### 4.1. A COMUNICAÇÃO SOCIAL NO EXÉRCITO BRASILEIRO

Historicamente, o Exército surgiu há 358 anos, no dia 19 de abril de 1648, durante a chamada Batalha dos Guararapes, onde pela primeira vez ouviu-se falar em Pátria. O seu soldado mais importante foi Luiz Alves de Lima e Silva, conhecido como Duque de Caxias que, por se destacar em diversas batalhas, foi escolhido como patrono do Exército Brasileiro. Grande parte da sociedade brasileira já passou pela Instituição, através do serviço militar obrigatório, mas seus quadros – oficiais e sargentos – são formados pelas escolas militares.

Para administrar todas as organizações militares espalhadas pelo país, o Exército é dividido em 07 (sete) Comandos Militares de Área (Cmndo Mil A) e 12 (doze) Regiões Militares (RM), chamadas de Grandes Comandos Territoriais, de acordo com a Figura 3 abaixo:



**Figura 3 – Regiões do Brasil abrangidas pelos Comandos Militares de Área**  
 Fonte: Disponível em [www.exercito.gov.br/web/guest/quarteis](http://www.exercito.gov.br/web/guest/quarteis). Acesso em 04 out 10.

Dentro da estrutura do Exército, ainda existem 6 (seis) Divisões de Exército (DE), denominadas Grandes Comandos Operacionais: a 1ª DE (RJ) localizada no CML; a 2ª DE (SP) no CMSE; a 3ª DE (RS), 5ª DE (PR) e a 6ª DE (RS) situadas no CMS; e a 7ª DE no CMNE.

O EB conta ainda com Órgãos de Assessoramento Superior, Assessoramento, um Órgão de Direção Geral, Órgãos de Direção Setorial e Órgãos de Apoio, conforme organização exposta no endereço eletrônico do Exército. (Disponível em <http://www.exercito.gov.br/web/guest/estrutura-organizacional#>. Acesso em 06 nov 10)

A Comunicação Social no Exército começou a ser desenvolvida recentemente. Atualmente, ela vem se aperfeiçoando, aprimorando técnicas, criando veículos e comunicação eficazes, na tentativa de estreitar cada vez mais o relacionamento com seus públicos, a fim de manter a boa imagem da Força perante a opinião pública.

O Centro de Comunicação Social do Exército (CComSEx) foi criado no dia 24 de março de 1981, pelo decreto nº 85.836, que marcou o início da profissionalização na área de Comunicação Social dentro da Força. Até então, só existia a atividade de Relações Públicas, que realizava tarefas simples como organização de eventos e representar o Comandante em solenidades externas. O primeiro órgão a ser criado em 1951, no então gabinete do Ministro da Guerra, foi a 6ª Divisão de Relações Públicas. Ao longo do tempo, o órgão foi sendo aperfeiçoado, com o objetivo de cumprir melhor a finalidade proposta e por isso mudou de denominação várias vezes, segundo dados da Agenda de Comunicação Social do Exército (BÔAS, 2006, p.34):

- 1956 – Divisão de Relações Públicas;
- 1962 – Serviço de Relações Públicas;
- 1964 – Comissão Diretora de Relações Públicas;
- 1971 – Centro de Relações Públicas do Exército;
- 1975 – Assessoria de Relações Públicas.

O CComSEx está localizado em Brasília, no Quartel General do Exército. “A idéia da criação do Centro de Comunicação Social do Exército surgiu em um momento político marcado pela anistia, durante a transição lenta e gradual para o regime democrático”. (BÔAS, 2006, p.36)

Ainda, conforme Bôas (2006), as principais atribuições do CComSEx, segundo a Diretriz Estratégica de Comunicação Social são:

- Planejar, orientar, coordenar, supervisionar e desenvolver as atividades do Sistema de Comunicação Social do Exército (SISCOMSEX,) e assessorar o Comandante do Exército nos assuntos referentes à Comunicação Social;
- Através de suas ações, colaborar para o fortalecimento, preservação e divulgação da imagem do Exército junto à sociedade;
- Elaborar os manuais e as outras publicações doutrinárias sobre as atividades de Comunicação Social, submetendo-as ao Estado Maior do Exército (EME);
- Propor ao EME a reestruturação organizacional dos integrantes do SISCOMSEX;
- Propor a dotação e a distribuição de material especializado para o desenvolvimento das atividades de Comunicação Social pelo SISCOMSEX.

É possível, também, verificar no site do Exército algumas publicações direcionadas tanto ao público interno, como ao externo. São elas: o Noticiário do Exército, Exército Brasileiro em Revista, Conversando com a reserva, a Revista Verde-Oliva, a Rádio Verde-Oliva, a TV Verde-Oliva e o Recrutinha (Disponível em: <[www.exercito.gov.br](http://www.exercito.gov.br)>. Link “Notícias e multimídia”. Acesso em: 06 nov. 10). O referido site possui ainda um espaço destinado à mídia no qual são emitidas notas à imprensa, além de itens que interessam a este público estratégico (Disponível em: <[www.exercito.gov.br](http://www.exercito.gov.br)>. Link “Sala de imprensa”. Acesso em: 06 nov. 10).

O desenvolvimento da comunicação do Exército permitiu a criação do Sistema de Comunicação Social do Exército, mais conhecido como SISCOMSEX, aprovado pela Portaria Ministerial nº 529, de 26 de agosto de 1998 e que tem por finalidade, permitir a realização coordenada e integrada do conjunto de atividades de comunicação social. O CComSEx é o órgão central do Sistema e busca tornar o SISCOMSEX um efetivo instrumento de ação para os públicos interno e externo.

A fim de consolidar a política global de comunicação, o Exército Brasileiro adota uma filosofia de comunicação integrada, por meio da Rede do Sistema de Comunicação Social do Exército Brasileiro (RESISCOMSEX), que interliga todas as seções de Comunicação Social pertencentes às diversas Organizações Militares do Exército.

#### 4.2. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DO HAITI E A MINUSTAH

Localizado nas Grandes Antilhas, o Haiti é o país mais pobre do continente americano. Possui uma área de aproximadamente 27.750 km<sup>2</sup> e está situado na porção oeste da ilha Hispaniola – nome dado pelo navegador Cristovão Colombo ao desembarcar no local em 5 de dezembro de 1492.

A área onde hoje está situado o país, foi cedida à França pela Espanha em 1697. No século XVIII, conhecida como a “Pérola das Antilhas”, a região foi a mais próspera colônia francesa na América, graças a exportação de açúcar, cacau e café. Esta prosperidade econômica tornou a ilha palco de diversas disputas pelos ingleses, espanhóis e franceses.

Os franceses libertaram os escravos, após uma revolta eclodida em 1791, a fim de que estes participassem dos combates contra os ingleses e espanhóis. Contudo, Toussaint Louverture iniciou uma revolta em 1793 contra os colonizadores e, em 1801, proclamou-se Governador-Geral. Logo, em seguida, foi deposto e levado para a França, vindo a falecer na prisão.

Com isso, Jacques Dessalines organizou o exército e derrotou os franceses em 1803, na Batalha de Vertières. Em 1804, o Haiti declarou independência da França e Dessalines proclamou-se imperador.

“Ao se estudar a história do Haiti, o aspecto que chama de início a atenção é a absoluta ausência de um compromisso das lideranças políticas com a democratização das instituições nacionais. Para alguns estudiosos, a causa principal desse fenômeno está na própria conformação da sociedade haitiana, dividida, até hoje, em dois pólos que nunca chegaram a se associar: a elite econômica, integrada pela minoria mulata, e a camada pobre da população, constituída fundamentalmente por negros” (ESCOTO, 2009, p. 23). Outro aspecto citado pelo referido autor é o recurso à violência como forma para solucionar conflitos, que se constitui numa característica marcante da sociedade haitiana. A própria guerra pela independência foi resultado de combates extremamente brutais contra os colonizadores franceses.

Após a independência, negros e mulatos passaram a se hostilizarem pelas ambições de exercerem o controle político do Estado. Entre 1804 e 1915, o país mergulhou num período de violência, marcado pela independência da República Dominicana – então parte do Haiti – pela instabilidade política e agitação popular, contabilizando 22 mudanças de governo, até a intervenção militar dos EUA em 1915, que ocuparam o país por 19 anos.

Após a saída dos norte-americanos, surgia uma nova elite intelectual negra no Haiti que começou a se organizar politicamente nos principais centros acadêmicos da capital Porto-Príncipe, reunindo pessoas como o médico François Duvalier, que venceu as primeiras eleições universais realizadas no país, em setembro de 1957.

Duvalier, conhecido como “*Papa Doc*”, instaurou uma ditadura no país, marcada pela ação intensa dos “*tontons macoutes*”(TTM) – milícia paramilitar composta por “voluntários de segurança nacional” que servia de instrumento para impor a tirania sobre o povo. Em menos de um ano, os inimigos de *Papa Doc* estavam sendo perseguidos e mortos, e os sindicatos desmontados. Duvalier ampliou o efetivo dos *tontons macoutes* para um número quatro vezes maior do que o efetivo das Forças Armadas, a fim de se preservar no poder.

Com a morte de Papa Doc, em 1971, assume o governo seu filho Jean-Claude Duvalier, o *Baby Doc*, que não possuía a mesma experiência e ambição do pai, porém manteve o regime ditatorial. Na segunda metade da década de 80, com o processo de democratização da América Latina, cresceu a pressão internacional sobre o regime de *Baby Doc*, que passou a aprovar algumas reformas que lançaram bases para a implantação do multipartidarismo no país, mantendo contudo a Presidência vitalícia e o direito de escolher seu sucessor.

No entanto, estas reformas descontentaram tanto a linha-dura duvalierista, como a oposição reformista, minando assim a autoridade de *Baby Doc*, que pressionado pela opinião pública internacional e por diversos levantes populares, fugiu do país no dia 7 de fevereiro de 1986.

Após a queda dos Duvalier, o Haiti teve cinco governos, três dos quais militares. Até 1990, a história do país foi marcada mais uma vez pela violência e turbulência política. Após a renúncia do General Prosper Avril, assumiu a chefia do Governo Provisório a juíza da Suprema Corte de Justiça, Ertha Pascal-Trouillot, com promessas de democratizar o país. Eleições presidenciais foram marcadas para dezembro de 1990 e um Conselho Eleitoral Provisório foi instituído, com apoio da OEA e da ONU.

Nestas eleições, assumiu o poder Jean-Bertrand Aristide com 67% dos votos. A sua primeira administração caracterizou-se pela inexperiência política, face aos problemas sociais e institucionais do país. Aristide tinha grande apoio popular, porém enfrentava forte oposição da elite econômica do país e dos militares. Suas ações reformistas descontentaram estas classes e em 30 de setembro de 1991, Aristide foi destituído por um golpe militar, com apoio das elites, e foi exilado.

Novamente, instaurava-se um governo caracterizado pela repressão de Estado, com a eliminação de aproximadamente 5000 simpatizantes de Aristide. Em fevereiro de 1993, a ONU implantou a MICIVIH (Missão Civil Internacional no Haiti), com o objetivo de propor a restauração da ordem constitucional, modernizar as Forças Armadas e treinar a Polícia Nacional do Haiti.

Porém, a missão civil não obteve o êxito esperado, devido ao descumprimento de diversos acordos por parte da cúpula governamental haitiana, fazendo com que o Conselho de Segurança da ONU autorizasse, pela primeira vez, o envio de uma Força Multinacional liderada pelos EUA (e composta por 27 países), a fim de promover o retorno do presidente legitimamente eleito. A Força Multinacional desembarcou no Haiti (Operação *Uphold Democracy*), em 19 de setembro de 1994.

Aristide retornou ao poder em 05 de outubro de 1994 e depois de 6 meses, em abril de 1995, a Missão das Nações Unidas para o Haiti (UNMIH) foi implantada em substituição à Força Multinacional.

Em consequência, o governo haitiano organizou eleições nacionais com apoio da ONU, OEA e dos Estados Unidos, e René Préval foi eleito em junho de 1995, uma vez que a Constituição haitiana não permitia a reeleição de Aristide. A UNMIH permaneceu no país até junho de 1996, a pedido de Préval.

Com a saída das tropas da ONU, a situação volta mais uma vez à instabilidade. Em 1999, surgiram as *chiméres*, gangues de paramilitares leais a Aristide. A polícia praticamente era inoperante, e durante a campanha eleitoral de 2000, estes grupos, atuantes principalmente nas favelas de Bel Air e Cité Soleil, interrompiam comícios da oposição e atacavam políticos opositores, jornalistas e ativistas de Direitos Humanos. Estas *chiméres* eram compostas por jovens desempregados, bandidos com poucos objetivos políticos e ideológicos. Esta “*chimerização*” foi o primeiro passo para a recusa de Aristide em constituir instituições apolíticas. Aristide foi eleito em 2000, porém o país mergulhou numa grave crise marcada por episódios como a demissão do secretário de segurança pública, ataques a instalações policiais, repressão do governo aos partidos de oposição, protestos, greves e manifestações dos opositoristas contra a reeleição de Aristide e instabilidade político-econômica.

Em decorrência da situação caótica, o Conselho Permanente da OEA requisitou ao Conselho de Segurança da ONU, em 26 de fevereiro de 2004, ações para conter a escalada de violência no país. No dia 29 de fevereiro de 2004, o Presidente Aristide assinou uma carta de renúncia e deixou o país, em direção à República Centro-Africana, tomando posse como substituto o Presidente da Suprema Corte Boniface Alexandre.

Logo após a posse de Boniface, o Representante Permanente do Haiti na ONU submeteu um pedido de assistência ao Conselho de Segurança, que autorizou o envio de uma Força Multinacional Interina (MIF) por um período de três meses. A MIF foi liderada pelos EUA e composta por militares canadenses, chilenos e franceses. Sua função era estabelecer e manter a segurança pública, a lei e a ordem e promover e proteger os direitos humanos.

No entanto, conforme a Resolução nº 1542, do Conselho de Segurança das Nações Unidas de 30 de abril de 2004, passaria a vigorar, a partir de 1º de junho de 2004, a Missão das Nações Unidas para a Estabilização do Haiti (MINUSTAH), em substituição à MIF.

Criada conforme a referida legislação, a MINUSTAH foi instalada no Haiti com o objetivo principal de assegurar um ambiente seguro e estável, que permitisse ao país voltar à normalidade institucional, retomar o Estado de Direito e realizar eleições livres, democráticas e transparentes (PEREIRA, 2007).

A resolução 1542 atestou ainda que a MINUSTAH consistiria de um componente militar e outro policial, em concordância com o relatório (S/2004/300) do Secretário-Geral da ONU sobre o Haiti, que mencionava o seguinte: o componente policial composto de no máximo 1.622 policiais civis, incluindo assessores, conselheiros e unidades operacionais de polícia e o componente militar que incluiria até 6.700 militares de todas as patentes (*UNITED NATIONS*, 2004). A Missão contaria ainda com um grupo de civis representantes da Organização dos Estados Americanos (OEA), da Comunidade do Caribe (CARICOM), de outras organizações regionais e sub-regionais, e de instituições financeiras internacionais (*UNITED NATIONS*, 2004).

Além disso, seria nomeado pelo Secretário-Geral um representante-especial (SRSG – Special-Representative of the Secretary-General) que teria total autoridade no que se refere à coordenação e condução de todas as atividades das Agências, Fundos e Programas das Nações Unidas no Haiti.

O componente militar da MINUSTAH é comandado por um General-de-Brigada do Exército Brasileiro (*Force Commander*), o qual conta com um subcomandante (*Deputy Force Commander*) – um General do Exército Chileno – e um Estado-Maior composto por militares de diversos países como EUA, Canadá, Chile, Guatemala, Bolívia, Argentina, Filipinas, França e o próprio Brasil. O Estado-Maior é constituído por diversas seções, sendo o U9 e o MPIO os setores que estabelecem contato com o público civil. O U9 é a seção de Coordenação Civil-Militar (CIMIC, do inglês *Civil-Military Coordination*), responsável pelo planejamento e coordenação das atividades que envolvam civis e militares, como por exemplo, escoltas de comboios de ajuda humanitária, ações cívico-sociais empreendidas pela

tropa e ações conjuntas com ONG, líderes comunitários e outras entidades civis. O MPIO – da sigla *Military Public Information Office* – é o setor responsável pela parte de Comunicação Social, que lida com contatos com a imprensa internacional, divulgação institucional e outras atividades inerentes à atividade de informações públicas. Cabe ressaltar que as organizações militares subordinadas ao comando do componente militar também possuem suas seções de CIMIC e de Comunicação Social, como será visto posteriormente.

Sob o comando do Force Commander, há ainda algumas organizações militares responsáveis pela manutenção do ambiente seguro e estável das diversas áreas de responsabilidade (AOR) pelas quais o Haiti foi dividido:

- o BRABAT 1 (1º Batalhão de Infantaria de Força de Paz do Exército Brasileiro);
- o BRABAT 2 (2º Batalhão de Infantaria de Força de Paz do Exército Brasileiro) criado após o terremoto de 12 de janeiro de 2010, conforme a Resolução nº 1908, do Conselho de Segurança da ONU, de 19 de janeiro de 2010, que autorizou o aumento do efetivo da tropa no país;
- o SRIBAT (Batalhão do Sri Lanka);
- o NEPBAT 1 (1º Batalhão do Nepal);
- o NEPBAT 2 (2º Batalhão do Nepal);
- o JORBAT (Batalhão da Jordânia);
- o ARGBAT (Batalhão da Argentina);
- a BOLCOY (Companhia de Infantaria Mecanizada da Bolívia);
- a CHIEUCOY (Companhia do Chile/Equador);
- a PERCOY (Companhia do Peru).

A Força Militar também conta com a chamada Força de Engenharia Militar – a FEMil – composta pela BRAENGCOY (Companhia de Engenharia de Força de Paz do Exército Brasileiro) e a JAPENGCOY (Companhia de Engenharia do Exército do Japão). A FEMil é responsável pelos trabalhos de Engenharia em apoio ao componente militar, como por exemplo, pavimentação e recuperação de vias importantes para o emprego da tropa. Contudo, este pessoal também realiza trabalhos de apoio à comunidade haitiana, sob ordem do Force Commander, como por exemplo, recuperação de prédios, construções, ruas etc.

#### 4.3. 1º BATALHÃO DE INFANTARIA DE FORÇA DE PAZ DO EXÉRCITO BRASILEIRO

A criação do BRABAT 1 (da sigla em inglês *Brazilian Battalion 1*), como também é conhecido o Batalhão Haiti, confunde-se com o estabelecimento da Missão das Nações Unidas para a Estabilização no Haiti (MINUSTAH), em 1º de junho de 2004.

É a maior e mais bem equipada organização militar da MINUSTAH, contando com aproximadamente 1022 homens e mulheres, da Marinha do Brasil, do Exército Brasileiro e da Força Aérea Brasileira.

O BRABAT 1, juntamente com o BRABAT 2, possui como área de responsabilidade a capital Porto-Príncipe, considerada a zona mais crítica para a estabilização do país.

O Batalhão está localizado numa área conhecida como Campo Charlie, no distrito de Tabarre, região metropolitana de Porto-Príncipe. No Campo Charlie, também estão localizados os seguintes quartéis: o BRABAT 2, a BRAENGCOY, a BOLCOY, a PERCOY, o NEPBAT 1, a CHIEUCOY e a JAPENGCOY. Trata-se de um local pouco habitado que permite um melhor desdobramento da tropa.

Tanto a ONU, como o Governo Brasileiro são responsáveis por arcar com os gastos decorrentes da presença militar das tropas brasileiras no Haiti. Normalmente, o preparo da tropa fica a cargo do Exército, enquanto que as despesas com o emprego operacional dos Batalhões são a cargo, tanto da ONU, como da União.

O Batalhão segue as políticas e diretrizes do Exército Brasileiro, em sintonia com o Ministério da Defesa, e da Organização das Nações Unidas, posto que possui duas subordinações. As políticas e diretrizes do EB também estão em sintonia com a projeção do poder político do Brasil no âmbito internacional. Nesse sentido, o Batalhão pode ser considerado como um importante instrumento de política externa para o país. Semestralmente, recebe a visita do Ministro das Relações Exteriores, o que demonstra a sua importância para o Governo. A Política Militar Terrestre, bem como as diretrizes estratégicas de emprego constam no Sistema de Planejamento do Exército – o SIPLEX – onde estão mencionadas as missões do Exército, dentre elas o apoio à Política Externa do país e a participação de operações internacionais. Por se tratar de uma força que atua sob a égide das Nações Unidas, o Batalhão igualmente segue políticas e diretrizes desta organização.

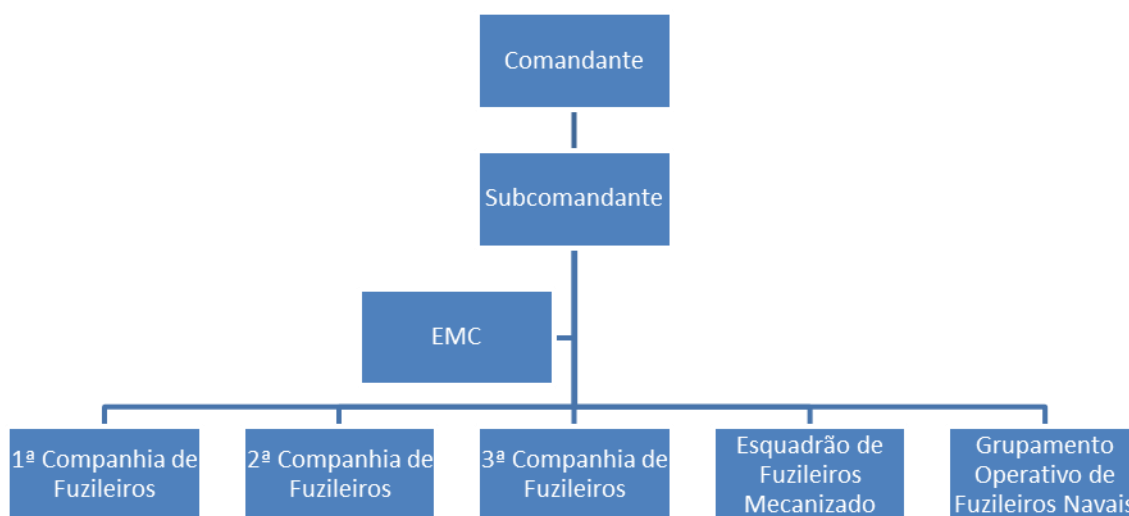
Além de militares, existem funcionários civis haitianos contratados que trabalham no interior desta Unidade Militar. Atualmente, no BRABAT 1, há alguns funcionários pagos pela

ONU e outros pagos pela própria Unidade. Eles são empregados como intérpretes de creole (idioma oficial do Haiti, juntamente com o francês), bem como em serviços gerais como carpintaria, manutenção e limpeza das instalações, auxiliares de cozinha e auxiliares de escritório.

Semestralmente, há um rodízio de todo o pessoal militar do batalhão, exceto os intérpretes e alguns médicos que permanecem por um ano na Missão. Atualmente, as instalações do BRABAT 1 estão abrigando o 13º Contingente de militares. A previsão do próximo rodízio é para Janeiro/Fevereiro de 2011, quando a tropa do 14º Contingente fará a substituição do pessoal já presente no Haiti.

O Batalhão está estruturado da seguinte forma: o Comandante, o Subcomandante, um Estado-Maior Combinado (ou seja, com elementos das três Forças Armadas), três Companhias de Fuzileiros, um Esquadrão de Fuzileiros Mecanizado e um Grupamento Operativo de Fuzileiros Navais da Marinha do Brasil.

Na Figura 4 abaixo, encontra-se exposto o organograma do BRABAT 1:



**Figura 4 – Organograma do 1º Batalhão de Infantaria de Força de Paz**

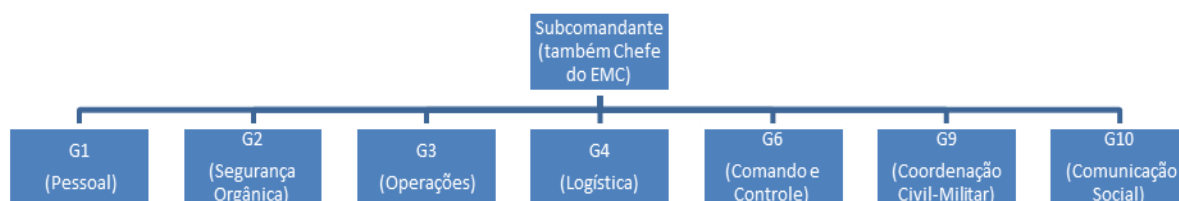
Fonte: APÊNDICE A

O Comandante é o responsável por tudo aquilo que acontece ou deixa de acontecer no Batalhão.

O Subcomandante, além de ser o substituto eventual do Comandante, é o Chefe do Estado-Maior Combinado. Além disso, também é o responsável pela disciplina, limpeza das instalações, instrução e pelo serviço (segurança do aquartelamento).

O Estado-Maior Combinado tem como missão assessorar o Comandante e é dividido da seguinte forma: G1 (1ª Seção), responsável pelos assuntos relativos a pessoal, pagamento e

moral da tropa; G2 (2ª Seção), responsável pela segurança orgânica do quartel, ou seja, segurança do pessoal, informação, áreas e instalações, e material; G3 (3ª Seção), responsável pelo planejamento e coordenação das operações militares; G4 (4ª Seção), responsável pela logística e fiscalização administrativa – compras, aquisições, controle de material e tudo que envolva a administração militar; G6 (6ª Seção), responsável pelo planejamento das redes de comunicações do Batalhão (via fio, rádio e Internet); G9 (9ª Seção), responsável pela coordenação civil-militar (CIMIC), isto é, todas as atividades que envolvam participação de entidades civis juntamente com o Batalhão, tais como reuniões entre ONGs, líderes comunitários/governamentais, agências da ONU e o Batalhão, atividades de apoio a instituições/organizações civis e atividades de apoio comunitário; G10 (10ª Seção), responsável pelo planejamento e coordenação das atividades de Comunicação Social (Divulgação Institucional, Informações Públicas e Relações Públicas) do Batalhão. A seguir, a Figura 5 ilustra a organização das seções do EMC:



**Figura 5 – Organização do Estado-Maior Combinado**

Fonte: APÊNDICE A

A Companhia de Comando e Apoio é a responsável pela manutenção da Base, bem como pelo suporte às atividades exercidas pelo Batalhão, como escolta de autoridades, provisionamento (alimentação), manutenção de viaturas, fornecimento de meios para o estabelecimento das comunicações, almoxarifado (reserva de material) e controle dos funcionários civis da Base (juntamente com o G1).

As Companhias de Fuzileiros, o Esquadrão de Fuzileiros Mecanizado e o Grupamento Operativo dos Fuzileiros Navais são os elementos operacionais do Batalhão, cujas atribuições são contribuir para a manutenção de ambiente e seguro e estável dentro de suas áreas de responsabilidade pela cidade de Porto-Príncipe e regiões circunvizinhas, além de executar todas as operações e atividades planejadas pelo Comandante e seu EMC. Também são autorizados a planejarem e executarem operações dentro de suas áreas, desde que com consentimento do Comandante do Batalhão.

No presente trabalho, contudo, apenas as Seções de Coordenação Civil-Militar (G9) e de Comunicação Social (G10) serão objetos de estudo, devido às suas atribuições, inerentes à atividade comunicacional.

#### **4.3.1. Seção de Coordenação Civil-Militar**

Apesar de não fazer parte, formalmente, da estrutura de Comunicação Social do Batalhão, esta seção cumpre muitas atividades com o público externo, porquanto sua principal atribuição é realizar a coordenação de atividades que envolvam o Batalhão e as organizações civis que participam do processo de manutenção da paz no Haiti, como organizações não-governamentais (ONG), órgãos ligados à ONU (UNESCO, UNICEF etc), o Governo Haitiano, líderes comunitários e outras entidades de menor vulto (orfanatos, clínicas filantrópicas, escolas localizadas dentro da área de responsabilidade do Batalhão).

A coordenação civil-militar, segundo as Nações Unidas, abrange atividades de apoio à organizações civis (*Mission Support*), apoio à comunidade (*Community Support*) e ligações com as diversas entidades participantes da estabilização do país, lideranças governamentais e comunitárias – *Liaison and Information Management* (CONING e HENTHORNE, 2008).

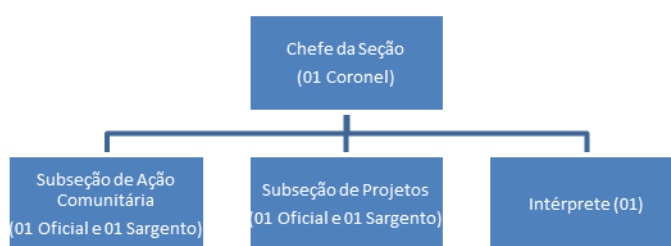
O apoio às organizações civis vão desde escolta de comboios humanitários, até adoção de dispositivos de segurança nos locais onde são desenvolvidas as atividades das ONG apoiadas.

Quanto às atividades de “*community support*”, a Seção normalmente organiza ações cívico-sociais (ACISO) que consistem em atividades que visam reduzir a tensão sobre a população, proporcionar serviços à comunidade e estreitar laços entre a tropa e os habitantes locais. Os serviços prestados nas ACISO são variados, como distribuição de alimentos, água potável, material escolar, além de recreação para crianças, atividades culturais como danças e cinema comunitário. Além das ACISO, a Seção também realiza projetos de impacto rápido (*Quick Impact Projects – QIP*) em apoio à população. Estes QIP tem por objetivo proporcionar, por meio de um orçamento barato (até 25.000 dólares), em um curto espaço de tempo, um impacto notável sobre a população beneficiada, através de melhorias nas áreas de saúde, educação, infra-estrutura pública e serviços sociais (CONING e HENTHORNE, 2008).

As ligações com as entidades e líderes locais são realizadas através de reuniões semanais e contatos frequentes em Operações Militares desenvolvidas na área de responsabilidade do Batalhão.

Assim, indiretamente, por realizar atividades e contatos frequentes com este público, a Seção CIMIC acaba contribuindo para a formação da imagem do BRABAT 1, e num nível mais abrangente, da imagem de todo o Contingente Brasileiro, constituindo-se num importante instrumento de Comunicação Social do Batalhão.

A 9ª Seção (ou G9) passou a existir no 8º Contingente (2007) e como é novidade no Exército Brasileiro, constantemente sofre modificações em sua organização. Atualmente, no 13º Contingente, o G9 está estruturado da seguinte forma: um coronel do Exército, Chefe de Seção, responsável por coordenar todas as atividades da Seção e por realizar contatos com as diversas instituições externas; uma Subseção de Ação Comunitária, composta por um capitão e um sargento, cuja atribuição é planejar, fiscalizar e coordenar as atividades de “*mission support*” e “*community support*”; e uma Subseção de Projetos, constituída por um 1º tenente e um sargento, cuja função é planejar e coordenar a execução de QIP e outros projetos em que o Batalhão se envolva. A Seção ainda conta com um intérprete de creole e francês para auxiliar os militares no contato com a população, visto que muitos haitianos falam somente o creole, e a tropa carece de elementos especializados neste idioma. Na Figura 6 abaixo, consta o organograma da Seção de Coordenação Civil-Militar:

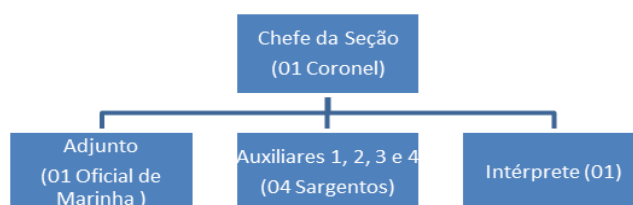


**Figura 6 – Organograma da Seção de Coordenação Civil-Militar**  
Fonte: APÊNDICE A

Nas atividades internas do Batalhão, como cerimônias militares de comemoração de datas específicas (sete de setembro, dia da bandeira, dia do soldado, dia do exército e *Medal Parade* – entrega da Medalha das Nações Unidas), a Seção CIMIC auxilia o pessoal da Comunicação Social na recepção de autoridades, uma vez que muitas delas são contatos institucionais estabelecidos pela coordenação civil-militar. Contudo, o G9 não participa diretamente da organização dos eventos internos do BRABAT 1.

### 4.3.2. Seção de Comunicação Social

A Seção de Comunicação Social propriamente dita – ou G10 – lida com ambos os públicos, interno e externo. Esta seção está disposta da seguinte maneira, conforme a Figura 7 abaixo:



**Figura 7 – Organograma da Seção de Comunicação Social**  
Fonte: APÊNDICE A

O G10, embora atue nos 03 ramos da Comunicação Social (Informações Públicas, Relações Públicas e Divulgação Institucional), não possui efetivo/estrutura adequada para ser subdividida. Dessa forma, a Seção planeja suas tarefas de forma centralizada e as executa de forma descentralizada.

As atividades de comunicação social do Batalhão abrangem os ramos das Relações Públicas, das Informações Públicas e da Divulgação Institucional. Nesse contexto, as atividades relacionadas as Relações Públicas buscam o ajustamento e a interação entre o Batalhão e seus públicos-alvos.

Por sua vez, no âmbito das Informações Públicas busca-se a divulgação dos assuntos relacionados ao Batalhão para o público externo, em especial para órgãos de Comunicação Social nacionais ou estrangeiros, com o propósito de difundir as notícias e as ações positivas desenvolvidas no Haiti.

Finalmente, no âmbito da Divulgação Institucional são desenvolvidas atividades que visem a produzir e a disseminar a imagem do Batalhão, do Exército, das Forças Armadas e do Brasil como um todo, por meio de revistas militares brasileiras, brindes institucionais, folder, etc produtos direcionados aos diferentes públicos, com o fim de participar da formação de opinião pública favorável ao Batalhão, bem como fortalecer as convicções e a auto-estima do público interno.

Com o intuito de manter o público interno bem informado e motivado, o G10 confecciona, mensalmente, um informativo eletrônico, com as principais atividades desenvolvidas pelo Batalhão. Trata-se de um instrumento de baixo custo e de grande penetração. De maneira geral, o mesmo produto é difundido para outros órgãos de

Comunicação Social (Exército, Marinha, Força Aérea, Ministério da Defesa, etc) como forma de ampliar a divulgação.

A seção realiza o registro fotográfico das principais atividades do Batalhão (Ações cívico-sociais, patrulhas motorizadas, reconhecimentos, visita de autoridades civis e militares, etc) que resultam, via de regra, em uma breve matéria de cunho jornalístico que visa abastecer o site do Exército Brasileiro e o site privado Sangue Verde Oliva, os quais possuem um link exclusivo com as notícias do Batalhão.

Dentro das atividades da Seção, destaca-se o acompanhamento de comitivas de autoridades civis e militares brasileiras que visitam o Batalhão e aqui permanecem por cerca de uma semana. Estas visitas ocorrem com frequência, exigindo a definição de uma agenda detalhada e especial, com vistas a transmitir uma mensagem positiva da tropa brasileira.

De igual maneira, o Batalhão, por intermédio do Centro de Comunicação Social do Exército, convida e recebe, com frequência, jornalistas de diferentes órgãos da mídia, que vem ao Haiti em busca de matéria. Normalmente, é oferecida uma agenda de visitação com uma sugestão de pauta. Na maioria das vezes, tais visitas geram mídia espontânea de cunho positivo para o Batalhão.

Por intermédio do Comando da MINUSTAH, semanalmente, o Batalhão recebe a determinação de acompanhar órgãos da mídia internacional que vem ao Haiti com interesse nas atividades das tropas da ONU, em particular em áreas consideradas de risco, na região de Porto Príncipe, onde o Batalhão atua. As visitas são breves (de 03 a 04 horas) e a agenda é sugerida pelo Batalhão em coordenação com a MINUSTAH. Nessas ocasiões, os profissionais tem *in loco* uma visão do trabalho do Batalhão, da receptividade da população para com as tropas brasileiras e os impactos na reconstrução do país.

Por fim, a Seção G10 realiza ainda as seguintes ações:

- disponibilização de matérias jornalísticas (locais, do Brasil e internacionais) na intranet do Batalhão;

- organização de comemorações oficiais, datas festivas, efemérides, cumprimentos de aniversário, encontros desportivos, religiosos e sociais e outras que visem à manutenção do moral da tropa.

- estabelecimento de sistemas de comunicação com as famílias e de apoio aos familiares por meio de cartas eletrônicas.

- encontros de confraternização com os demais batalhões estrangeiros de interesse do Brasil.

- difusão de mensagens aos integrantes do Batalhão utilizando peças de comunicação, tais como: folhetos, faixas horizontais, banner e outros produtos de divulgação.

Quanto ao público-alvo do Batalhão, pode-se dizer que muitas vezes é confundido com o público-alvo do próprio Exército, visto que o Batalhão Haiti é diretamente subordinado ao Comando da Força Terrestre, devido a sua atuação (além-fronteiras) no cenário internacional. Abaixo, consta o público-alvo do Batalhão:

- Público interno: constituído por militares integrantes e ex-integrantes do Batalhão, militares do Exército - da ativa e da inatividade, ex-combatentes, servidores civis e seus respectivos familiares.

- População haitiana: o Batalhão mantém contato com lideranças comunitárias dos bairros de Cité Soleil, Cité Militaire e do Distrito de Delmas, área de responsabilidade do Batalhão.

- ONGs: mais de 350 entidades são cadastradas no Batalhão, porém somente algumas mantêm contato com o BRABAT 1, visto que muitas saíram do Haiti dois meses após o terremoto. Dentre as ONGs que continuam em contato com o Batalhão, estão a IOM (Organização Internacional para a Migração), ICRC (Comitê Internacional da Cruz Vermelha), Médicos Sem-Fronteiras (MSF) etc.

- ONU e as suas agências: integrantes das Nações Unidas que trabalham na MINUSTAH, oriundos de diversos países, que são considerados formadores de opinião junto à comunidade internacional.

- População brasileira: residentes ou não no Brasil.

- Mídia brasileira e internacional: são importantes formadores de opinião.

O nível de relacionamento do Batalhão com o público externo é considerado bastante satisfatório. Com efeito, o nível de credibilidade do contingente brasileiro é elevado. Muitas instituições, inclusive fora da área de responsabilidade do Batalhão, procuram auxílio lá, pois dizem que somente o BRABAT 1 "ajuda com alguma coisa". No terremoto de 12 de janeiro, muitos haitianos dirigiram-se ao Batalhão para pedir auxílio, pois no momento da catástrofe era uma das poucas instituições que estavam em condições de realizar apoios humanitários, uma vez que o Palácio Nacional – sede do Governo Haitiano, e os Hoteis Christopher e Montana – sedes da MINUSTAH, ruíram no sismo. Mesmo após a reconstrução de alguns órgãos civis e da sede da MINUSTAH, as solicitações de apoio humanitário continuaram

chegando diariamente ao Batalhão. A Seção CIMIC do Batalhão recebe em média 06 instituições por dia (cadastradas e não-cadastradas).

#### 4.3.3. Aspectos gerais do planejamento organizacional do Batalhão

O Batalhão não possui um Plano de Gestão por escrito. As diretrizes emanam do Comandante do Batalhão e/ou dos órgãos superiores (Comando de Operações Terrestres, Comando do Exército, Ministério da Defesa, e da MINUSTAH – por intermédio do Force Commander).

A missão do Batalhão é contribuir com a manutenção de um ambiente seguro e estável na sua área de responsabilidade, de forma a criar as melhores condições para a reconstrução do país, além de participar do esforço internacional de ajuda humanitária.

No tocante à visão de futuro, vislumbra-se para o Batalhão a mesma visão do Exército, qual seja, ser um Exército **reconhecido internacionalmente** por seu profissionalismo, competência institucional e capacidade de dissuasão; **respeitado na comunidade global** como poder militar terrestre apto a respaldar as decisões do Estado, que coopera para a paz mundial e fomenta a integração regional. Isso se deve, principalmente, pelo fato do Batalhão ser um instrumento de projeção de poder político do Brasil, o que acaba por coincidir objetivos entre a instituição Exército Brasileiro e a Organização Militar BRABAT 1.

Os principais valores assimilados pela Organização são os mesmos cultuados na Força Terrestre: hierarquia e disciplina, além do **patriotismo**, do **dever**, da **lealdade**, da **probidade** e da **coragem**.

Como objetivos e metas da Organização para o cumprimento da missão e o alcance da visão delineada, pode-se ressaltar os tópicos seguintes: objetivos – assegurar um nível de segurança aceitável em sua área de responsabilidade; manter elevado o nível de adestramento da tropa; relacionar-se com a população local; propor e executar ações de suporte à comunidade haitiana; convencer a população haitiana a participar com o maior efetivo possível do processo eleitoral; empreender projetos de impacto rápido (sob a coordenação da ONU) voltados para os setores de saneamento básico, saúde, educação, esportes e reforma da infra-estrutura das redes rodoviárias e de energia elétrica, por exemplo; metas – transmitir uma imagem positiva do contingente brasileiro à população local; contribuir para a consolidação da estabilidade no Haiti; manter a segurança na região de Porto-Príncipe e áreas

adjacentes sob a responsabilidade do Batalhão; contribuir para a melhoria da qualidade de vida do povo haitiano; desenvolver o senso de cidadania, espírito comunitário e patriotismo no povo haitiano; manter o moral da tropa elevado.

#### **4.3.4. Aspectos comunicacionais do BRABAT 1**

Com efeito, o BRABAT 1 não possui um plano de comunicação próprio. No entanto, seguindo uma política global de comunicação, o Centro de Comunicação Social do Exército emite a cada triênio um Plano de Comunicação Social para o Exército, de forma a direcionar o planejamento da comunicação das diversas Organizações Militares da Força. Assim, este Plano serve de base para a adoção de diretrizes comunicacionais no nível Batalhão.

A Seção de Comunicação Social do Batalhão tem sua comunicação facilitada pela RESISCOMSEX. Apesar da falta de um Plano de Comunicação, a Seção de Comunicação Social do Batalhão adota algumas diretrizes no planejamento de suas atividades. Sua missão é planejar e coordenar as ações de comunicação social, com vistas ao público-alvo do Batalhão e do Exército, de forma a contribuir para o cumprimento da missão do Batalhão. Sua visão de futuro é ser reconhecida como referência de excelência no âmbito do Sistema de Comunicação Social do Exército.

Segundo o Oficial de Comunicação do Batalhão, Coronel Campelo, a Comunicação Social influencia positivamente na ação de comando, na motivação do público-alvo, na manutenção do espírito de corpo, no desenvolvimento da eficácia operacional e na obtenção do poder de combate da tropa. Estas são basicamente as contribuições da atividade comunicacional para o cumprimento da missão da Organização. A atividade de comunicação é considerada pelo G10 como um valioso instrumento para a conquista e manutenção dos objetivos do Exército, e o Batalhão como parte integrante do sistema, ao se utilizar deste instrumento, contribui para a consecução das metas estabelecidas pela Força Terrestre. Além disso, contribui sobremaneira para o fortalecimento das convicções e da auto-estima do público interno, bem como para a preservação da imagem do Exército junto ao público externo.

Ainda, segundo Campelo, os valores que norteiam as atividades do G10 são os seguintes: pró-atividade, abrangência, relevância, precisão, compromisso com a verdade e oportunidade.

Outras possibilidades da atividade comunicacional que são exploradas pelo Batalhão são as seguintes: esclarecer o público interno de maneira precisa e oportuna sobre fatos ou eventos que possam ter reflexo ou repercussão no âmbito da Força/Brasil; preservar a imagem do Exército/Brasil junto à opinião pública, por meio da adoção de uma postura pró-ativa, sempre se antecipando aos fatos; divulgação institucional, com a finalidade de formar um opinião pública favorável à Instituição/Brasil; informações públicas, cujo objetivo é divulgar assuntos relacionados ao Exército/Brasil aos órgãos de comunicação social nacionais e estrangeiros, mediante a assessoria de imprensa; organização de eventos internos com a presença de públicos variados.

De acordo com o plano de comunicação social do Exército, os objetivos gerais da comunicação no Batalhão Haiti são os seguintes: Neutralizar/atenuar as divulgações da mídia negativa por meio de dados/informações precisas e claras; divulgar adequadamente as operações em curso; elevar o moral da tropa; manter a tropa bem informada; esclarecer corretamente a população e os órgãos de mídia, nacionais e internacionais, sobre as atividades que desenvolve.

Quanto aos objetivos específicos, podemos citar, junto ao público externo:

- refletir a Instituição, ao difundir informações de interesse público sobre as filosofias, as políticas, as práticas, os objetivos, os valores, os princípios, a missão, a conduta, a postura e as atitudes;
- tornar o Exército mais conhecido, acreditado e valorizado como Instituição do Estado, divulgando ações subsidiárias e complementares em apoio às comunidades e ao desenvolvimento nacional;
- buscar maior aproximação com os públicos-alvo da Instituição, por meio das atividades de Relações Públicas;
- enfatizar os valores e peculiaridades da carreira das armas; e
- buscar o bom relacionamento com a mídia, tendo em vista o seu potencial de influência sobre a opinião pública.

Ainda, junto ao público interno, os objetivos específicos são os seguintes:

- fortalecer a confiança e a coesão interna, valorizando as relações entre pares e subordinados;
- fortalecer a imagem organizacional;
- aumentar o orgulho de integrar a instituição;
- manter o público bem informado; e

- buscar fortalecer os laços de união, camaradagem e integração entre os militares inativos e a Instituição.

O modelo de relações públicas em que trabalham é o de mão única/ informação pública, onde eles se preocupam apenas com disseminar informações sem buscar a retroalimentação do que é repassado aos públicos. A pesquisa quando feita não segue periodicidade necessária para um feedback mais eficiente, capaz de ser agente solucionador de problemas. Quanto à filosofia de comunicação organizacional o Batalhão possui um departamento onde as ações de comunicação são centralizadas. É de lá que partem ações de comunicação interna, institucional e administrativa. Até mesmo os panfletos e cartazes são feitos lá.

A comunicação interna constitui-se um sistema simétrico, sendo um ambiente saudável e fácil de trabalhar a comunicação. Ela funciona de duas formas: verbalmente (linguagem falada) e por escrito. À comunicação falada inserem-se as ordens verbais, as reuniões diárias e as conversas entre os militares de mesma precedência hierárquica quando estão coordenando alguma atividade. A comunicação escrita funciona mediante ofícios, partes, memorandos, ordens de instrução, ordens de serviço, normas e boletins, todos documentos rotineiros produzidos no interior da Organização Militar.

Para o público externo, normalmente utiliza-se a linguagem escrita, por meio de panfletos, releases, documentos de esclarecimento à imprensa, cartas formais, ofícios, memorandos, mensagens para autoridades etc. Além disso, ele faz uso das novas mídias sociais para interagir com os públicos:

Abaixo a Figura 8 da página sobre o Haiti, no portal eletrônico do Exército Brasileiro, onde são publicadas as notícias sobre o BRABAT 1, as ações realizadas, fotos dos eventos, histórico da missão, além de publicações sobre os outros batalhões no Haiti.



**Figura 8: Página do Haiti no site do Exército Brasileiro**  
 Fonte: Disponível em: <<http://www.exercito.gov.br/web/haiti>>

A Figura 9 é o canal do Exército no Youtube, onde são postados os vídeos gravados para o programa “Exército Notícias” e onde também são divulgados vídeos sobre o Haiti:



**Figura 9:** Canal do Exército Brasileiro no Youtube.

Fonte: Disponível em < <http://www.youtube.com/user/CCSE1982>>

A Figura 10 é a página do Exército no Facebook, onde também são publicadas notícias sobre o BRABAT 1:



**Figura 10:** Página do Exército no Facebook

Fonte: Disponível em < <http://www.facebook.com/pages/Exercito-Brasileiro-Oficial/167817063245230>>

Página do Exército Brasileiro no Twitter:



**Figura 11:** Página do Exército Brasileiro no Twitter.

Fonte: Disponível em < <http://twitter.com/#!/exercitooficial>>

Por ser uma instituição hierarquizada, com diversos níveis de comando, o Exército exige o protocolo de todos os documentos produzidos, tanto os internos, como os externos, o que permite um controle do emissor da mensagem, quanto ao seu recebimento pelo receptor.

Mesmo as informações verbais, na maioria das vezes são transcritas, pois muitas vezes são ordens que devem ser registradas, o que torna a comunicação escrita um complemento da linguagem falada. A escrita ainda permite que o receptor não esqueça do que foi falado, uma vez que o fluxo de informações é muito grande, o que poderia gerar um esquecimento.

No sistema de protocolo eletrônico usado no Batalhão, todas as mensagens transmitidas exigem um “acusar recebimento” ou um “despacho”, ou seja, uma decisão do receptor quanto ao que está escrito no documento considerado.

Quanto à análise dos fluxos de informação, pode-se afirmar que dentro do Batalhão, os três fluxos – ascendente, descendente e horizontal – estão presentes.

No tocante ao trâmite de documentos, o fluxo ascendente ocorre quando o setor de nível hierárquico mais baixo encaminha um documento para despacho do chefe da seção ou do Comandante. Ou ainda, quando o superior abre espaço ao subordinado para dar opinião sobre determinado assunto, respeitando os preceitos da hierarquia e disciplina.

O fluxo descendente ocorre na emissão das ordens do escalão superior para o escalão de nível mais baixo.

O fluxo horizontal ocorre entre os elementos de mesmo nível hierárquico, como por exemplo, entre chefes de seções do EMC ou entre os comandantes de subunidades, quando necessitam coordenar uma ação conjunta entre si.

A estrutura hierarquizada das Forças Armadas, porém, impõe certas barreiras à comunicação interna. Esta estrutura pode eventualmente demandar maior tempo no fluxo das comunicações naturais, devido à existência da chamada “cadeia de comando”. Sendo assim, um oficial subalterno de uma subunidade não pode coordenar uma ação com um outro subalterno de outra subunidade, sem antes passar pelos respectivos comandantes de subunidade. Neste caso, haveria um fluxo ascendente do subalterno da subunidade 1 para o seu comandante de subunidade que por meio do fluxo horizontal comunicar-se-ia com o comandante da subunidade 2 que acionaria seu subalterno pelo fluxo descendente. O maior ou menor grau de autonomia de coordenação e decisão estão intimamente ligados ao grau funcional da autoridade militar.

Apesar da barreira hierárquica, não se pode considerar que haja uma predominância da comunicação unilateral no interior do Batalhão. Contudo, a estrutura hierarquizada do Exército assim permite, caso haja necessidade (exemplo: situações que exijam pronta

resposta, ordens em situações de conflito, situações extremas etc). Normalmente, no cotidiano, é dado ao subordinado o acesso ao chefe para conversar e dar opinião, desde que o chefe dê abertura para a discussão ou contestação de determinado assunto.

Na comunicação administrativa, o Batalhão utiliza o sistema de protocolo eletrônico (ProtWeb) para o fluxo de documentos e informações no interior do aquartelamento. Cada militar em função de comando e administrativa possui um login para o acesso ao sistema. Há também o Correio Eletrônico da MINUSTAH para a comunicação entre o Batalhão e os integrantes dos diversos componentes da ONU no Haiti.

Pode-se considerar como pontos fortes e oportunidades de melhoria da comunicação administrativa os seguintes aspectos:

- Pontos fortes – facilidade no arquivamento de documentos; economia de papel e tinta para impressora; praticidade do programa ProtWeb e do Correio Eletrônico da MINUSTAH.

- Oportunidades de melhoria – reduz o contato pessoal entre chefe e subordinado, pois a maioria das ordens e despachos são emitidos por meio eletrônico; na falta de internet, o protocolo de documentos é prejudicado, passando-se ao sistema de registro manual, o que demanda mais tempo.

Ainda, outro princípio proposto por Grunig, citado por Kunsch, que pode ser verificado é o envolvimento das relações públicas na administração estratégica: O chefe da comunicação social do Batalhão tem acesso livre ao comandante, participa dos processos de gestão estratégica e dos programas de comunicação.

O sistema político-econômico do Haiti, apesar de instável, não desestabiliza o processo comunicacional do Batalhão, pois já era uma situação prevista até mesmo antes de se instalarem lá. O contexto cultural é totalmente adaptado aos programas de comunicação realizados, bem como o nível de desenvolvimento do país, que tem programas específicos para atendimento da população carente. A comunicação do Batalhão possui bom relacionamento com o sistema de mídia tanto local, quanto internacional, como pode ser observado nas diversas visitas e comitivas da imprensa estrangeira.

Considerando os tópicos anteriores que tratam acerca dos públicos-alvos do BRABAT 1, pode-se verificar que a classificação utilizada pelo Exército é diferente da definida por Fábio França, mencionada no capítulo 2. Sendo assim, com base nos conhecimentos teóricos expostos no referido capítulo, ter-se-ia, de acordo com a Quadro 6 abaixo, a seguinte classificação para os públicos-alvos do Batalhão:

| Tipo de Público               | Tipo de relacionamento  | Objetivos da instituição   | Nível de dependência                   | Expectativas da instituição   | Expectativas dos públicos  |
|-------------------------------|---|--|--|---|--|
| <b>Funcionários militares</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Legal</li> <li>•Social</li> <li>•Institucional</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• fortalecer a confiança e a coesão interna, valorizando as relações entre pares e subordinados;</li> <li>• fortalecer a imagem organizacional</li> <li>• aumentar o orgulho de integrar a instituição;</li> <li>• manter o público bem informado</li> <li>• buscar fortalecer os laços de união, camaradagem e integração entre os militares inativos e a Instituição</li> </ul> | Essencial                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Dedicação</li> <li>•Lealdade</li> <li>•Satisfação</li> <li>•Comprometimento</li> </ul>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Cumprimento das normas legais</li> <li>•Valorização pessoal</li> </ul>   |
| <b>Comunidade haitiana</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Legal</li> <li>•Social</li> </ul>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Obter aprovação</li> <li>• Buscar aproximação</li> </ul>  | Não essencial Comunitários             | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Aceitação da população</li> <li>•Desenvolver cidadania no público</li> </ul>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Melhoria na segurança e na qualidade de vida</li> </ul>  |
| <b>Comunidade brasileira</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Social</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Manter o público bem informado</li> <li>•Tornar a Instituição mais conhecida, acreditada e valorizada</li> <li>•Enfatizar os valores e peculiaridades da carreira das armas</li> </ul>   | Não- essencial                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Obter aceitação</li> <li>•Aprovação das ações realizadas</li> <li>•Credibilidade</li> </ul>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Cumprimento das normas legais</li> <li>•Representar bem o país no exterior</li> </ul>                                  |
| <b>Mídia</b>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Social</li> <li>•Político</li> </ul>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Conseguir apoio</li> <li>•Buscar bom relacionamento</li> <li>•Enfatizar os valores e peculiaridades da carreira militar</li> </ul>   | Não essencial de rede de interferência | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Apoio público</li> <li>•Divulgação da marca</li> <li>•Aprovação</li> </ul>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Fonte de informação</li> <li>•Respeito</li> <li>•Confiança</li> </ul>  |
| <b>ONG's</b>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Social</li> <li>•Político</li> </ul>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Conseguir apoio</li> <li>•Coordenar ações humanitárias conjuntas</li> <li>•Obter respeito</li> </ul>   | Não essencial Comunitários             | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Facilite o trabalho da Instituição</li> <li>•Coopere na coordenação das atividades conjuntas</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Proporcionar segurança de forma a facilitar suas ações comunitárias</li> <li>•Respeito aos Direitos Humanos</li> </ul> |
| <b>ONU</b>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Jurídico</li> <li>•Social</li> <li>•Político</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Obter aprovação</li> <li>•Obter respeito</li> <li>•Projetar o poder político do Brasil</li> </ul>  | Essencial Constitutivo                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Respeito ao Governo Brasileiro</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Cumprimento das normas legais</li> <li>•Contribuição nos esforços de estabilização do país</li> </ul>                  |
| <b>Governo local</b>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Jurídico</li> <li>•Social</li> <li>•Político</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Obter respeito</li> <li>•Obter aprovação</li> </ul>  | Essencial constitutivo                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Respeito ao Governo Brasileiro</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Obediência às leis</li> <li>•Colaboração</li> </ul>  |

|  |  |  |  |   |                                       |
|--|--|--|--|---|---------------------------------------|
|  |  |  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Respeito a ONU</li> <li>•Colaboração nos esforços de estabilização do país</li> </ul> | nos esforços de estabilização do país |
|--|--|--|--|---|---------------------------------------|

**Quadro 6 – Públicos-alvos do BRABAT 1 conforme conceituação de Fábio França**

#### **4.3.5. Aspectos inerentes às Relações Públicas Internacionais no caso BRABAT 1**

O caso BRABAT 1 ilustra bem como uma instituição governamental desenvolve sua comunicação na construção de relacionamento com outras nações, com objetivos não apenas institucionais, mas também da nacionais. Num esforço para se manterem desenvolvidos e influentes mundialmente, os Estados têm atuado sob a ótica de um novo pensamento político baseado no equilíbrio mundial de poder associado ao conceito de governança global.

A governança global pode ser definida como a soma de todas as maneiras pelas quais todos os indivíduos e instituições, públicas ou particulares, administram seus interesses. É um processo contínuo pelo qual interesses conflitantes ou divergentes podem ser solucionados e assim permitir a adoção de medidas de cooperação. Consiste ainda num procedimento que envolve tanto organizações não-governamentais, como as governamentais, movimentos de cidadania, corporações multinacionais e o mercado global de capital. Interagindo com todos eles, encontram-se os meios de comunicação globais.

O Brasil, na ânsia de ser um ator importante nesse cenário, adotou uma estratégia diplomática que converge suas ações políticas à vontade de ser um membro permanente do Conselho de Segurança da ONU. Dentre essas políticas e estratégias, estão a promoção da cooperação internacional para o desenvolvimento e para a paz. Dessa maneira, o Brasil busca nas missões de paz, um instrumento de busca da paz e de projeção de imagem internacional. Por isso, o sucesso dela é tão importante.

O Ministério da Defesa destacou que o aumento da participação brasileira em missões de paz já estava prevista na Política Nacional de Defesa, que antecedeu a Estratégia Nacional de Defesa. O Ministério também alega que as missões servem à capacitação e ao aprimoramento dos militares e projetam uma imagem positiva do Brasil no âmbito internacional. Especialistas no assunto tem apontado que a intenção do governo seria justamente se beneficiar desta "imagem positiva" para alcançar

uma cadeira permanente no Conselho de Segurança da ONU. (RODRIGUES, 2010)<sup>6</sup>.

Sendo assim, percebe-se que o processo comunicacional da missão de paz tem papel importante nesse cenário. E como as relações públicas possuem papel relevante no alcance desses objetivos, é necessário que as ações diplomáticas do Brasil sejam adaptadas aos aspectos sociais, culturais, políticos e econômicos desse país, por meio da utilização de técnicas de relações públicas internacionais.

O Ministro das Relações Exteriores Celso Amorim acredita que a missão de paz no Haiti seja importante não só pela projeção internacional, mas pela ajuda humanitária em si:

No caso do Haiti, é gratificante ver que estão dadas as condições para uma operação da ONU, que conta com o consenso político da comunidade internacional. Esse raciocínio embasou nossa decisão de aceitar o comando da operação de paz estabelecida pelo Conselho de Segurança. Nossa participação na Missão da ONU no Haiti, ademais, parte do princípio de que a paz não é um bem internacional livre: a manutenção da paz tem um preço. Esse preço é o da participação. Ausentar-se ou eximir-se de opinar ou agir diante de uma situação de crise pode significar a exclusão do processo de tomada de decisões, ou, pior, a dependência em relação a outros países ou regiões. (AMORIM, 2010)<sup>7</sup>

No decorrer do trabalho, diversos autores foram mencionados para fins de embasamento teórico em Relações Públicas Internacionais. Contudo, para a análise comparativa dos aspectos de RPI presentes no planejamento de Comunicação Social do BRABAT 1, serão utilizados apenas os conceitos de Wakefield e Sahagún, citados no capítulo 3, devido ao detalhamento de suas definições.

Em sua visão interdisciplinar, Wakefield (2000) detalha diretrizes a serem tomadas para operacionalizar as Relações Públicas Internacionais, sugerindo que as organizações devem pensar de acordo com seus ambientes de trabalho – sejam estes nacionais ou internacionais. Assim, por analogia, o BRABAT 1 deveria pensar de acordo com seu ambiente operacional – o Haiti – considerando as peculiaridades desse país no planejamento de suas ações. Em conformidade com a Tabela 3 – Operacionalização das RPI segundo Wakefield (2000) é possível delimitar sete linhas de ação a serem adotadas no país hospedeiro: (1) implantação de programas de RP apropriados ao sistema de valores e a logística do país; (2) atentar para que objetivos organizacionais de âmbito nacional vão ao

---

<sup>6</sup> Disponível em: <<http://noticias.br.msn.com/artigo.aspx?cp-documentid=25851798> 2010>. Acesso em: 03 nov. 2010.

<sup>7</sup> Disponível em: <<http://www.itamaraty.gov.br/sala-de-imprensa/discursos-artigos-entrevistas-e-outras-comunicacoes/embaxador-celso-luiz-nunes-amorim/artigo-conceitos-e-estrategias-da-diplomacia-do/?searchterm=%22no%20caso%20do%20haiti,%20%C3%A9%20gratificante%22>>. Acesso em: 03 nov. 2010

encontro dos objetivos organizacionais de âmbito internacional; (3) identificar públicos-alvos e monitorar assuntos locais; (4) adaptar ações de comunicação social para públicos internacionais; (5) assessorar o alto comando nas decisões que tenham implicações para as relações públicas; (6) condução de um treinamento do público interno, para que eles tenham uma compreensão da missão das Relações Públicas, bem como estejam preparados para realizarem comunicados à mídia em nome da organização; e (7) interagir com os seus públicos-alvos, de forma a proporcionar o *feedback* em assuntos locais, com o intuito de auxiliar a solução de questões transnacionais.

Por outro lado, Sahagún (1998) menciona outras técnicas de RPI como: (1) o assessoramento sobre aspectos culturais do país receptor; (2) organizar encontros com responsáveis pelos meios de comunicação; (3) organização de reuniões específicas com outras organizações que atuam no mesmo âmbito profissional; (4) contato com pessoas que ocupam posições estratégicas no sistema político que podem ajudar a organização; (5) agendamento de encontros com formadores de opinião; (6) obtenção de informações sobre a estrutura econômica, social, política, cultural e outros âmbitos; (7) assessoramento acerca de mudanças necessárias para a atuação da organização no exterior; (8) manter contatos com empresas de relações públicas estrangeiras, de forma a auxiliar a realização de esforços de comunicação social no exterior; (9) contar com especialistas nos diversos ramos da comunicação social; e (10) estudo do idioma é essencial, a fim de facilitar a interação com o público estrangeiro.

Sendo assim, torna-se possível a procedência de uma análise comparativa, à luz dos conceitos supracitados de ambos os autores.

Segundo Campelo, o Exército Brasileiro, antes de assumir o comando do componente militar da MINUSTAH, realizou um levantamento detalhado do ambiente operacional, de forma a nortear todo o emprego da tropa nesta área até então desconhecida pela Força Terrestre. Neste levantamento é realizado um estudo pormenorizado das diversas variáveis – política, econômica, social e jurídica – que tenham incidência direta ou indireta sobre a ação militar.

Na esfera política, cumpre notar que, dependendo da situação vigente no país, pode haver um comprometimento da estabilidade no país. Exemplo disso, são os períodos eleitorais no Haiti, que historicamente sempre foram marcados por manifestações violentas e conflitos armados entre partidos. Atualmente, o país vive o período de eleições presidenciais e senatoriais, marcadas para o próximo dia 28 de novembro. Devido aos aspectos de segurança, o Batalhão tem acompanhado toda a campanha eleitoral dos partidos, de forma a manter o ambiente seguro e estável. Tal fato reflete-se nas relações públicas, pois, a fim de cumprir a

sua missão organizacional, o G10 planeja campanhas de divulgação, com a finalidade de conscientizar a população a manterem da ordem pública.

No tocante à variável econômica, para este planejamento é levado em conta basicamente a situação social dos públicos, para fins de divulgação institucional e ações sociais; e a possibilidade de eclosão de crises econômicas no país, que venham a causar manifestações que comprometam a ordem pública e que exijam medidas voltadas para o gerenciamento da crise, inclusive caso haja comprometimento da imagem do Batalhão.

Para o planejamento da comunicação social do Batalhão a variável social (ou cultural) é considerada, principalmente para fins de mapeamento de públicos-alvos. Tal estudo consiste numa análise dos hábitos, comportamentos, relações interpessoais e intrapessoais, bem como a importância destes públicos para a organização.

Ao se instalar no país, outro ponto a ser levantado é o ordenamento jurídico que rege as relações entre o país hospedeiro e aquele do qual é oriunda a organização. Para tal, o BRABAT 1 conta com uma assessoria jurídica, cuja função é prestar o assessoramento oportuno ao Comando do Batalhão, em questões concernentes ao Direito Internacional dos Conflitos Armados (DICA) – Convenções de Genebra, Direito Internacional Humanitário (DIH), Carta das Nações Unidas, Memorando de Entendimento (MOU) da Missão, normas jurídicas haitianas, além de aspectos inerentes à Justiça brasileira. Além disso, possui a função de controlar o desenrolar de sindicâncias, inquéritos policiais militares (IPM), investigações preliminares (IP) e *Board of Inquiry*(BOI) – inquérito instaurado pela ONU, para apurar suspeitas de crime envolvendo integrantes da MINUSTAH. Esta seção liga-se ainda para fins jurídicos com o *Force Provost Marshall* (FPM), que é o delegado da Missão, para assuntos de polícia judiciária militar, e com o *Legal Adviser*, assessor jurídico do Force Commander, para fins de assessoramento aprofundado nas legislações supracitadas.

Campelo afirma também que o G10, desde o preparo para a missão, conscientiza todos os militares do Batalhão quanto ao papel de cada um como agente de comunicação social, de forma que ao chegar ao ambiente operacional, a tropa já esteja acostumada com a cultura local, bem como esteja a par da missão do Batalhão, e esteja ciente do trato adequado com a mídia. Cabe ressaltar também que os militares passam por instruções básicas acerca do idioma crioulo e que, dos oficiais do G9 e G10, exige-se noções avançadas do idioma inglês e/ou francês, línguas oficiais da ONU.

O BRABAT 1 recebe diversas visitas de comitivas de jornalistas da imprensa brasileira e internacional, que procuram a MINUSTAH para a realização de matérias sobre as missões de paz da ONU. Estes grupos midiáticos permanecem alojados no interior do

Batalhão, o que permite um maior contato com a rotina dos militares, facilitando desta forma a interação da tropa com este público estratégico.

Para fins de *feedback*, o comando do componente militar da MINUSTAH realiza semanalmente o *Weekly MINUSTAH Briefing*, que conta com o comparecimento de representantes de todas as Organizações Militares subordinadas. Nesta reunião, são apresentadas as atividades realizadas na semana e as previsões para a próxima semana. Com a população haitiana, o Batalhão também recebe *feedback* de suas ações, por meio do contato com o comandante do BRABAT 1, que nas diversas operações interage com os locais, e com a Seção de Coordenação Civil-Militar, nas diversas visitas às comunidades. Outras situações nas quais se obtém *feedback* são nas reuniões que o G9 participa, conduzidas pelo *Civil Affairs* da MINUSTAH, onde os diversos atores – componente policial, civil e lideranças locais – expõem seus problemas.

Reuniões de coordenação também são conduzidas quando o Batalhão se propõe a realizar alguma ajuda humanitária, ou quando os atores civis – ONG e elementos do Governo local – necessitam de apoio neste tipo de ajuda, como por exemplo escolta de comboios, segurança de locais de distribuição de comida etc. A coordenação é realizada pelo Oficial CIMIC – G9 – e tem o objetivo de evitar duplicação de esforços no apoio à comunidade haitiana. Normalmente, nas atividades conjuntas, o componente militar proporciona segurança, enquanto que o componente civil ajuda a transmitir uma imagem positiva da tropa, além de proporcionar uma integração maior com líderes comunitários até então desconhecidos pelo Batalhão.

Cumprir notar que por se tratar de uma missão de paz considerada complexa, ou seja, com a participação de diversos atores, deve-se sempre levar em conta a integração dos esforços, a fim de facilitar o trabalho dos diversos componentes da missão. Outro aspecto importante que merece atenção é a flexibilização dos programas de Comunicação, pois a globalização torna o ambiente operacional bastante sujeito à mudanças bruscas. O Exército, de acordo com Campelo, conta com este fator de incerteza nos seus planejamentos, principalmente no caso de alteração de alguma variável no país hospedeiro como necessidades da população, mudança de público-alvo estratégico etc.

## 5. CONCLUSÃO

É sabido que hoje a dinâmica que constrói o relacionamento da sociedade com as organizações e instituições é mais globalizada. O processo comunicacional ocorre com muito mais velocidade que há tempos atrás. Hoje, a sociedade cobra mais dos atores sociais, governos, empresas e instituições. Ela reivindica mais seus direitos, tem acesso rápido a informações de grande importância para ela e entende que tem maior responsabilidade em estipular os limites morais e éticos desses atores sociais.

Diante desse cenário, é fundamental contar com a função do Relações Públicas nas organizações. A política de comunicação das instituições precisa ouvir a opinião, estudar as tendências, os anseios e reivindicações de múltiplos e variados “segmentos sociais”, que agora, organizam-se de forma peculiar para atuar como grupo político, em busca da defesa e salvaguarda de suas ideias e interesses.

O mundo globalizado trouxe ao RP um papel importante nesse processo. Quando as fronteiras se dissolvem em meio à comunicação e veiculação de mensagens em tempo real, na mais avançada forma de propagação de mídia, começa a exigência e a procura por um profissional possuidor de uma formação ampla, diversificada, transdisciplinar, estratégica, capaz de traduzir e ouvir reivindicações de grupos e associações distintas e diversificadas.

Toda essa responsabilidade torna necessária a investigação das relações públicas internacionais, especialmente por ser uma área tão pouco explorada aqui no Brasil, embora em outros países ela já seja uma especialidade muito relevante para a profissão na era da globalização. E mais do que isso, a pesquisa científica voltada para as instituições governamentais que atuam em outros países.

Os dados que a pesquisa trouxe foram surpreendentes, pois não se espera de uma instituição com valores tão rígidos e conservadores que haja planejamento de ações em comunicação, seguidas por um plano de comunicação bem estruturado. É preciso dizer também que, à luz das relações públicas internacionais, a comunicação do Exército Brasileiro é construída de forma sistematizada.

Vale ressaltar, contudo, que as ações de comunicação voltadas para as relações públicas são implantadas de forma diferente. Não existe um departamento único que trata dessas ações, mas uma seção de Comunicação Social, que integra as ações com seus funcionários, suas famílias e a mídia, e a seção de Coordenação Civil-Militar, que integra as ações com a comunidade haitiana, as ONG e a ONU.

As ações de relações públicas realizadas pelo Batalhão poderiam ser melhor trabalhadas, se houvesse um profissional da área que pudesse orientar esses programas. Embora o trabalho realizado no Haiti seja satisfatório, com a presença de um RP, ele seria mais eficiente e eficaz e conseqüentemente poderia ser excelente.

A busca pelas relações públicas excelentes devem nortear o planejamento de comunicação das organizações e das instituições, se elas quiserem alcançar melhor seus objetivos organizacionais. No caso do Batalhão, essas ações contribuirão para o sucesso almejado na missão de paz e acarretará uma projeção importante da imagem do Brasil em âmbito internacional.

Sabe-se muito, em outros países – aqui no Brasil esse aspecto começa a ter um valor mais positivo – da importância do RP para sociedade na construção de qualquer tipo de relacionamento entre organizações e seus públicos. E por que não levar essa responsabilidade para o âmbito político internacional? Por que não ter a visão do relações públicas como um diplomata organizacional, institucional, em qualquer lugar em que ele atue fora da sua matriz organizacional/institucional?

Um relações públicas deve atuar em qualquer lugar que sua organização esteja e auxiliá-la ao ambiente externo em que se encontra, segundo seus valores culturais, sociais, econômicos e políticos, planejando ações baseadas em estratégias que contemplem esses aspectos, visando benefícios mútuos entre os públicos e as nações.

Pode-se, pois, concluir desse estudo que as relações públicas internacionais são uma especialidade das relações públicas em plena expansão, contando com ampla sistematização e metodologias, apesar de ser pouco pesquisada cientificamente. A contemporaneidade dos artigos e livros referenciados nesta pesquisa, bem como a abordagem do tema RPI por autores de diversos países são provas disso. Tal aspecto reflete-se no Brasil, onde é possível encontrar uma bibliografia cada vez mais abrangente sobre o assunto, principalmente devido ao momento político em que vive o país na atualidade, caracterizado por um aumento na participação brasileira em eventos internacionais de importância considerável.

Assim, com base na análise comparativa realizada, considerando os conceitos de Wakefield e Sahagún, pode-se afirmar em resposta à questão-problema que o Batalhão Brasileiro realiza o planejamento de Comunicação Social com base nos princípios que regem as Relações Públicas Internacionais. Isto se deve mormente à consonância observada entre os aspectos referentes à comunicação no BRABAT 1 e a maioria dos tópicos conceituais de RPI mencionados por ambos os autores. Os únicos pontos que não foram encontrados na comunicação social do Batalhão foram: a manutenção de contatos com empresas de relações

públicas estrangeiras e a previsão de especialistas nos diversos ramos da comunicação social. No entanto, destes fatores discrepantes, apenas a falta de especialistas poderia comprometer o emprego das RPI na organização. Mas esta deficiência é suprida pelo contato direto com o CComSEx, órgão central do SISCOMSEX, que orienta as ações da seção de Comunicação Social do Batalhão. Quanto a não-realização de contatos com empresas de RP estrangeiras, tal aspecto não influencia as atividades empreendidas pelo BRABAT 1, uma vez que no Haiti não se tem conhecimento de agências de relações públicas de nível internacional atuantes no país.

A atividade de relações públicas internacionais poderá garantir o sucesso da missão de paz, desde que suas ações sejam implantadas de forma adequada e oportuna, constituindo-se de uma comunicação de mão-dupla e forte interação entre as atividades do Exército aqui no Brasil e do Batalhão no Haiti. Se isso for assegurado, o Haiti poderá se beneficiar de uma instituição comprometida, que respeita seus valores e sua cultura e que trabalhará sempre para que sua dignidade humana seja restituída. Pode-se esperar ainda com estas ações que a imagem do Brasil seja bastante valorizada pela comunidade internacional, contribuindo bastante para os objetivos da política externa do país.

## REFERÊNCIAS

AMORIM, Celso. **Conceitos e estratégias da diplomacia do Governo Lula**. [S.l.] Disponível em: < <http://www.itamaraty.gov.br/sala-de-imprensa/discursos-artigos-entrevistas-e-outras-comunicacoes/embaixador-celso-luiz-nunes-amorim/artigo-conceitos-e-estrategias-da-diplomacia-do>>. Acesso em: 03 nov. 2010

ANDRADE, Cândido T. **Para entender Relações Públicas**. 4. ed. São Paulo: Loyola, 1993.

BLACK, Sam. **ABC de las Relaciones Públicas**. 2. ed. Barcelona: Gestión 2000, 1996.

BÔAS, Marília Villas. **Relações Públicas no Exército Brasileiro: A mão amiga do braço forte**. 2006. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) – Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

CONING, Cederic de; HENTHORNE, Stephen E. **Civil-Military Coordination (CIMIC)**. 1<sup>st</sup> ed. Williamsburg, USA: Peace Operations Training Institute, 2008.

CULBERTSON, Hugh M.; CHEN, Ni. **International Public Relations – A Comparative Analysis**. 7. ed. New York: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 1997.

CURROS, Oscar. Vale: uma estratégia verde-amarela de Relações Públicas Internacionais. In: ABRAPCORP, 3., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: [s.n.], 2009.

DIAS, Antônio C. A. **Globalização e Relações Públicas Internacionais: condicionantes e convergências**. São Paulo: ECA-USP, 2003.

ESCOTO, Roberto. **Construção do Estado e democratização do Haiti: Uma análise das intervenções da ONU sob o enfoque da segurança humana (1993-1996 e 2004-2008)**. 2009. 150 f. Dissertação (Mestrado em Relações Internacionais) – Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

FERRARI, Maria A. **As dimensões locais das Relações Públicas Internacionais: teorias e paradigmas**. [São Paulo]: [s.n.], 2006.

\_\_\_\_\_. **A prática das Relações Públicas Internacionais na sociedade contemporânea**. In: ANUÁRIO UNESCO/METODISTA DE COMUNICAÇÃO REGIONAL, 12., 2008, [São Paulo]: [s.n.], 2008.

GRUNIG, James (Ed.). **Excellence in Public Relations and Communications Management**. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 1992.

GRUNIG, J. E. **A situational theory of publics**: Conceptual history, recent challenges and new research. London: International Thompson Business Press, 1997.

\_\_\_\_\_; FERRARI, Maria A.; FRANÇA, Fábio. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009.

HACKLEY, Carol Ann; DONG, Qingwen; HOWARD, Timothy L. **International Public Relations faces challenges**: The impact of *Palanca* in Shaping Mexico's Public Relations. [S.l.: s.n.], [2009?].

HALLAHAN, Kirk. Inactive Publics: The forgotten public in Public Relations. **Public Relations Review**, [S.l.], v.26, n.4, 2000. p. 499-515.

KIELDANOWICZ, Marta Ryniejska. **Cultural Diplomacy as a Form of International Communication**. Wrocław: Institute for International Studies, [2008?].

KUNSCH, Margarida M. (Org.). **Obtendo Resultados com Relações Públicas**. 1. ed. São Paulo: Thompson, 2002.

\_\_\_\_\_. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 3. ed. São Paulo: Summus, 2003.

\_\_\_\_\_. **Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. 1. ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008.

LLOYD, H; LLOYD, P. **Relações Públicas: As Técnicas de Comunicação em Desenvolvimento da Empresa**. 2. ed. São Paulo: Presença, 1995.

MCLUHAN, Marshall. **A galáxia de Gutenberg: a formação do homem tipográfico**. São Paulo: Nacional, 1972.

MINGST, Karen A. **Princípios de Relações Internacionais**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

MOURA, Cláudia Peixoto de (Org.). **História das Relações Públicas**: fragmentos da memória de uma área. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008.

NDOYE, Ibrahima. **Crafting the image of nations in Foreign Audiences**: How developing countries use public diplomacy and public relations?. [S.l.]: University of Oklahoma, [2008?].

PARLAMENTO NACIONAL DE RELAÇÕES PÚBLICAS, 1997, Atibaia. **Conclusões...** Atibaia: CONFERP, 1997.

PEREIRA, Augusto Heleno R. Haiti – Um retrospecto da participação do Brasil. **Revista Sangue Novo**, Resende, 2007. Disponível em: <[http://www.sangueverdeoliva.com.br/onu/index.php?option=com\\_content&view=article&id=26:gen-heleno&catid=1:historico&Itemid=2](http://www.sangueverdeoliva.com.br/onu/index.php?option=com_content&view=article&id=26:gen-heleno&catid=1:historico&Itemid=2)>. Acesso em: 12 out. 2010.

RADENOVIC, Milan R. **Opinião Pública Mundial**: Formar ou Manipular. [S.l.]: Universidade do Porto, [2005?]. Disponível em: <[http://prisma.cetac.up.pt/artigospdf/7\\_opinio\\_publica\\_mundial\\_milan\\_rados.pdf](http://prisma.cetac.up.pt/artigospdf/7_opinio_publica_mundial_milan_rados.pdf)>. Acesso em: 7 nov. 2010.

RELAÇÕES Internacionais, 2010. Disponível em: <[http://pt.wikipedia.org/wiki/Relações\\_internacionais](http://pt.wikipedia.org/wiki/Relações_internacionais)>. Acesso em: 03 out. 2010.

RIBEIRO, Anely. **Aspectos sobre Relações Públicas Internacionais, cultura e linguagem**. In: ENCONTRO DOS NÚCLEOS DE PESQUISA DA INTERCOM, 4., [2003?]. **Anais...**[S.l.]: UFPR, [2003?].

\_\_\_\_\_. **Relações Públicas Internacionais**. Disponível em: <[http://www.eca.usp.br/alaic/chile2000/12 GT 2000Com. Organizacional e RP/AnelyRibeiro.doc](http://www.eca.usp.br/alaic/chile2000/12_GT_2000Com_Organizacional_e_RP/AnelyRibeiro.doc)>. Acesso em: 2 nov. 2010.

RODRIGUES, Alex. Brasil participará como observador na missão de paz da ONU no Líbano. **Agência Brasil**, [S.l.], 6 out. 2010. Disponível em: <<http://noticias.br.msn.com/artigo.aspx?cp-documentid=25851798> 2010>. Acesso em: 03 nov. 2010

SAHAGÚN, F. **De Gutenberg a Internet**. 3. ed. Madrid. Universidad Complutense de Madrid, 1998.

SEITENFUS, Ricardo. **De Suez ao Haiti**: a participação brasileira nas Operações de Paz. [Porto Alegre]: [s.n.], 2006. Disponível em: <<http://www.seitenfus.com.br>>. Acesso em: 20 out. 2010.

\_\_\_\_\_. **O Brasil e suas relações internacionais**. [Porto Alegre]: [s.n.], 2006. Disponível em: <<http://www.seitenfus.com.br>>. Acesso em: 20 out. 2010.

SILVA, Vagner de Carvalho. **As Relações Públicas Internacionais nos currículos de Relações Públicas**: A abordagem do Rio Grande do Sul. [S.l.: s.n.], [2003?].

\_\_\_\_\_. **Uma perspectiva internacional para as Relações Públicas**. In: ENCONTRO DOS NÚCLEOS DE PESQUISA DA INTERCOM, 5., [2004?]. **Anais...**[S.l.]: PUCRS, [2004?].

UNITED NATIONS. Security Council. **Resolution 1542 (2004)**, adopted on 30 April 2004. Disponível em: <[http://www.un.org/ga/search/view\\_doc.asp?symbol=S/RES/1542%282004%29](http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=S/RES/1542%282004%29)>. Acesso em: 22 out. 2010.

UNITED NATIONS. Security Council. **Resolution 1908 (2010)**, adopted on 19 January 2010. Disponível em: <[http://www.un.org/ga/search/view\\_doc.asp?symbol=S/RES/1908%282010%29](http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=S/RES/1908%282010%29)>. Acesso em: 23 out. 2010.

WAKEFIELD, Robert. In: HEATH, Robert L. **Handbook of Public Relations**. 1. ed. New Jersey: Robert Heath Editor, 2000.

WELS, Ana Maria C. **Aspectos históricos da atividade de Relações Públicas**: paralelos com a origem das assessorias de comunicação social. [S.l.]: PUCRS, [2004?]

APÊNDICE A – Questionário de pesquisa institucional

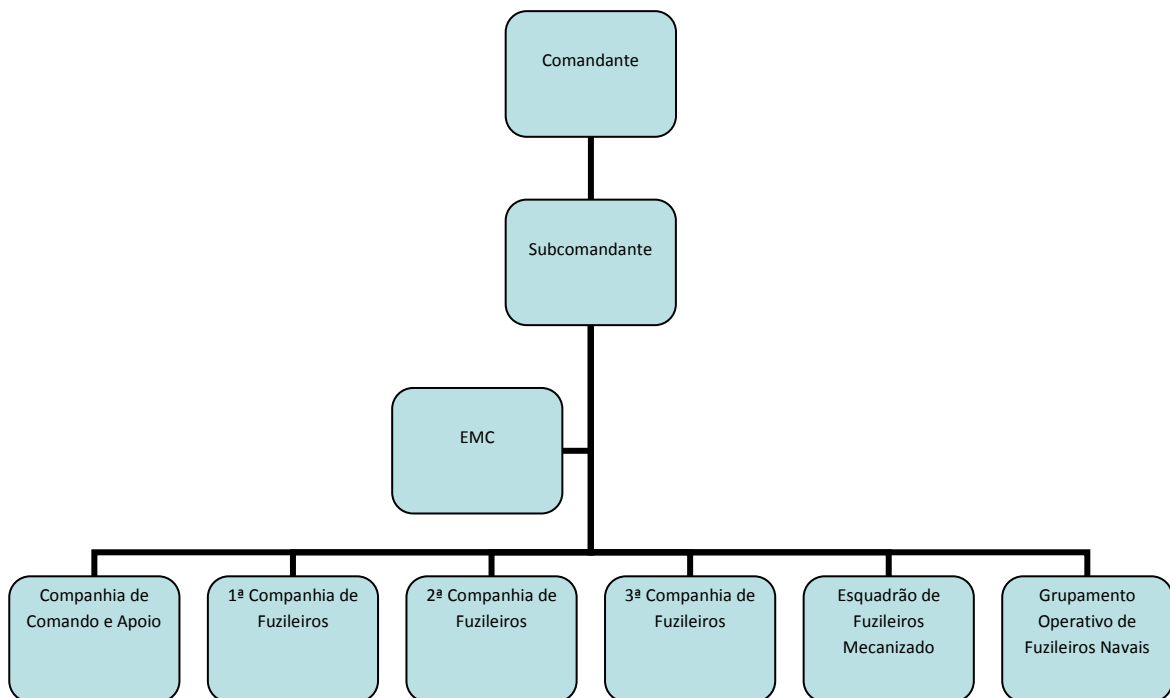
**QUESTIONÁRIO DE PESQUISA INSTITUCIONAL**  
**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL –**  
**RELACIONES PÚBLICAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS (UFG)**

I. ORGANIZAÇÃO

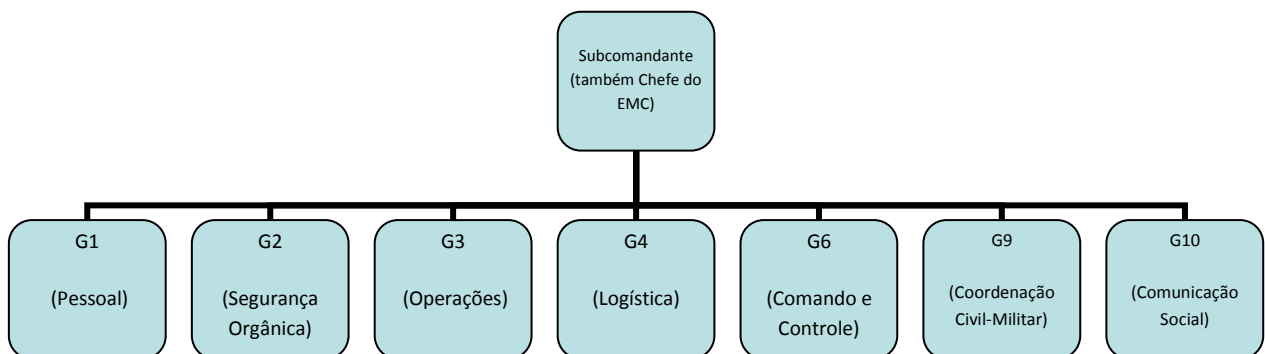
A) Estrutura organizacional e administrativa

1. Qual o Organograma do Batalhão?

R: O Batalhão possui o seguinte organograma:



O Estado-Maior Combinado (EMC) é constituído pelas seguintes seções:



2. Quais as funções e atribuições dos seus integrantes?

R: O Comandante é o responsável por tudo aquilo que acontece ou deixa de acontecer no Batalhão.

O Subcomandante, além de ser o substituto eventual do Comandante, é o Chefe do Estado-Maior Combinado. Além disso, também é o responsável pela disciplina, limpeza das instalações, instrução e pelo serviço (segurança do aquartelamento).

O Estado-Maior Combinado tem como missão assessorar o Comandante e é dividido da seguinte forma: G1 (1ª Seção), responsável pelos assuntos relativos a pessoal, pagamento e moral da tropa; G2 (2ª Seção), responsável pela segurança orgânica do quartel, ou seja, segurança do pessoal, informação, áreas e instalações, e material; G3 (3ª Seção), responsável pelo planejamento e coordenação das operações militares; G4 (4ª Seção), responsável pela logística e fiscalização administrativa – compras, aquisições, controle de material e tudo que envolva a administração militar; G6 (6ª Seção), responsável pelo planejamento das redes de comunicações do Batalhão (via fio, rádio e Internet); G9 (9ª Seção), responsável pela coordenação civil-militar (CIMIC), isto é, todas as atividades que envolvam participação de entidades civis juntamente com o Batalhão, tais como reuniões entre ONGs, líderes comunitários/governamentais, agências da ONU e o Batalhão, atividades de apoio a instituições/organizações civis e atividades de apoio comunitário; G10 (10ª Seção), responsável pelo planejamento e coordenação das atividades de Comunicação Social (Divulgação Institucional, Informações Públicas e Relações Públicas) do Batalhão.

A Companhia de Comando e Apoio é a responsável pela manutenção da Base, bem como pelo suporte às atividades exercidas pelo Batalhão, como escolta de autoridades, aprovisionamento (alimentação), manutenção de viaturas, fornecimento de meios para o estabelecimento das comunicações, almoxarifado (reserva de material) e controle dos funcionários civis da Base (juntamente com o G1).

As Companhias de Fuzileiros, o Esquadrão de Cavalaria Mecanizado e o Grupamento Operativo dos Fuzileiros Navais são os elementos operacionais do Batalhão, cujas atribuições são contribuir para a manutenção de ambiente e seguro e estável dentro de suas áreas de responsabilidade pela cidade de Porto-Príncipe e regiões circunvizinhas, além de executar todas as operações e atividades planejadas pelo Comandante e seu EMC. Também são autorizados a planejar e executarem operações dentro de suas áreas, desde que com consentimento do Comandante do Batalhão.

### 3. Quais as políticas e diretrizes institucionais adotadas pelo Batalhão?

R: O Batalhão segue as políticas e diretrizes do Exército Brasileiro, em sintonia com o Ministério da Defesa, e da Organização das Nações Unidas, posto que possui duas subordinações.

As políticas e diretrizes do EB também estão em sintonia com a projeção do poder político do Brasil no âmbito internacional. Nesse sentido, o Batalhão pode ser considerado como um importante instrumento de política externa para o país. Semestralmente, recebe a visita do Ministro das Relações Exteriores, o que demonstra a sua importância para o Governo. A Política Militar Terrestre, bem como as diretrizes estratégicas de emprego constam no Sistema de Planejamento do Exército – o SIPLEX – onde estão mencionadas as missões do Exército, dentre elas o apoio à Política Externa do país e a participação de operações internacionais.

Por se tratar de um força que atua sob a égide das Nações Unidas, o Batalhão igualmente segue políticas e diretrizes desta organização. Para a MINUSTAH, especificamente, foi emitida uma resolução – a de número 1542, de 30 de abril de 2004 – que delimita os esforços a serem empreendidos em prol da construção da paz. Além disso, há a Carta da ONU e o memorando de entendimento assinado entre o Governo Haitiano e a ONU, que descreve os procedimentos e as intenções da MINUSTAH no país hospedeiro.

4. Como o Sr. avalia o nível de burocracia e de adhocracia (o contrário de burocracia; comunicação direta entre indivíduos de diferentes graus hierárquicos)?

R: O nível de burocracia é significativo, principalmente pelo fato de se tratar de uma instituição pública hierarquizada, onde a característica de força militar exige a existência de diversos canais de comando que não devem ser suprimidos ou omitidos, o que pode resultar em um grande fluxo documental.

O nível de adhocracia pode ser considerado mediano, pois normalmente a maioria das informações e ordens que são transmitidas verbalmente, logo em seguida são formalizadas mediante um documento escrito. Todavia, há ordens e informações emitidas apenas verbalmente, principalmente em situações que exijam pronta resposta.

Cabe ressaltar que a adhocracia é maior, normalmente, nos níveis hierárquicos mais baixos, enquanto que nos níveis hierárquicos mais elevados, a comunicação se processa, na grande parte das ocasiões, mediante documentos formais.

5. Como o Sr. avalia os níveis de autonomia, dependência, centralização, descentralização e controle, no tocante aos trabalhos desenvolvidos pelo Batalhão?

R: Devido à amplitude da área de responsabilidade do Batalhão, as seções e subunidades atuam de maneira bastante descentralizada, recebendo as ordens normalmente por meio da intenção do comandante, principalmente no tocante às atividades operacionais militares como os patrulhamentos.

Entretanto, quando há o contato com imprensa internacional, instituições governamentais, integrantes de ministérios brasileiros, agências da ONU, as subunidades não possuem autonomia para decidir ou coordenar as atividades e, para tal, requerem ao Estado-Maior Combinado ou diretamente ao Comandante. Isto se deve ao nível decisório, que muitas vezes tem implicações operacionais com possíveis reflexos na área política e, nesses casos, somente o Comando e o Estado-Maior têm competência para tal.

6. O Sr. conta com meios adequados de tecnologia, bem como possui recursos suficientes para o desenvolvimento das atividades no Batalhão?

R: O Batalhão possui meios de informática e equipamentos especializados suficientes para o desempenho de suas funções. Caso necessite trocar ou realizar compras, o Batalhão solicita recursos ao Comando do Exército para as aquisições. Normalmente, por se tratar de uma unidade prioritária para o EB, na maioria das vezes o Batalhão é atendido nas suas necessidades.

7. Quais são os instrumentos executivos formais e informais utilizados para o desenvolvimento das atividades no Batalhão?

R: Formais - memorando de entendimento (*MOU – Memorandum of understanding*) da ONU com o Governo Haitiano; regras de engajamento (*ROE – rules of engagement*) das tropas da ONU; normas gerais de ação (NGA) para procedimentos internos; regulamentos do Exército Brasileiro; Resolução nº 1542 do Conselho de Segurança da ONU, de 30 de abril de 2004, que determinou o início da MINUSTAH; Boletim Interno do Batalhão (onde são transmitidas todas as ordens do dia).

Informais – normalmente são raros, pois a maioria das ordens que são transmitidas no Batalhão são expressas por escrito, mesmo aquelas que tem origem verbalmente, logo em seguida são transformadas em documentos. Inclusive, os assuntos que são tratados verbalmente em reunião são transcritos em ata, e logo após são transcritos para o boletim interno diário.

8. O Batalhão adota serviços terceirizados em seus quadros?

R: Os serviços gerais, como faxina, manutenção das instalações, auxiliar de cozinha, corte de grama, corte de cabelo são realizados por funcionários civis haitianos. Além disso, o Batalhão conta com uma equipe de intérpretes haitianos, para auxiliar os militares no contato com a população, visto que a tropa recebe apenas conhecimentos básicos do idioma creole, língua local.

#### B) Missão, visão e valores

1. Qual é a missão da Organização?

R: Contribuir com a manutenção de um ambiente seguro e estável na sua área de responsabilidade, de forma a criar as melhores condições para a reconstrução do país, além de participar do esforço internacional de ajuda humanitária.

2. Qual é a visão de futuro da Organização?

R: Ser um Exército **reconhecido internacionalmente** por seu profissionalismo, competência institucional e capacidade de dissuasão. **Respeitado na comunidade global** como poder militar terrestre apto a respaldar as decisões do Estado, que coopera para a paz mundial e fomenta a integração regional.

3. Quais são os principais valores assimilados pela Organização?

R: Hierarquia e disciplina, além do **Patriotismo**, do **Dever**, da **Lealdade**, da **Probidade** e da **Coragem**.

4. Quais são os objetivos e metas da Organização para o cumprimento da missão e o alcance da visão delineada?

R: Objetivos – assegurar um nível de segurança aceitável em sua área de responsabilidade; manter elevado o nível de adestramento da tropa; relacionar-se com a população local; propor e executar ações de suporte à comunidade haitiana; convencer a população haitiana a participar com o maior efetivo possível do processo eleitoral; empreender projetos de impacto rápido (sob a coordenação da ONU) voltados para os setores de saneamento básico, saúde, educação, esportes e reforma da infra-estrutura das redes rodoviárias e de energia elétrica, por exemplo.

Metas – transmitir uma imagem positiva do contingente brasileiro à população local; contribuir para a consolidação da estabilidade no Haiti; manter a segurança na região de Porto-Príncipe e áreas adjacentes sob a responsabilidade do Batalhão; contribuir para a melhoria da qualidade de vida do povo haitiano; desenvolver o senso de cidadania, espírito comunitário e patriotismo no povo haitiano; manter o moral da tropa elevado.

## II. COMUNICAÇÃO

#### A) Plano de Gestão

1. O Batalhão possui um Plano de Gestão?

R: O Batalhão não possui um Plano de Gestão por escrito. As diretrizes emanam do Comandante do Batalhão e/ou dos órgãos superiores (Comando de Operações Terrestres, Comando do Exército, Ministério da Defesa).

## B) Sistema de comunicação

### 1. Como funciona e se caracteriza o processo comunicativo?

R: A comunicação interna funciona de duas formas: verbalmente (linguagem falada) e por escrito. À comunicação falada inserem-se as ordens verbais, as reuniões diárias e as conversas entre os militares de mesma precedência hierárquica quando estão coordenando alguma atividade. A comunicação escrita funciona mediante ofícios, partes, memorandos, ordens de instrução, ordens de serviço, normas e boletins, todos documentos rotineiros produzidos no interior da Organização Militar.

Para o público externo, normalmente utiliza-se a linguagem escrita, por meio de panfletos, releases, documentos de esclarecimento à imprensa, cartas formais, ofícios, memorandos, mensagens para autoridades etc.

Por ser uma instituição hierarquizada, com diversos níveis de comando, o Exército exige o protocolo de todos os documentos produzidos, tanto os internos, como os externos, o que permite um controle do emissor da mensagem, quanto ao seu recebimento pelo receptor.

Mesmo as informações verbais, na maioria das vezes são transcritas, pois muitas vezes são ordens que devem ser registradas, o que torna a comunicação escrita um complemento da linguagem falada. A escrita ainda permite que o receptor não esqueça do que foi falado, uma vez que o fluxo de informações é muito grande, o que poderia gerar um esquecimento.

No sistema de protocolo eletrônico usado no Batalhão, todas as mensagens transmitidas exigem um “acusar recebimento” ou um “despacho”, ou seja, uma decisão do receptor quanto ao que está escrito no documento considerado.

### 2. Como se classificam os fluxos de informação dentro do Batalhão: ascendente, descendente e/ou horizontal?

R: No Batalhão, os três fluxos estão presentes.

### 3. Como se processam esses fluxos internos de informação?

R: No tocante ao trâmite de documentos, o fluxo ascendente ocorre quando o setor de nível hierárquico mais baixo, encaminha um documento para despacho do chefe da seção ou do Comandante. Ou ainda, quando o superior abre espaço ao subordinado para dar opinião sobre determinado assunto, respeitando os preceitos da hierarquia e disciplina.

O fluxo descendente ocorre na emissão das ordens do escalão superior para o escalão de nível mais baixo.

O fluxo horizontal ocorre entre os elementos de mesmo nível hierárquico, como por exemplo, entre chefes de seções do EMC ou entre os comandantes de subunidades, quando necessitam coordenar uma ação conjunta entre si.

### 4. Quais são as barreiras de comunicação interna predominantes?

R: A estrutura hierarquizada das Forças Armadas, particularmente do Exército, pode eventualmente demandar maior tempo no fluxo das comunicações naturais, devido à existência da chamada “cadeia de comando”. Sendo assim, um oficial subalterno de uma subunidade não pode coordenar uma ação com um outro subalterno de outra subunidade, sem antes passar pelos respectivos comandantes de subunidade. Neste caso, haveria um fluxo ascendente do subalterno da subunidade 1 para o seu comandante de subunidade que por meio do fluxo horizontal comunicar-se-ia com o comandante da subunidade 2 que acionaria seu subalterno pelo fluxo descendente.

O maior ou menor grau de autonomia de coordenação e decisão estão intimamente ligados ao grau funcional da autoridade militar.

5. Há uma predominância da comunicação unilateral no interior do Batalhão? Se houver, por quê?

R: Não é o que ocorre, mas a estrutura hierarquizada do Exército assim permite, caso haja necessidade (exemplo: situações que exijam pronta resposta, ordens em situações de conflito, situações extremas etc). Normalmente, no cotidiano, é dado ao subordinado o acesso ao chefe para conversar e dar opinião, desde que o chefe dê abertura para a discussão ou contestação de determinado assunto.

6. Quais os meios utilizados na comunicação administrativa?

R: O Batalhão utiliza o sistema de protocolo eletrônico (ProtWeb) para o fluxo de documentos e informações no interior do aquartelamento. Cada militar em função de comando e administrativa possui um login para o acesso ao sistema. Há também o Correio Eletrônico da MINUSTAH para a comunicação entre o Batalhão e os integrantes dos diversos componentes da ONU no Haiti.

7. Quais os pontos fortes e oportunidades de melhoria da comunicação administrativa?

R: Pontos fortes – facilidade no arquivamento de documentos; economia de papel e tinta para impressora; praticidade do programa ProtWeb e do Correio Eletrônico da MINUSTAH.

Oportunidades de melhoria – reduz o contato pessoal entre chefe e subordinado, pois a maioria das ordens e despachos são emitidos por meio eletrônico; na falta de internet, o protocolo de documentos é prejudicado, passando-se ao sistema de registro manual, o que demanda mais tempo.

### C) Públicos

1. Quais são os públicos vinculados ao Batalhão e quais são suas características?

R: O público-alvo do Batalhão muitas vezes se confunde com o público-alvo do Exército, visto que o Batalhão Haiti é diretamente subordinado ao Comando da Força Terrestre, devido a sua atuação (além-fronteiras) no cenário internacional. Abaixo, consta o público-alvo do Batalhão:

- Público interno: constituído por militares integrantes e ex-integrantes do Batalhão, militares do Exército - da ativa e da inatividade, ex-combatentes, servidores civis e seus respectivos familiares.

- População haitiana: o Batalhão mantém contato com lideranças comunitárias dos bairros de Cité Soleil, Cité Militaire e do Distrito de Delmas, área de responsabilidade do Batalhão.

- ONGs: mais de 350 entidades são cadastradas no Batalhão, porém somente algumas mantêm contato com o BRABAT 1, visto que muitas saíram do Haiti dois meses após o terremoto. Dentre as ONGs que continuam em contato com o Batalhão, estão a OIM (Organização Internacional para a Migração), ICRC (Comitê Internacional da Cruz Vermelha), Médicos Sem-Fronteiras (MSF) etc.

- ONU e as suas agências: integrantes das Nações Unidas que trabalham na MINUSTAH, oriundos de diversos países, que são considerados formadores de opinião junto à comunidade internacional.

- População brasileira: residentes ou não no Brasil.

- Mídia brasileira e internacional: são importantes formadores de opinião.

2. Qual o nível de relacionamento da instituição com seus públicos?

R: Bastante satisfatório com todas estas entidades. O nível de credibilidade do contingente brasileiro é elevado. Muitas instituições, inclusive fora da área de responsabilidade do Batalhão, procuram auxílio aqui, pois dizem que somente o BRABAT 1 "ajuda com alguma coisa". No terremoto de 12 de janeiro, muitos haitianos vieram ao Batalhão pedir auxílio, pois no momento da catástrofe era a uma das poucas instituições que estavam em condições de realizar apoios humanitários, uma vez que o Palácio Nacional – sede do Governo Haitiano, e os Hotéis Christopher e Montana – sedes da MINUSTAH, ruíram no sismo. Mesmo após a reconstrução de alguns órgãos civis e da sede da MINUSTAH, as solicitações de apoio humanitário continuaram chegando diariamente ao Batalhão. A Seção CIMIC do Batalhão recebe em média 06 instituições por dia (cadastradas e não-cadastradas).

3. Como são determinados os públicos estratégicos?

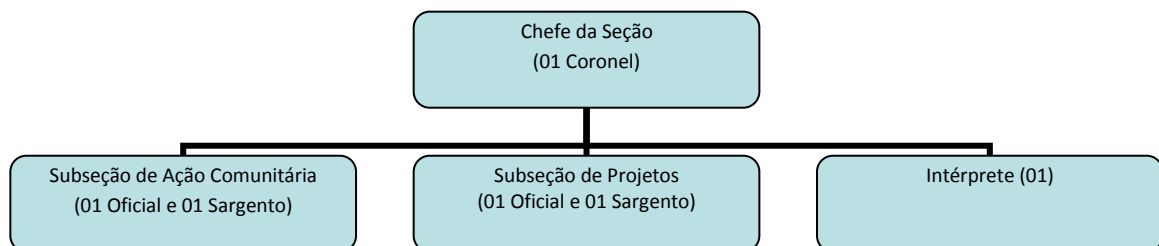
R: Por definição, no Plano de Comunicação Social do Exército, o público estratégico é aquele portador de interesses mútuos com a Instituição.

D) Estrutura departamental ou setorial de comunicação

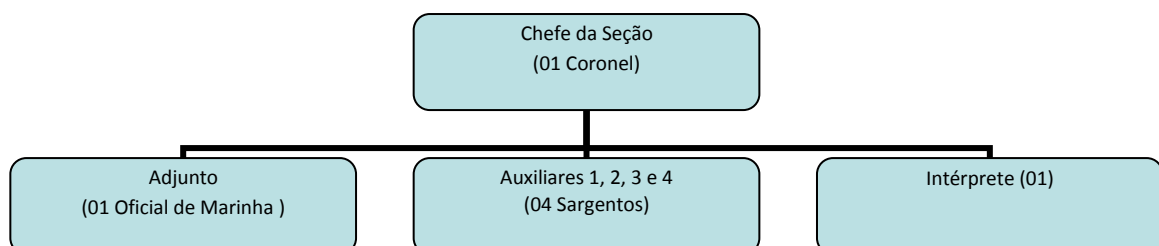
1. Qual o Organograma do Setor de Comunicação Social?

R: No Batalhão, há duas seções do EMC que lidam com o público externo: a Seção de Coordenação Civil-Militar e a Seção de Comunicação Social.

Apesar de não fazer parte, formalmente, da estrutura de Comunicação Social do Batalhão, a Seção CIMIC – ou G9 – cumpre muitas atividades com o público externo, porquanto sua principal atribuição é realizar a coordenação de atividades que envolvam o Batalhão e as organizações civis que participam do processo de manutenção da paz no Haiti, como organizações não-governamentais (ONG), órgãos ligados à ONU (UNESCO, UNICEF etc), o Governo Haitiano, líderes comunitários e outras entidades de menor vulto (orfanatos, clínicas filantrópicas, escolas localizadas dentro da área de responsabilidade do Batalhão). Esta Seção está organizada da seguinte forma:



A Seção de Comunicação Social propriamente dita – ou G10 – lida com ambos os públicos, interno e externo. Esta seção está disposta da seguinte maneira:



2. Há divisões em subsetores? Se houver, como são estas divisões?

R: O G9, conforme o organograma acima é dividido em duas subseções: uma de ação comunitária e uma de projetos.

O G10, embora atue nos 03 ramos da Comunicação Social (Informações Públicas, Relações Públicas e Divulgação Institucional), não possui efetivo/estrutura adequada para ser subdividida. Dessa forma, a Seção planeja suas tarefas de forma centralizada e as executa de forma descentralizada.

3. Quais as funções e atribuições de cada subsetor (se houver) e de cada integrante da seção?

R: A coordenação civil-militar, segundo as Nações Unidas, abrange atividades de apoio a organizações civis (*Mission Support*), apoio à comunidade (*Community Support*) e ligações com as diversas entidades participantes da estabilização do país, lideranças governamentais e comunitárias – *Liaison and Information Management* (PEACE OPERATIONS TRAINING INSTITUTE, CIVIL-MILITARY COORDINATION, 2008).

O apoio às organizações civis vão desde escolta de comboios humanitários, até adoção de dispositivos de segurança nos locais onde são desenvolvidas as atividades das ONG apoiadas.

Quanto às atividades de “community support”, a Seção normalmente organiza ações cívico-sociais (ACISOS) que consistem em atividades que visam reduzir a tensão sobre a população, proporcionar serviços à comunidade e estreitar laços entre a tropa e os habitantes locais. Os serviços prestados nas ACISOS são variados, como distribuição de alimentos, água potável, material escolar, além de recreação para crianças, atividades culturais como danças e cinema comunitário. Além das ACISOS, a Seção também realiza projetos de impacto rápido (*Quick Impact Projects – QIP*) em apoio à população. Estes QIP tem por objetivo proporcionar, por meio de um orçamento barato (até 25.000 dólares), em um curto espaço de tempo, um impacto notável sobre a população beneficiada, através de melhorias nas áreas de saúde, educação, infra-estrutura pública e serviços sociais (PEACE OPERATIONS TRAINING INSTITUTE, CIVIL-MILITARY COORDINATION, 2008).

As ligações com as entidades e líderes locais são realizadas através de reuniões semanais e contatos frequentes em Operações Militares desenvolvidas na área de responsabilidade do Batalhão.

Assim, indiretamente, por realizar atividades e contatos frequentes com este público, a Seção CIMIC (como também é conhecida, devido à sigla em inglês) acaba contribuindo para a formação da imagem do BRABAT 1, e num nível mais abrangente, da imagem de todo o Contingente Brasileiro, constituindo-se num importante instrumento de Comunicação Social do Batalhão.

A 9ª Seção (ou G9) passou a existir no 8º Contingente (2007) e como é novidade no Exército Brasileiro, constantemente sofre modificações em sua organização. Atualmente, no 13º Contingente, o G9 está estruturado da seguinte forma: um coronel do Exército, Chefe de Seção, responsável por coordenar todas as atividades da Seção e por realizar contatos com as diversas instituições externas; uma Subseção de Ação Comunitária, composta por um capitão e um sargento, cuja atribuição é planejar, fiscalizar e coordenar as atividades de “mission support” e “community support”; e uma Subseção de Projetos, constituída por um 1º tenente e um sargento, cuja função é planejar e coordenar a execução de QIP e outros projetos em que o Batalhão se envolva. A Seção ainda conta com um intérprete de creole e francês para auxiliar os militares no contato com a população, visto que muitos haitianos falam somente o creole, e a tropa carece de elementos especializados neste idioma.

Nas atividades internas do Batalhão, como cerimônias militares de comemoração de datas específicas (sete de setembro, dia da bandeira, dia do soldado, dia do exército e *Medal*

*Parade* – entrega da Medalha das Nações Unidas), a Seção CIMIC auxilia o pessoal da Comunicação Social na recepção de autoridades, uma vez que muitas delas são contatos institucionais estabelecidos pela coordenação civil-militar. Contudo, o G9 não participa diretamente da organização dos eventos internos do BRABAT 1.

No tocante ao G10, as atividades de comunicação social do Batalhão abrangem os ramos das Relações Públicas, das Informações Públicas e da Divulgação Institucional. Nesse contexto, as atividades relacionadas as Relações Públicas buscam o ajustamento e a interação entre o Batalhão e seus públicos-alvos.

Por sua vez, no âmbito das Informações Públicas busca-se a divulgação dos assuntos relacionados ao Batalhão para o público externo, em especial para órgãos de Comunicação Social nacionais ou estrangeiros, com o propósito de difundir as notícias e as ações positivas desenvolvidas no Haiti.

Finalmente, no âmbito da Divulgação Institucional são desenvolvidas atividades que visem a produzir e a disseminar a imagem do Batalhão, do Exército, das Forças Armadas e do Brasil como um todo, por meio de revistas militares brasileiras, brindes institucionais, folder, etc produtos direcionados aos diferentes públicos, com o fim de participar da formação de opinião pública favorável ao Batalhão, bem como fortalecer as convicções e a auto-estima do público interno.

Com o intuito de manter o público interno bem informado e motivado, o G 10 confecciona, mensalmente, um informativo eletrônico, com as principais atividades desenvolvidas pelo Batalhão. Trata-se de um instrumento de baixo custo e de grande penetração. De maneira geral, o mesmo produto é difundido para outros órgãos de Comunicação Social (Exército, Marinha, Força Aérea, Ministério da Defesa, etc) como forma de ampliar a divulgação.

A seção realiza o registro fotográfico das principais atividades do Btl (Ações cívico-sociais, patrulhas motorizadas, reconhecimentos, visita de autoridades civis e militares, etc) que resultam, via de regra, em uma breve matéria de cunho jornalístico que visa abastecer o site do Exército Brasileiro e o site privado Sangue Verde Oliva, os quais possuem um link exclusivo com as notícias do Batalhão.

Dentro das atividades da Seção, destaca-se o acompanhamento de comitivas de autoridades civis e militares brasileiras que visitam o Batalhão e aqui permanecem por cerca de uma semana. Estas visitas ocorrem com frequência, exigindo a definição de uma agenda detalhada e especial, com vistas a transmitir uma mensagem positiva da tropa brasileira.

De igual maneira, o Batalhão, por intermédio da Comunicação Social do Exército (sediado em Brasília), convida e recebe, com frequência, jornalistas de diferentes órgãos da mídia, que vem ao Haiti em busca de matéria. Normalmente, é oferecido uma agenda de visitação com uma sugestão de pauta. Na maioria das vezes, tais visitas geram mídia espontânea de cunho positivo para o Batalhão.

Por intermédio do Comando da MINUSTAH, semanalmente, o Batalhão recebe a determinação de acompanhar órgãos da mídia internacional que vem ao Haiti com interesse nas atividades das tropas da ONU, em particular em áreas consideradas de risco, na região de Porto Príncipe, onde o Batalhão atua. As visitas são breves (de 03 a 04 horas) e a agenda é sugerida pelo Batalhão em coordenação com a MINUSTAH. Nessas ocasiões, os profissionais tem *in loco* uma visão do trabalho do Batalhão, da receptividade da população para com as tropas brasileiras e os impactos na reconstrução do país.

Por derradeiro, a Seção G 10 realiza ainda as seguintes ações:

- disponibilização de matérias jornalísticas (locais, do Brasil e internacionais) na intranet do Batalhão;

- organização de comemorações oficiais, datas festivas, efemérides, cumprimentos de aniversário, encontros desportivos, religiosos e sociais e outras que visem à manutenção do moral da tropa.

- estabelecimento de sistemas de comunicação com as famílias e de apoio aos familiares por meio de cartas eletrônicas.

- encontros de confraternização com os demais batalhões estrangeiros de interesse do Brasil.

- difusão de mensagens aos integrantes do Batalhão utilizando peças de comunicação, tais como: folhetos, faixas horizontais, banner e outros produtos de divulgação.

4. Como o Sr. descreveria o papel da comunicação social na estrutura do Batalhão?

R: A Comunicação Social é um valioso instrumento para a conquista e manutenção dos objetivos do Exército, e o Batalhão como parte integrante do sistema, ao se utilizar deste instrumento, contribui para a consecução das metas estabelecidas pela Força Terrestre.

Além disso, a atividade de comunicação social contribui sobremaneira para o fortalecimento das convicções e da auto-estima do público interno, bem como para a preservação da imagem do Exército junto ao público externo.

Outras possibilidades da atividade comunicacional que são exploradas pelo Batalhão são as seguintes: esclarecer o público interno de maneira precisa e oportuna sobre fatos ou eventos que possam ter reflexo ou repercussão no âmbito da Força/Brasil; preservar a imagem do Exército/Brasil junto à opinião pública, por meio da adoção de uma postura pró-ativa, sempre se antecipando aos fatos; divulgação institucional, com a finalidade de formar um opinião pública favorável à Instituição/Brasil; informações públicas, cujo objetivo é divulgar assuntos relacionados ao Exército/Brasil aos órgãos de Comunicação Social nacionais e estrangeiros, mediante a assessoria de imprensa; organização de eventos internos com a presença de públicos variados.

5. Quais os pontos fortes e oportunidades de melhoria para a estrutura vigente?

R: Pontos fortes – a existência de duas seções para lidar com o público externo facilita a realização do trabalho de relações públicas do Batalhão;

Oportunidades de melhoria – visto que ambas atuam sobre o público externo, muitas vezes seus papéis se confundem, principalmente porque o G9 é uma seção bastante recente.

#### E) Políticas, objetivos e filosofias

1. Como é o clima geral da comunicação?

R: De uma forma geral, na comunicação interna ou externa, não há dificuldade de compreensão nas informações emitidas. Quando há algo que não ficou claro, por exemplo, na comunicação escrita, a linguagem falada soluciona a incompreensão. Quanto à compreensão, pois, o clima é considerado satisfatório.

2. Há uma política global de comunicação? Quais são as políticas parciais da comunicação existentes?

R: Sim, o Centro de Comunicação Social do Exército emite a cada triênio um Plano de Comunicação Social para o Exército, de forma a direcionar o planejamento da comunicação das diversas Organizações Militares da Força. No Batalhão, este plano global é adaptado à situação vigente, porém o Batalhão não possui um Plano de Comunicação próprio.

### 3. Quais os objetivos gerais e específicos da comunicação?

R: Neutralizar/atenuar as divulgações da mídia negativa por meio de dados/informações precisas e claras; divulgar adequadamente as operações em curso; elevar o moral da tropa; manter a tropa bem informada; esclarecer corretamente a população e os órgãos de mídia, nacionais e internacionais, sobre as atividades que desenvolve.

Quanto aos objetivos específicos , podemos citar (Junto ao Público Externo):

- refletir a Instituição, ao difundir informações de interesse público sobre as filosofias, as políticas, as práticas, os objetivos, os valores, os princípios, a missão, a conduta, a postura e as atitudes;
- tornar o Exército mais conhecido, acreditado e valorizado como Instituição do Estado, divulgando ações subsidiárias e complementares em apoio às comunidades e ao desenvolvimento nacional;
- buscar maior aproximação com os públicos-alvo da Instituição, por meio das atividades de Relações Públicas;
- enfatizar os valores e peculiaridades da carreira das armas e
- buscar o bom relacionamento com a mídia, tendo em vista o seu potencial de influência sobre a opinião pública.

Quanto aos objetivos específicos , podemos citar (Junto ao Público Interno):

- fortalecer a confiança e a coesão interna, valorizando as relações entre pares e subordinados;
- fortalecer a imagem organizacional;
- aumentar o orgulho de integrar a instituição;
- manter o público bem informado; e
- buscar fortalecer os laços de união, camaradagem e integração entre os militares inativos e a Instituição.

### 4. Há a adoção de uma filosofia de comunicação integrada? Se há, como se processa?

R: Sim, se processa através da Rede do Sistema de Comunicação Social do Exército Brasileiro (RESISCOMSEX), que interliga todas as seções de Comunicação Social pertencentes às diversas Organizações Militares do Exército. A Seção de Comunicação Social do Batalhão pertence a esta rede.

#### F) Missão, visão e valores

##### 1. Qual é a missão e a visão de futuro da área de comunicação?

R: Missão – Planejar e coordenar as ações de comunicação social, com vistas ao público-alvo do Batalhão e do Exército, de forma a contribuir para o cumprimento da missão do Batalhão.

Visão de futuro – Ser reconhecida como referência de excelência no âmbito do Sistema de Comunicação Social do Exército.

##### 2. Quais as contribuições das ações de comunicação para o cumprimento da missão da Organização?

R: A Comunicação Social influencia positivamente na ação de comando, na motivação do público-alvo, na manutenção do espírito de corpo, no desenvolvimento da eficácia operacional e na obtenção do poder de combate da tropa.

3. Como são descritos os valores da área de comunicação?

R: Para a área de comunicação são descritos valores que norteiam as atividades, tais como : pró-atividade, abrangência, relevância, precisão, compromisso com a verdade e oportunidade.

### III. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

#### A) Comunicação administrativa e interna

1. Os canais oficiais da rede formal de comunicação de organização, que traduzem diretrizes, inovações, normas, valores e manifestações nos mais variados assuntos são:

- Cartas circulares ( )
- Cartas ( x ) Obs.: para público interno
- Cartões de felicitações ( x )
- Quadro de avisos ( x )
- Mensagens escritas no contra-cheque ( x ) Obs.: No âmbito do Exército (não por iniciativa do Batalhão)
- E-mail ( )
- Intranet ( x )
- Memorando ( x )
- Reuniões ( x )
- Encontros especiais ( )
- Outros (x) Cite-os: Release para imprensa, quando ocorre atividades com envolvimento direto dos militares (Ex: operações militares, formaturas, eventos); boletim interno (ordens diárias do comandante do Batalhão).

2. A instituição leva em conta e valoriza a rede informal, que abriga manifestações espontâneas dos funcionários?

- Sim ( x )

De que forma? No entanto, é lícito destacar que a estrutura hierarquizada restringe, por vezes, a rede informal. Os chefes nas suas esferas de atribuições costumam ouvir as opiniões e sugestões de seus subordinados. Porém, os subordinados, normalmente, só expressam a sua opinião quando perguntados. Dificilmente, a iniciativa parte do subordinado, principalmente quando se trata de uma reclamação, pois assim poderia ferir a hierarquia e a disciplina. Contudo, dependendo do perfil do chefe, o subordinado tem uma maior liberdade de expressar sua opinião. Sendo assim, a liberdade para emitir opiniões, normalmente depende do perfil do chefe. No caso do Batalhão, a maioria dos chefes são solícitos com os subordinados. Mas quando o assunto é seguir ou atender à sugestão do subordinado, a decisão é do Comandante.

- Não ( )

Por quê? \_\_\_\_\_

- Às vezes ( )

Por quê?

3. A rede informal contribui para um clima interno favorável?

- Sim ( X )      - Não ( )      - Em parte ( )

4. Pode-se dizer que na organização há um equilíbrio entre os principais fluxos de informações (descendente, ascendente e horizontal)?

- Sim ( ) - Não ( x ) - Em parte ( )

5. A instituição propicia oportunidades para uma comunicação participativa, priorizando o fluxo ascendente?

- Sim ( )

. O funcionário pode se manifestar e enviar suas sugestões por meio de vários mecanismos ( )

. Frequentemente se realizam reuniões e/ou encontros especiais para ouvir o que o funcionário tem a dizer ( )

- Não ( )

. A instituição não possui mecanismos que possam propiciar a comunicação participativa ( )

. As orientações e as normas são transmitidas e cabe aos empregados segui-las ( )

- Às vezes ( x )

Conforme a resposta do item 2. Depende muito do assunto e da disposição do chefe em dar oportunidade ao subordinado. Quando o assunto requer uma decisão prontamente, dificilmente o subordinado é ouvido, pois isso daria margem à discussão, e nesses casos não haveria tempo para debates. Assim, o chefe decide e os outros seguem a ordem. Mas quando há tempo e o assunto permite um debate, os subordinados procuram opinar (Ex.: trabalho de Estado-Maior)

6. A instituição possui um programa de comunicação interna?

- Sim ( x ) - Não ( )

7. Quais são os principais meios utilizados para a comunicação com o público interno?

. Newsletter ( x )

. Boletins ( x )

. Jornais ( )

. Revistas ( x )

. Manuais ( )

. Vídeos ( x )

. Telejornais ( )

. Correio eletrônico ( x )

. Videoconferência ( x )

. Intranet ( x )

. Outros? Cite-os:

8. Os programas de comunicação interna são desenvolvidos pela:

R: Seção de Comunicação Social do Batalhão, conhecida também como G10

## B) Comunicação institucional

1. A comunicação institucional visa atingir prioritariamente quais destes públicos?

- Imprensa ( x )

- Comunidade haitiana e brasileira ( x )

- ONG's ( x )

- Governo e poderes públicos ( )
- Público interno ( x )
- Agências da ONU ( )

2. Quais são os principais programas de ação para atingir os públicos estratégicos da organização? Destaque os 5 mais relevantes.

- Assessoria de imprensa ( )
- Projetos Sociais ( x )
- Projetos Culturais ( )
- Eventos especiais ( x )
- Relações governamentais – Lobby ( )
- Publicidade institucional ( x )
- Publicações institucionais ( x )
- Sites institucionais ( x )
- Identidade visual e institucional ( )
- Exposições e amostras ( x )
- Projetos de memória institucional ( )
- Pesquisa de opinião ( )
- Programa de visitas às instalações ( x )
- Auditoria de opinião e imagem ( )

3. Quais são os principais meios utilizados para atingir os públicos estratégicos externos?

- Jornal ( )
- Revista ( x )
- Internet ( x )
- Vídeos institucionais ( x )
- Mídias digitais e telemáticas ( )
- Comunicados e anúncios pagos veiculados na mídia impressa e eletrônica ( )
- Livros especiais ( )
- Calendários ( )
- Marketing direto ( )

#### C) Comunicação mercadológica ou de marketing

1. A instituição possui um setor de propaganda?

- Sim ( x )
- Não ( )

2. Tem contrato com alguma agência externa de publicidade e propaganda?

- Sim ( )
- Não ( x )

3. A que área da instituição está vinculado o setor de propaganda?

R: Ao Centro de Comunicação Social do Exército (CComSEx)

#### IV. MENSURAÇÃO E AVALIAÇÃO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

1. Costumam-se avaliar e medir os resultados dos programas de ações da comunicação interna, institucional e mercadológica levados a efeito pela organização?

- Sim ( x )
- Não ( )

No entanto, tal avaliação ocorre no mais alto nível, a cargo do Centro de Comunicação Social do Exército. No âmbito do Batalhão não há avaliação e medição dos resultados dos programas.

2. Enumere os parâmetros ou indicadores da avaliação existentes:

R:

3. A relação custo-benefício tem sido satisfatória?

a) Sim ( X ) Por quê?

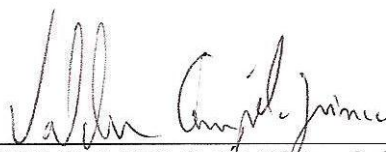
O Exército tem sido, nos últimos anos, sistematicamente considerado uma das instituições brasileiras de maior credibilidade, apesar das limitações orçamentárias que restringem os programas de comunicação social.

b) Não ( ) Por quê?

c) Em parte ( ) Por quê?

4. Qual tem sido o investimento financeiro anual para a área de comunicação?

R: Os recursos são limitados e não há uma quantia fixa. Procura-se, no entanto, conjugar a disponibilidade de recursos e os programas de comunicação propostos. Em geral, os recursos são centralizados no mais alto nível, ou seja, a cargo do Centro de Comunicação Social do Exército.



---

VALDIR CAMPELO JÚNIOR – Cel

Oficial de Comunicação Social

do 1º Batalhão de Infantaria de Força de Paz Haiti/13º Contingente

## APÊNDICE B – Questionário sobre Relações Públicas Internacionais

### QUESTIONÁRIO DE PESQUISA EM RELAÇÕES PÚBLICAS INTERNACIONAIS\*

#### **Definição:**

“Relações Públicas internacionais são o conjunto de medidas, iniciativas, esforços e formas práticas de ação e expressão, que visam obter mais estreito e produtivo relacionamento entre os povos, no sentido de estimular e facilitar o entendimento, a coexistência e a cooperação entre eles; no sentido também de fomentar melhores e mais amplas atividades de intercâmbio comercial e industrial; e finalmente, com o objetivo de ampliar os níveis de cultura geral, através de mútuas facilidades de acesso aos respectivos patrimônios e instrumentos de cultura” (SAM BLACK).

#### **Objetivo:**

Analisar a atividade de relações públicas do BRABATT 1 no contexto internacional através das suas ações estratégicas locais e pela estratégia global para a comunicação.

- A) Quando o exército brasileiro assumiu em 2004 a liderança da missão de paz no Haiti, foi realizado um estudo sobre a história política, valores e hábitos culturais, relações políticas, problemas atuais ou antecipados e mapeamento das tendências políticas e sociais, bem como dos meios de comunicação nacionais?

R: Sim, todo este estudo faz parte de um levantamento de área, documento que norteia todo o planejamento do emprego da tropa brasileira no ambiente operacional haitiano. Neste levantamento é realizado um estudo das diversas variáveis que tenham influência direta ou indireta sobre a ação militar.

- B) Algum mapeamento de público foi realizado, analisando seus hábitos, comportamentos, relações interpessoais e intrapessoais, língua, bem como sua representação e importância perante a instituição?

R: Sim, este mapeamento consta no levantamento de área.

- C) O BRABATT 1 possui funcionários/ prestadores de serviço de origem local? Se sim, de que forma e quais as suas funções na instituição?

R: Sim, alguns trabalham como intérpretes do idioma crioulo, outros realizam prestação de serviços gerais como: auxiliar de manutenção de viaturas, limpeza das instalações, auxiliar de almoxarifado e auxiliar de cozinha.

- D) Cite os programas de relações públicas/ comunicação\* que são realizados pelo BRABATT 1 de acordo com os públicos específicos da instituição.

\* Os programas de relações públicas são todas as formas (técnicas) de estabelecer um relacionamento com os públicos estratégicos. Vale citar aqui meios de comunicação dirigida como panfletos, cartazes, etc.; meios de comunicação de massa como rádio, televisão, internet, etc.; eventos realizados como ações sociais, formaturas, coquetéis, jantares, reuniões, etc.

➤ Imprensa

R: releases para a imprensa, Informativo do Exército (INFORMEX) que consiste na palavra oficial do Comando da Força Terrestre, visitas de grupos de imprensa nacionais e internacionais que se alojam no Batalhão e realizam matérias sobre a Missão de Paz.

➤ Comunidade haitiana

R: panfletos, spots rádio divulgados no carro de som do Batalhão, cartazes e comunicação interpessoal entre integrantes da tropa e os habitantes locais, ações sociais voltadas para a comunidade (Community support) como entrega de alimentos, cobertores, filtros de água, barracas, doação de medicamentos, além de palestras de orientação de higiene, primeiros socorros, conscientização da população para a limpeza de seus bairros etc; projetos de impacto rápido e de trabalho intensivo que o Batalhão implementa, com autorização e recursos da ONU, em prol da população local, como reformas de quadras, escolas, praças, asfaltamento de ruas, limpeza de canais e rios, reflorestamento. O Batalhão tem realizado o Projeto Nou Tout Ansanm (do creole Todos Juntos) no qual pretende-se engajar o máximo de haitianos na execução da ação social; os militares brasileiros somente planejam a ação e os locais executam, de forma a conscientizá-los pela prática da cidadania. Outro projeto é o “Quarteirão Limpo” no qual 04 quarteirões da área de responsabilidade do Batalhão serão alvos de melhorias como pintura e restauração das casas, limpeza das ruas e canais adjacentes e colocação de 32 postes de luz por energia solar. Este projeto encontra-se em fase inicial de cadastramento da população dos quarteirões.

➤ Comunidade brasileira

R: site do Exército ([www.exercito.gov.br](http://www.exercito.gov.br)), site Sangue Verde-Oliva ([www.sangueverdeoliva.com.br](http://www.sangueverdeoliva.com.br)), cartas produzidas pelo Comando do Batalhão para as famílias.

R: contatos realizados pela Seção de Coordenação Civil-Militar; panfletos e cartazes confeccionados pela Seção de Comunicação Social; visitas destas ONG's às instalações do Batalhão, por ocasião de cerimônias ou palestras nas quais são convidadas a ministrar. O Batalhão participa ainda, esporadicamente, de reuniões junto ao OCHA (Office for Coordination of Humanitarian Affairs - Escritório de Coordenação de Ajuda Humanitária), nas quais realiza a coordenação de esforços de apoio à comunidade haitiana, juntamente com as diversas ONG's que atuam sob a égide deste Escritório.

➤ Governo local e poderes públicos

R: contatos dos comandantes de SU e da Seção de Coordenação Civil-Militar com as prefeituras locais. O G9 realiza também reuniões com os prefeitos da área de responsabilidade do Batalhão, quando necessita executar uma ação que somente os órgãos governamentais possam autorizar, como por exemplo, coleta de lixo, utilização de áreas públicas para realização de atividades de Community Support etc.

➤ Público interno

R: Panfletos, cartazes, faixas confeccionadas pela Seção de Comunicação Social; formaturas do Comando para transmissão de avisos; avisos e “pop-ups” na Intranet; memorandos e boletim interno diário para transmissão de ordens.

➤ ONU

R: correio eletrônico da MINUSTAH (e-mail) para contato entre integrantes da Missão; contatos institucionais estabelecidos pela Seção de Coordenação Civil-Militar com os diversos órgãos da ONU envolvidos no processo de manutenção da paz como a UNICEF, a UNESCO, o OCHA etc; reuniões semanais com o Escritório do Civil Affairs e quinzenais com o U9 (elemento de CIMIC do Estado-Maior do Force Commander).

E) De que forma esses públicos estratégicos supracitados consegue se comunicar com a instituição? Cite de que forma cada um deles as realiza e como ocorre o *feedback*\* das mensagens enviadas pela instituição.

\* *Feedback* é a comunicação entre uma pessoa ou um grupo no sentido de fornecer-lhe informações sobre sua performance na organização.

R: O feedback ocorre na maioria das vezes por meio do contato pessoal entre representantes/integrantes dos públicos com as Seções de Coordenação Civil-Militar e de Comunicação Social, e com os Comandantes de Subunidades. Em algumas ocasiões, o próprio Comandante do Batalhão vai até a população haitiana para interagir com ela e assim obtém o devido feedback das ações do Batalhão. Semanalmente, às sextas-feiras é feito o MINUSTAH Weekly Briefing com as Organizações Militares subordinadas, com o objetivo de reunir o Comando da MINUSTAH com seus elementos subordinados.

F) A realização desses programas fica a cargo do departamento de comunicação social do BRABATT 1? Conta com o envolvimento de todos os funcionários?

R: Depende do público-alvo. Quando se trata de público interno, a Seção de Comunicação Social é encarregada por conscientizar todos os integrantes do Batalhão sobre a importância de cada um ser um agente de Comunicação Social. Porém, quanto ao público externo, há responsabilidade tanto da Seção de Comunicação Social (com a imprensa nacional e internacional, e comunidade brasileira), como da Seção de Coordenação Civil-Militar (com as lideranças comunitárias, ONG's, ONU, Governo local), além de contar com os Comandantes de Subunidades que constantemente interagem com a população local. O envolvimento de todos os integrantes do Batalhão é diretriz do Plano de Comunicação Social do Exército que diz que cada militar é um agente de Comunicação Social.

G) Os programas de comunicação são pensados e planejados antecipadamente ou acontecem aleatoriamente e de acordo com a necessidade da instituição?

R: A maioria é planejada antecipadamente, considerando a conjuntura na qual o Batalhão está inserido como por exemplo as eleições haitianas no corrente ano; neste caso, houve um planejamento para conscientizar a população da necessidade de comparecer às urnas. Porém, outras dependem da necessidade da Instituição, como foi o caso da epidemia de cólera no Departamento Central e de Artibonite, no qual o Batalhão teve que realizar ações voltadas para o controle da epidemia, bem como ações voltadas para a redução da tensão nestas áreas.

H) Tais programas são pensados e implantados apropriadamente de acordo com os valores locais culturais e logísticos do país?

R: Sim, visto que, por ser uma missão de paz complexa, composta por diversos atores, a MINUSTAH deve sempre levar em conta a integração dos diversos componentes (militar, civil e policial), de forma a evitar a duplicação de esforços. Tal aspecto vale também para a divulgação institucional, bem como as campanhas realizadas pela MINUSTAH, como a da prevenção da cólera, por exemplo. Além disso, cada público-alvo é devidamente estudado, para que, respeitadas as características de cada público, possa-se obter maior êxito na divulgação dos programas.

I) As mensagens dirigidas aos públicos estratégicos são apropriadamente adaptadas à cultura local?

R: Sim, por meio da tradução de todos os produtos de divulgação institucional, além de utilização de caracteres (imagens, bandeira do Haiti, cores vivas que fazem parte do gosto haitiano) que atinjam apropriadamente o público-alvo haitiano.

J) A instituição conduz treinamentos, cursos aos seus funcionários para que se adaptem à cultura local, à filosofia de trabalho e entendam a missão e representem a instituição perante a mídia?

R: A Seção de Comunicação Social, desde o preparo para a missão, conscientiza todos os militares do Batalhão quanto ao papel de cada um como agente de Comunicação Social, de forma que ao chegar no ambiente operacional, a tropa já esteja acostumada com a cultura local, bem como esteja a par da missão do Batalhão, bem como do trato com a mídia.

K) As diretrizes da instituição permitem que haja alguma flexibilidade com os programas de comunicação realizados pelo batalhão?

R: Sim. Na verdade, as diretrizes da Instituição não influem muito na flexibilização dos programas. No planejamento dos programas, muitas hipóteses de emprego são delimitadas, o que torna os planos bastante flexíveis, principalmente no caso de alteração de alguma variável no ambiente operacional, como necessidades da população, mudança de público-alvo estratégico etc.

L) O Batalhão possui uma assessoria jurídica? Se tem, como se desenvolve o trabalho de assessoramento?

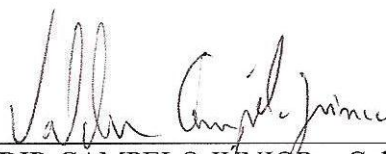
R: Sim, possui uma equipe composta por um oficial e um sargento formados em Direito. A função desta seção é prestar o assessoramento oportuno ao Comando do Batalhão, em questões concernentes ao Direito Internacional dos Conflitos Armados (DICA) – Convenções de Genebra, Direito Internacional Humanitário (DIH), Carta das Nações Unidas, Memorando de Entendimento (MOU) da Missão, normas jurídicas haitianas, além de aspectos inerentes ao ordenamento jurídico brasileiro. Esta assessoria tem também a função de controlar o desenrolar de sindicâncias, inquéritos policiais militares (IPM), investigações preliminares (IP) e *Board of Inquiry(BOI)* – inquérito instaurado pela ONU, para apurar suspeitas de crime envolvendo integrantes da MINUSTAH. Esta seção liga-se para fins jurídicos com o Force Provost Marshall (FPM), que é o delegado da Missão, para assuntos de polícia judiciária militar, e com o Legal Adviser, que é o assessor jurídico do Force Commander.

M) A organização considera a variável econômica ao realizar o planejamento da Comunicação Social? Se considera, que aspectos são levados em consideração?

R: O estudo da variável econômica também consta do levantamento de área, para fins do planejamento militar. Todavia, no que se refere à comunicação social, os aspectos levados em conta são basicamente: a situação social dos públicos, para fins de divulgação institucional e ações sociais; e possíveis crises econômicas no país, que venham a causar manifestações que comprometam a ordem pública e que exijam medidas voltadas para o gerenciamento da crise, inclusive caso haja comprometimento da imagem do Batalhão.

N) A variável política também é leva em conta neste planejamento? De que forma?

R: Sim, consta no mesmo levantamento supracitado, uma vez que a tropa brasileira encontra-se no Haiti por decisões políticas. Além disso, cumpre notar que, dependendo da situação política vigente no país, pode haver um comprometimento da estabilidade no país. Exemplo disso, são os períodos eleitorais no Haiti, que historicamente sempre foram marcados por manifestações violentas e conflitos armados entre partidos. Atualmente, o país vive o período de eleições presidenciais e senatoriais, marcadas para o próximo dia 28 de novembro. Devido aos aspectos de segurança, o Batalhão tem acompanhado toda a campanha eleitoral dos partidos, de forma a manter o ambiente seguro e estável.



---

VALDIR CAMPELO JÚNIOR – Cel  
Oficial de Comunicação Social  
do 1º Batalhão de Infantaria de Força de Paz Haiti/13º Contingente

## ANEXO A – Panfletos confeccionados pelo BRABAT 1 destinados à comunidade haitiana

Figura 12 – Panfleto da campanha de prevenção da cólera (frente e verso)





ZANMI AYSYEN



**KOLERA**

SE YON MALADI DIARE KI KOZ  
DEZIDRATATION GRAVE  
KI KOZ LANMÒ IMEDYA!

**PREVNI!**

Figura 13 – Panfleto contendo instruções para confecção do soro caseiro e lavagem das mãos como parte da campanha de prevenção da cólera (frente e verso)

**Kòman pou ede yon moun ki gen maladi  
Kolera a jwenn dlo li te pèdi nan kò l**

**Men kijan pou prepare sewòm oral lakay ou**

- 1) ½ ti kiyè sèl
- 2) 3 gwo kiyè sik
- 3) 3 ti boutèy kola dlo trete oubyen 2 gwo boutèy gran manjè dlo trete oubyen ou ka bouyi lè sa a w ap kite dlo bouyi a frèt anvan)

**Kòman pou w prepare l**

Melanje tout bagay sa yo ansanm epi bwase yo jouskaskè sèl la ak sik la foran.

**3 gwo kiyè sik**

**½ Ti kiyè sèl**

**3 ti boutèy  
kola plen dlo**



**Oubyen 2  
gwo boutèy  
gran manjè**





Figura 14 – Panfleto de esclarecimento à comunidade quanto às operações militares realizadas nos bairros



Zanmi Ayisyen

**OU RESPONSAB POU SEKIRITE-OU**

MINUSTAH ap reyalize yow operasyon pou garanti sekirite lokalite-ou a

**L`inyon fè lafòs**

Kolabore pandan w`ap denonse lokal bandi yo ye, zàm ak dwòg

Rele nan numewo sa yo: **3607-3985**

Ou pap bezwen identifye tèt-ou

**Ede MINUSTAH pou-l ka e de-ou**



Figura 15 – Panfleto de incentivo à preservação da paz





ANSANM N'AP  
POTE LAPÈ AK  
LESPWA  
POU AYTI





Figura 16 – Panfleto de incentivo à utilização do Disque-Denúncia do BRABAT 1 (frente e verso)



Figura 17 – Panfleto de agradecimento à comunidade haitiana pela colaboração com as ações do BRABAT 1 (frente e verso)



Figura 18 – Panfleto para conscientizar a população a utilizar o Disque-Denúncia do BRABAT 1 (frente e verso)

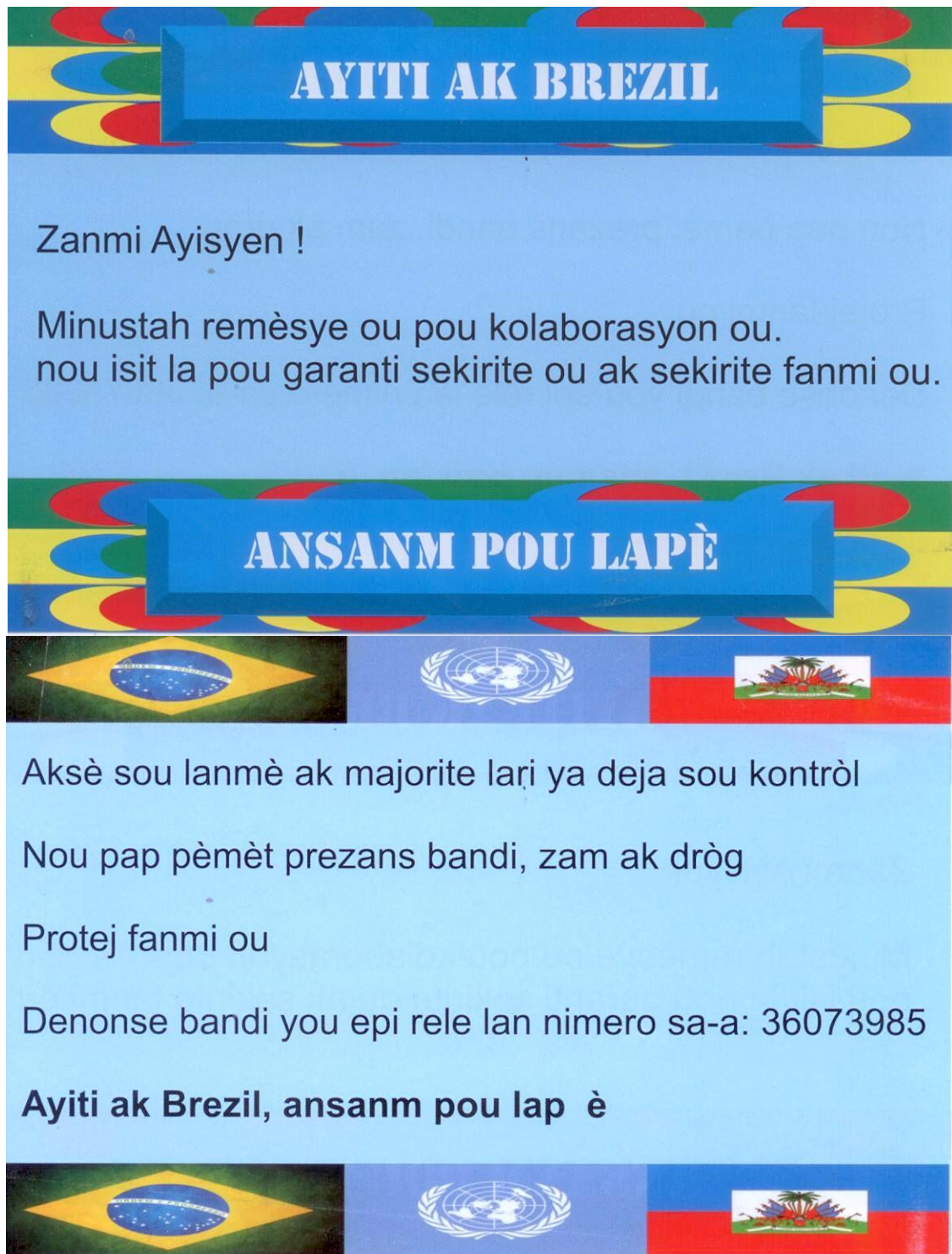
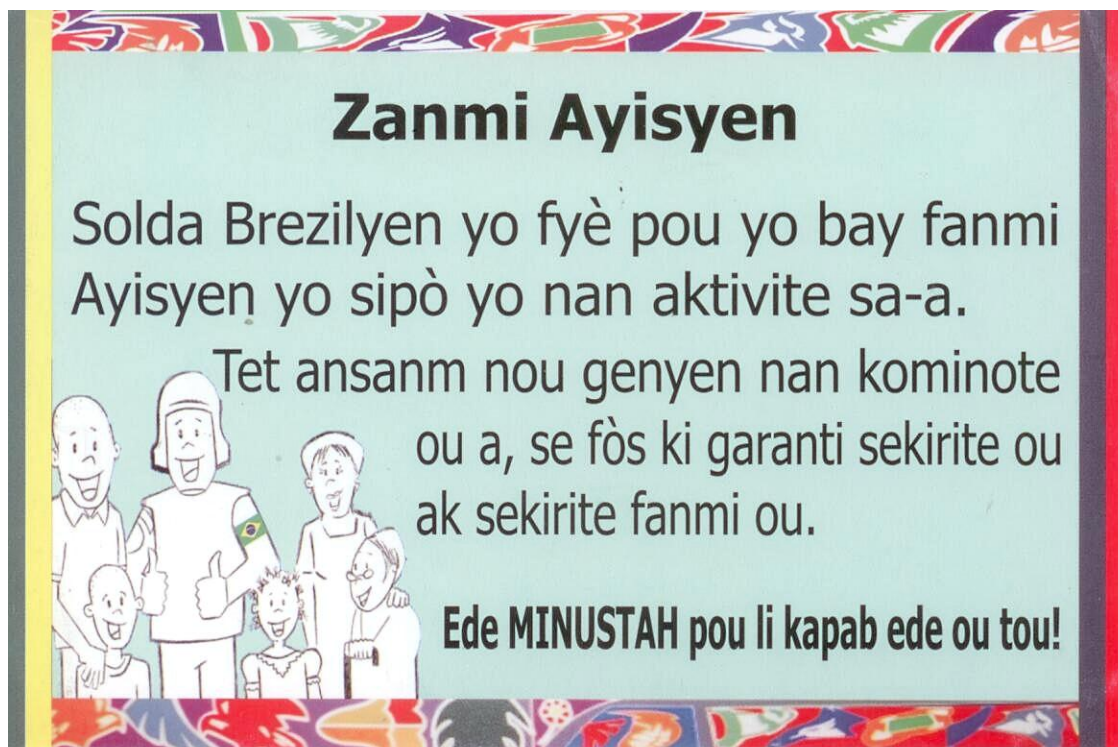


Figura 19 – Panfleto de agradecimento aos habitantes locais que contribuem com as ações de segurança



ANEXO B – Cartazes confeccionados pelo BRABAT 1 destinados ao público interno

Figura 20 – Cartaz de incentivo às ações realizadas pelo público interno



Figura 21 – Cartaz de comemoração do Dia de Soldado

**13º CONTINGENTE**  
**MAIS DO QUE SOLDADOS,  
SOLDADOS DA PAZ!**

**PEACEKEEPERS**  
**BATALHÃO HAITI**

HERDEIROS DOS VALORES DE  
DUQUE DE CAXIAS, O PACIFICADOR. 25 DE AGOSTO - DIA DO SOLDADO

Figura 22 – Cartaz de conscientização do público interno quanto à ilegalidade da exploração e do abuso sexual



**SOLDADO DA PAZ**

**LEMBRE-SE**

**CONSTITUI CONDUTA IMPRÓPRIA GRAVE QUALQUER ATO  
DE EXPLORAÇÃO E ABUSO SEXUAL  
COM A POPULAÇÃO LOCAL.**

**EVITE AS MEDIDAS DISCIPLINARES, REPATRIAÇÃO E PROCESSOS PENAIS.  
NÃO PREJUDIQUE O SEU GRUPO E A SUA NAÇÃO.**

**SUAS AÇÕES TERÃO REPERCUSSÃO MUNDIAL!**

**FOCO NA MISSÃO!**




Figura 23 – Cartaz de motivação ao 13º Contingente

