

O Relacionamento entre os Militares e a Mídia: um Exercício de Paciência Estratégica

Coronel Steven A. Boylan (Reserva), Exército dos EUA

O RELACIONAMENTO ENTRE OS militares e a mídia se parece muito com um casamento. A lua de mel já acabou há muito tempo, e os dois já tiveram a oportunidade de ver o que cada um tem de melhor e de pior. Não podem se divorciar nem pensar em pedir por uma separação permanente. Estão ligados para sempre e ficam juntos pelo bem dos filhos.

Qualquer relacionamento possui pontos de atrito, incluindo o dos militares com a mídia. Um pouco de divergência é algo bom e salutar, mas, como sabemos, se ocorrer em demasia, pode azedar a relação. Isso pode ser constatado em declarações como a feita pelo General Robert E. Lee, em 1863:

Parece que designamos os piores generais para comandar nossas Forças e os mais talentosos e brilhantes para editar jornais! De fato, descobri, ao ler os jornais, que esses gênios editores vislumbraram claramente todas as minhas falhas estratégicas desde o início, mas não me informaram até que fosse tarde demais. Sendo assim, estou disposto, de bom grado, a entregar o meu comando a esses intelectos obviamente superiores, e eu, por minha vez, darei o melhor de mim pela causa de redigir editoriais — depois de transcorridos os fatos.

Existem muitos estudos e artigos sobre o relacionamento em constante evolução que existe entre as Forças Armadas e a mídia. Às vezes, as duas parecem estar em pólos opostos. A Guerra contra o México foi a primeira em que jornalistas profissionais foram enviados para fazer a cobertura de uma guerra e das operações militares. Desde

então, eles cobriram todos os conflitos, incluindo a Guerra Civil, as duas Guerras Mundiais, a da Coreia, a do Vietnã, a de Granada, a do Panamá, a Operação *Desert Storm*, as Operações *Enduring Freedom* e *Iraqi Freedom* (rebatizada de *New Dawn*) e as operações na Líbia, sem falar da cobertura dada às Forças Armadas em tempos de paz, desde pequenas frações até o âmbito das políticas relacionadas à Defesa.

A maioria dos consumidores de notícias, tanto internos quanto externos às Forças, às vezes se esquece que o “negócio” da transmissão de notícias não passa disto: um *negócio*. Em 2009, por exemplo, 104 jornais cerraram as portas por razões financeiras¹. Muitos eram locais, mas alguns eram importantes jornais regionais, como o *Rocky Mountain News*, a edição impressa do *The Christian Science Monitor*, o *Seattle Post-Intelligencer* e outros. Essas eram publicações locais e regionais de vulto, que nunca teriam sido vistas como estando em perigo antes da explosão das novas mídias e da proliferação de notícias gratuitas pela internet. O presidente e CEO da agência de notícias *Associated Press* (AP), Tom Curley, explica que sua organização teve de criar um novo modelo comercial, para poder sobreviver em uma era de acesso universal ao seu conteúdo *on-line*. Ele indica que os consumidores de hoje andam questionando por que devem assinar vários jornais ou outros veículos de comunicação, se podem acessar as notícias sem custo algum pela internet.

Esse é um enorme problema para os meios de comunicação atualmente. As questões econômicas que vêm afligindo o setor podem explicar o raciocínio por trás dos tipos de reportagem que vemos na mídia impressa, na televisão ou

Steven A. Boylan é professor adjunto do Departamento de Comando e Liderança, da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército dos EUA, no Forte Leavenworth, Estado do Kansas. Serviu como oficial de comunicação social nos Comandos do

Exército dos EUA no Japão, na Coreia e no Iraque. Trabalhou com o General David Petraeus durante cerca de três anos, incluindo a “escalada de tropas” no Iraque. É bacharel pela Mercer University e mestre pela Webster University.



Foto do autor

Gen David Petraeus, Comandante da Força Multinacional no Iraque, em entrevista com Terry McCarthy (da divisão de notícias do canal ABC, à época), em uma base de patrulha ao sul de Bagdá, Iraque, 11 Jul 07.

no rádio. É improvável que alguém do meio diga que decisões comerciais determinam a cobertura jornalística, mas o negócio dos meios de comunicação é fazer reportagens sobre o que “vende”. Sem espectadores, ouvintes ou leitores, eles não poderão vender espaço de publicidade e acabarão fechando as portas.

Expectativas dos Militares versus Expectativas da Mídia

A expectativa dos militares é de que a mídia forneça informações precisas e caracterize os fatos no devido contexto. Em troca, as Forças Armadas proporcionam acesso a informações oportunas. Ser o primeiro a divulgar os acontecimentos é algo que gera reconhecimento e dinheiro para um veículo de imprensa. Os meios de comunicação precisam reconhecer que, quanto mais cedo forem divulgadas informações sobre fatos complexos e dinâmicos, maior será a probabilidade de erros. A mídia não os comete de propósito, mas, em

função da dinâmica de combate ou de uma crise, erros ocorrerão quando as informações forem disseminadas antes que todos os fatos sejam conhecidos. Os militares têm de fazer o melhor que podem, e a mídia precisa estar ciente de que a verdade mudará conforme os fatos forem sendo esclarecidos. Para minimizar alguns desses problemas, as Forças dependem da confiança e dos relacionamentos entre seus porta-vozes e os repórteres. Os repórteres precisam entender que os militares estão apresentando as melhores informações de que dispõem naquele determinado momento.

Em agosto de 2005, o furacão Katrina atingiu a costa sul dos Estados Unidos. Os meios de comunicação cobriram esse evento 24 horas por dia durante semanas. As reportagens sobre o furacão preencheram todo o espaço disponível no noticiário. À época, eu servia como diretor do Centro Combinado de Informações à Imprensa (CPIC, na sigla em inglês) da Força Multinacional

no Iraque (MNF-I, na sigla em inglês). Entrei em contato com todos os escritórios de imprensa que operavam em Bagdá, para verificar se as operações da coalizão estavam recebendo algum tipo de cobertura. Fui informado de que, até segunda ordem, a cobertura de notícias sobre o Iraque seria reduzida nos EUA, em função do furacão. Quando indaguei se haveria alguma cobertura caso capturássemos Abu Musab al-Zarqawi, líder da Al Qaeda no Iraque, disseram-me que isso não chegaria aos noticiários. Insisti, perguntando se

...as Forças dependem da confiança e dos relacionamentos entre seus porta-vozes e os repórteres.

haveria cobertura caso capturássemos Osama Bin Laden e Zarqawi reunidos com outros integrantes, em pleno planejamento para a realização de um ataque. Fui informado de que isso talvez obtivesse 30 segundos nos noticiários.

A eliminação de Osama Bin Laden, em 02 Mai 11, é um exemplo da transformação das notícias de cunho militar. As reportagens iniciais chegaram horas depois da operação, seguidas de dados adicionais muitas vezes conflitantes. Diferentes porta-vozes apresentaram as informações utilizando seus próprios filtros e, à medida que elas foram amadurecendo, foi surgindo maior clareza, que mudou a narrativa original.

Os meios de comunicação precisam levar isso em conta e atualizar as matérias para corrigir eventuais erros. Na verdade, eles os corrigem, mas não de modo automático. Às vezes, fazer com que divulguem correções, tão logo lhes seja informada a existência de erros, pode ser um processo demorado e, na maioria das vezes, o público não chega a vê-las. Dependendo da matéria, os leitores mal notam as correções, apresentadas em um quadro mínimo no canto inferior da segunda página. No caso de reportagens de maior impacto, a imprensa talvez divulgue uma correção maior, que seja mais fácil de ver ou ouvir. A mídia pode compreender essa sutileza, mas o público talvez não.

A parte mais difícil para os militares é entender o que “dá manchete” e compreender que aquilo que disserem nem sempre despertará interesse capaz de suplantiar as demais notícias do dia. Segundo o relatório “The State of the News Media 2011” (“Estado da Imprensa 2011”, em tradução livre), do Projeto pela Excelência em Jornalismo, do Centro de Pesquisa Pew, o assunto “número um” do ano passado foi o debilitado estado da economia estadunidense. O tema recebeu até 17% da cobertura total em todos os trimestres de 2010. Isso não leva em conta as notícias da cobertura de plantão, como o derramamento de petróleo no Golfo do México, ou as atualizações na cobertura eleitoral. A cobertura das guerras no Iraque e no Afeganistão representou apenas 4% de todas as notícias analisadas em 2010 — uma redução em relação a 2009, quando ocupava 5% do noticiário. Isso não indica que as reportagens de cunho militar não sejam importantes, mas que as notícias sobre as Forças precisam competir com todos os outros tipos de acontecimento de interesse jornalístico².

O tempo e o gerenciamento de expectativas são importantes. Modificar as percepções ou expectativas do público demora. Não existe uma regra prática sobre qual é o tempo necessário para isso — sabe-se, apenas, que levará tempo. Não há uma fórmula mágica para fazer com que isso aconteça tão rápido quanto desejariam os comandantes ou a liderança civil.

Sendo um oficial de comunicação social e tendo, a partir da metade de 2004, atuado por 18 meses como Diretor do CPIC da MNF-I, pude verificar, em primeira mão, as questões relativas à percepção e às expectativas da mídia e, indiretamente, do público. Durante aqueles meses, a grande mídia fez vista grossa aos comunicados à imprensa da MNF-I.

O desafio era conseguir que os veículos de comunicação abrissem e lessem os *e-mails*. Com que frequência estarão dispostos a ler sobre a inauguração de uma estação de tratamento de água ou sobre a construção de escolas no Iraque? Não muita. Para atender a esse desafio, desenvolvemos linhas de assunto novas e criativas, com o intuito de atrair o interesse da mídia. Por exemplo, quando uma nova estação de tratamento de água entrou em operação em um local onde nunca havia existido água potável antes, nós substituímos a linha de assunto convencional, modificando-a para “*Got*

Water?” [“Tem água?”, em tradução literal. A frase evoca o slogan de uma bem-sucedida campanha publicitária da indústria de laticínios, “*Got Milk?*” — N. do T.] Essa foi uma tentativa de estimular a mídia a abrir os *e-mails* e de instigar o seu interesse. Funcionou de modo limitado. Estávamos tentando alterar as expectativas e as percepções da mídia sobre a importância das informações que fornecíamos.

Na segunda vez que servi no Iraque, foi como oficial de comunicação social do General David Petraeus, o novo comandante da MNF-I, em 10 Fev 07. No voo do Forte Leavenworth para Bagdá, tivemos tempo para refletir sobre o estado passado e presente do relacionamento entre os militares e a imprensa, especificamente no Iraque, e sobre como conduzir nossas relações e operações de mídia.

Ofereci algumas recomendações gerais para o General Petraeus. Primeiro, precisávamos restabelecer nossa credibilidade junto à imprensa baseada em Bagdá. Segundo, o acesso seria essencial: precisávamos proporcionar à mídia acesso aos comandantes. Terceiro, precisávamos facilitar as matérias que a mídia queria, tanto quanto facilitávamos as que nós desejávamos. Esse último ponto ficou conhecido como Circulação no Campo de Batalha (CCB). Durante a CCB, a mídia acompanharia o General Petraeus durante o dia, tendo a oportunidade de entrevistá-lo ao final da jornada.

Com base em minhas observações e conversas com vários integrantes da imprensa, senti que eles não tinham confiança no que a MNF-I estava dizendo, o que era extremamente preocupante. Se o comando não fosse considerado uma fonte confiável, o esforço de levar as informações ao público estaria fadado ao fracasso antes mesmo que se pudesse explorar qualquer chance de êxito.

Gerenciamento de Percepções e Expectativas

Corrigir essa percepção levaria tempo. A mídia não mudaria sua perspectiva ou expectativas de

um dia para o outro. A abordagem em relação à mudança era simples: fornecer informações precisas em tempo hábil, proporcionar acesso ao comando em todos os escalões, apresentar novas diretrizes do Comandante da MNF-I para todos os comandantes subordinados, na Divisão Multinacional, e fazer a mídia responder por todos os seus artigos.

Sabíamos que, para transformar as expectativas da mídia, teríamos de mudar nossa abordagem. É nesse ponto que a abordagem de CCB se mostrou valiosa. Os repórteres teriam acesso direto a Petraeus e a oportunidade de ouvir, ver e experimentar tudo que ele e o estado-maior estavam presenciando à época. Não haveria ninguém controlando dos bastidores, ninguém para “dourar a pílula” sobre o que estava acontecendo. Os repórteres teriam acesso aos responsáveis pela apresentação de *briefings* a Petraeus e a seu estado-maior e poderiam fazer perguntas às Unidades na área de operações, assim como aos iraquianos que estivessem nas proximidades.

Transitar pela área de operações permitiu que a imprensa chegasse às suas próprias conclusões e confirmasse que nós estávamos relatando fielmente os fatos de que tínhamos conhecimento, a cada determinado momento. Essa liberdade de circular proporcionou acesso aos jornalistas, de modo que pudessem cobrir os acontecimentos, e, o que é ainda mais importante, alterou as expectativas e as percepções do comando.



O Gen David Petraeus cumprimenta o repórter Terry McCarthy, na Base Avançada de Operações de Kalsu, 11 Jul 07.

Foto do autor



Foto do autor

O Gen David Petraeus conversa com xeques da área ao redor de Taji, acompanhado por Lara Logan (CBS News), Taji, Iraque, 12 Mar 08.

A primeira indicação de que a nova abordagem estava funcionando veio de Terry McCarthy, que, à época, trabalhava para a divisão de notícias do canal ABC, em Bagdá. Em abril de 2007, durante a “escalada” de forças, McCarthy foi com sua equipe para as ruas de Bagdá, onde haviam ocorrido, anteriormente, sérios confrontos entre as Forças da coalizão e os insurgentes. Ele foi capaz de sair sozinho, sem o apoio das Forças da coalizão, para relatar o que estava vendo. McCarthy se arriscou e foi o primeiro repórter a anunciar que a “escalada” estava, de fato, funcionando³.

Com o tempo, as CCB comprovaram seu valor em contribuir para a precisão das notícias. O contexto e a caracterização das reportagens oriundas do Iraque deixaram de ser céticos, cínicos e baseados em opiniões, passando para uma compreensão mais condizente com os fatos e atenta a sutilezas. O objetivo era ter um público informado, capaz de tomar decisões bem fundamentadas. Alguns podem deduzir que isso não passou de uma “operação psicológica de

influência” o que, até certo ponto, é fato. Contudo, nossa estratégia de mídia não era perversa ou dissimulada, mas franca, utilizando informações precisas e corretas. Dados e números fáceis de entender permitiram que integrantes da imprensa constatassem a verdade no local, com seus próprios olhos, o que os levou a produzir melhores reportagens sobre o que estava ocorrendo no Iraque.

Não é uma Questão de Controle

Muitos militares, desde os soldados até os oficiais mais antigos, desejam controlar a mídia. Esse desejo gera tensões nas relações que há entre as duas entidades. Sabemos, com base na história, que o relacionamento sempre foi problemático e que não tem nada a ver com controle ou — como talvez dissesse a mídia — com censura:

A explicação básica é que a natureza e os objetivos das duas instituições estão fundamentalmente em conflito. De seu lado, as Forças Armadas, como a maioria das burocracias, preferem conduzir suas

atividades por trás de portas fechadas — ainda mais em função da natureza de suas atividades, frequentemente chocantes ante a sensibilidade do público, cujo apoio é necessário. Portanto, as Forças Armadas veem a mídia, intrinsecamente, como um elemento subversivo, em vez de positivo. A imprensa, porém, responde à exigência democrática de expor as ações do governo ao escrutínio público — incluindo, particularmente, as Forças Armadas⁴.

Considerando essa premissa, é preciso que os militares entendam a imprensa, em vez de tentarem controlá-la. Se tentarem, a indignação provocada pelas alegações de censura irá sobrepor-se aos acontecimentos e gerar dúvidas sobre a motivação por trás da iniciativa. A notícia deixaria de ser relacionada à mensagem que se pretendia divulgar, passando a ser sobre o controle e a censura.

Cada uma dessas entidades tem sua função e seus objetivos específicos em mente e, muitas vezes, eles estão em conflito. Entretanto, como sabemos, ambas as partes devem entender o relacionamento e encontrar formas de trabalhar em conjunto. A mídia é parte do contexto em que atuamos, e os soldados precisam aprender a lidar com ela e com todas as características especiais.

Para que sejamos justos, devemos admitir que o programa de incorporação da mídia não é perfeito.

A Incorporação da Mídia Funciona

Nos últimos dez anos, o programa mais efetivo para fomentar o relacionamento entre as Forças Armadas e os meios de comunicação foi, provavelmente, o programa de incorporação da mídia. Esse programa, sozinho, conferiu aos militares a oportunidade de aprender sobre a mídia e a esta, a oportunidade de aprender e produzir reportagens sobre as Forças Armadas. O tipo de reportagem que dele resultou lembra o trabalho

realizado por Joe Galloway durante a Guerra do Vietnã, em sua cobertura para a agência de notícias United Press International (UPI).

Prosseguem os debates quanto à utilidade desse programa, dentro e fora da mídia. Ao longo dos anos, muitos alegaram que os repórteres perdem a imparcialidade e a objetividade, porque acabam ficando próximos demais dos militares que estão acompanhando. Tendo dirigido esse programa para a MNF-I durante 18 meses e o visto funcionar durante outros 20, no Iraque, não tenho dúvida alguma sobre a habilidade coletiva da mídia de ser objetiva e de divulgar erros, enganos e eventos trágicos que envolvam as Forças desdobradas e o seu entorno.

Para que sejamos justos, devemos admitir que o programa de incorporação da mídia não é perfeito. Nem sempre atenderá às necessidades da mídia ou das Forças Armadas. Às vezes, os jornalistas ficarão frustrados com questões logísticas, como a falta de transporte na área de operações e proximidades. No Iraque, uma forma de contornar essa situação foi conceder-lhes maior prioridade no transporte aéreo. Isso se justificava pela importância que a MNF-I dava à capacitação da mídia, para que ela pudesse fazer as informações chegarem até o público.

Nem todos os comandos terão flexibilidade para priorizar o apoio à mídia. Essa falta de recursos exigirá paciência tanto dos militares quanto da imprensa. No final, os repórteres que tirarem proveito do programa de incorporação terão tido uma oportunidade que poucos têm para oferecer a seus leitores, espectadores e ouvintes. As Forças Armadas também estarão recebendo uma cobertura de imprensa que não seria possível sem um programa como esse. Os repórteres que dele participaram expuseram os atributos de coragem dos militares, assim como algumas de suas fraquezas. No final das contas, devemos considerar o programa como uma vitória tanto para as Forças Armadas quanto para a mídia e como uma vitória ainda maior para o público, que agora conta com uma visão interna de uma instituição que poucos entendem.

Pontos de Vista Recentes

Em junho de 2009, a revista *Rolling Stone* publicou “The Runaway General”, um artigo que traçava o perfil do General Stanley McChrystal,

Comandante da Força Internacional de Assistência à Segurança (ISAF, na sigla em inglês) no Afeganistão. Alguns dizem que o artigo levou McChrystal a ser destituído do comando. Muitos acusam Michael Hastings, o repórter “incorporado” que acompanhou McChrystal e seu estado-maior durante sua estada em Paris, de ter infringido as regras estabelecidas, que especificavam que muitos dos comentários feitos eram extraoficiais e não poderiam ser publicados. Um relatório do inspetor geral do Departamento de Defesa não encontrou evidências de transgressão por parte de McChrystal ou de seu estado-maior na condução daquela entrevista. Em uma entrevista à CNN, Hastings afirmou: “Estava bastante claro que tudo era válido para publicação. Eu tinha um gravador e um bloco de anotações nas mãos, na maior parte do tempo”⁵.

Até a presente data, não foi divulgada nenhuma evidência sobre o que foi realmente dito ou que regras foram estabelecidas. Hastings está publicando um livro, que talvez traga mais esclarecimentos sobre o assunto. A verdade deve estar em algum ponto próximo do meio.

No final das contas, nem o próprio artigo nem o repórter devem ser culpados pelo afastamento de McChrystal. Se confiarmos no que escreveu Hastings e considerarmos que nenhum dos envolvidos refutou o artigo em público, ele, então, permanece válido como foi redigido. Curiosamente, muitos na mídia se posicionaram contra, alegando que o artigo prejudicaria as relações com as Forças Armadas para os repórteres especializados na área. Estaria em perigo o modo pelo qual eles obtêm informações dos militares, especialmente dos comandantes mais antigos, segundo afirmavam.

Durante uma entrevista no programa de rádio de Hugh Hewitt, John Burns, do jornal *New York Times*, teceu vários comentários sobre as relações entre os militares e os meios de comunicação. Observou: “Acho que é muito triste que tenha afetado e vá afetar de forma tão negativa o que era um bom relacionamento entre os militares e a mídia. Burns acrescentou:

O que me incomoda, se eu posso ser completamente franco, é que, com base em minha experiência de viajar e conversar com generais — McChrystal, Petraeus e vários outros nos últimos anos — o velho padrão,

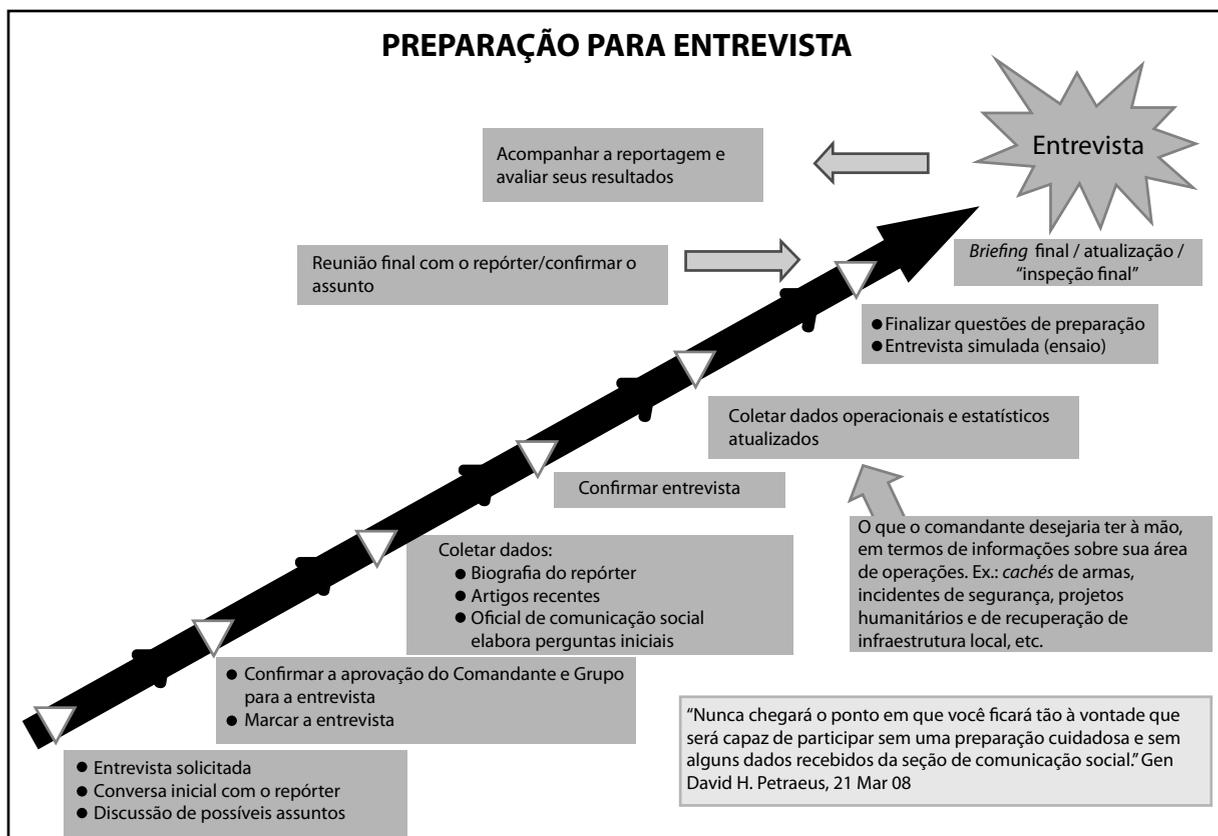
[que classifica as declarações em] “oficiais” e “extra-oficiais”, não se enquadra no caso; ou seja, pela própria natureza do tempo que se passa com os generais, o mesmo poderia ser dito sobre o tempo que um repórter passa com qualquer figura pública. Há momentos nos quais essa fórmula simplesmente não se encaixa. Há longos períodos informais, em que você viaja de helicóptero sobre território inimigo, com os generais apenas conversando a bordo, ou passa a noite compartilhando o mesmo abrigo, dormindo sobre uma laje de cimento. Você desenvolve certa confiança⁶.

Burns prosseguiu, com comentários sobre confiança e responsabilidade:

Não é algo explícito; apenas está presente. Acho que cabe ao repórter avaliar, nessas circunstâncias, o que seria justo publicar ou não e, ainda, o que é necessário publicar. Creio que grande parte do que descobrimos sobre o General McChrystal, em um artigo verdadeiramente poderoso da *Rolling Stone*, e sobre um sentido geral de mal-estar e desrespeito em relação ao governo em Washington poderia ter sido apresentada sem citar diretamente as coisas que foram ditas — e, imagino, ditas em uma situação bastante ambígua, principalmente pelos ajudantes-de-ordem, que não tinham razão, a meu ver, para crer que elas seriam citadas e atribuídas a eles⁷.

Burns explica que o debate sobre o que é “para publicação” e o que é “extraoficial”, em termos do que o público tem o direito de saber, ocorre em sua própria organização, entre os chefes de redação e os repórteres. Eles discutem o que deve ser considerado “extraoficial”, o que deve ser utilizado quando são feitos acordos e quando eles podem ser violados. Tais debates tratam diretamente de entender a questão de atribuição; o que é oficial, extraoficial e o contexto da situação (ex.: sem atribuição ao autor).

Em abril de 2011, Peter Slavin, do jornal *Washington Post*, que está cedido à Northwestern University, pediu-me que eu falasse perante a turma para a qual dava aulas, de cerca de 20 alunos de jornalismo. Durante as três horas de debates, surgiu uma discussão sobre esses mesmos pontos. Muitos na turma achavam que, se



as declarações apresentadas na *Rolling Stone* eram fato, então teria sido correto violar o acordo sobre comentários extraoficiais, em prol do interesse do público. A parte difícil é identificar a quem cabe determinar o que é do interesse do público. Ao repórter? Ao redator-chefe? É um diálogo entre o repórter, o redator-chefe e a fonte original? Quando o acordo é violado, quais são os possíveis efeitos de segunda e terceira ordem?

Se essa confiança for violada, é de se esperar que indivíduos não falem mais com o repórter e talvez com aquela publicação no futuro. Dependendo dos resultados, eles podem levar essa postura ao extremo e resolver não interagir mais com mídia alguma. A confiança entre um militar e um repórter é difícil de conquistar e pode ser facilmente perdida, sempre que os danos tenham potencial para arruinar carreiras. Os impactos de longo alcance vêm a prejudicar a legitimidade da mídia e a gerar desconfiança entre os militares e ela, uma vez que eles já são cautelosos um em relação ao outro.

Na mídia, alguns não concordam com o modo pelo qual Hastings redigiu o artigo, com a forma como ele obteve as informações ou com a decisão

de imprimir o que consistia em opiniões pessoais. Lara Logan, chefe de correspondentes estrangeiros da divisão de notícias do canal CBS, em uma entrevista em *Reliable Sources*, um programa da CNN, pôs em dúvida a alegação de Hastings de que suas entrevistas com McChrystal e seu estado-maior eram todas válidas "para publicação". Quando lhe perguntaram se ela teria, como Hastings, publicado os mesmos comentários sobre o Presidente Obama e o Vice-Presidente Biden, Logan disse: "Depende, realmente, das circunstâncias"⁸. Segundo Logan, o que ela achou prejudicial ao relacionamento entre os militares e a mídia foi a descrição feita por Hastings sobre seu próprio estilo, que consistia em criar uma falsa sensação de confiança. Logan afirmou: "Esse é exatamente o tipo de atitude nociva que dificulta o trabalho de repórteres que são autênticos naquilo que fazem"⁹.

Em outra entrevista à CNN, Hastings afirmou que repórteres especializados, como Logan, encarregados especificamente de fazer a cobertura das atividades dos militares, não publicam reportagens negativas sobre eles, para garantir continuidade de acesso. Logan refutou essa afirmação, dizendo:

Em minha opinião, isso insulta e é arrogante. Digo isso porque há excelentes repórteres especializados, que vêm fazendo a cobertura dessas guerras há muito tempo, ano após ano. O Michael Hastings apareceu em Bagdá relativamente tarde e ficou lá por bastante tempo. Ele tem suas credenciais, mas não é o único. Há vários ótimos repórteres por lá. E, para ser justa com os militares, se eles considerarem que sua matéria está equilibrada, permitirão que você volte¹⁰.

Sobre esse episódio, McChrystal afirmou:

Foi um erro, que demonstrou falta de discernimento e que nunca devia ter ocorrido. Em toda a minha carreira, vivi segundo os princípios da honra pessoal e da integridade profissional. O que este artigo evidencia fica bastante aquém desse padrão. Tenho um enorme respeito e admiração pelo Presidente Obama e sua equipe de segurança nacional, bem como pelos líderes civis e pelas tropas combatendo nesta guerra, e mantenho o compromisso de assegurar que ela termine com sucesso¹¹.

Em um artigo intitulado “The Man Between War and Peace”, na edição de abril de 2008 da revista *Esquire*, Thomas Barnett descreveu conversas entre ele e o Almirante Fox Fallon, então Comandante do Comando Central dos EUA, que haviam sido liberadas para publicação. Este artigo teve o mesmo impacto que o da revista *Rolling Stone*. As declarações colocaram Fallon em clara divergência com o Presidente Bush¹².

Com relutância, o então Secretário de Defesa Robert Gates aceitou o pedido de demissão de Fallon, no qual o Almirante citava “a atual situação constrangedora causada pela percepção pública sobre as diferenças entre os meus pontos de vista e as políticas do governo e a distração que isso causa ao cumprimento da minha missão”¹³.

O artigo da *Esquire* — como outras reportagens — sugeriu que havia diferenças entre a política do governo e as opiniões de Fallon sobre como tratar a questão do Irã. Com base em conversas com diversos indivíduos, ficou evidente que o oficial de comunicação social havia sido deixado

fora das discussões, sendo impedido, assim, de prestar conselhos ao comandante sobre o uso de regras básicas, o que contribuiu para as declarações que apareceram no artigo.

Contudo, nem todos os artigos que exploram o perfil de oficiais-generais são prejudiciais às suas carreiras. Há dois bons exemplos, das revistas *Esquire* e *Vanity Fair*. O primeiro é “The Monks of War”, da *Esquire*, um artigo com os perfis dos então Generais de Divisão James Mattis e David Petraeus e do General de Exército William Wallace. O artigo, também de autoria de Barnett, mostra que, com o devido preparo e a compreensão de regras básicas, erros potencialmente críticos podem ser evitados¹⁴.

O mesmo se aplica ao perfil de Petraeus publicado na *Vanity Fair*, “The Professor of War”, em maio de 2009. Os comandantes mais antigos, que têm um entendimento claro das regras básicas, dos assuntos que os repórteres querem abordar e dos possíveis efeitos de segunda e terceira ordem das opiniões pessoais e comentários espontâneos, continuam a ter bons relacionamentos com a mídia e podem contribuir muito para sua capacidade de informar o público em geral¹⁵.

Como Preparar-se para uma Interação com a Mídia

O General Petraeus ofereceu sábios conselhos aos subordinados, durante a reunião para análise da situação de combate, em 21 Mar 08:

Apenas um lembrete a todos os que estão participando dessas [entrevistas]. Antes de qualquer coisa, façam um ensaio rápido para se situarem, empregando um oficial de comunicação social que tenha coletado os mais recentes *clippings* de notícias e que esteja a par da tendência daquele jornalista específico e tudo o mais. Acho que foi justamente nas vezes em que pensei que já estivesse completamente preparado e dispensei a entrevista simulada que eu acabei descobrindo que não estava pronto e concentrado e acabei me atrapalhando. Nunca chegará o ponto em que você ficará tão à vontade com esse tipo de coisa, que será capaz de participar sem uma preparação cuidadosa e, repito, sem alguns dados recebidos da seção de comunicação social¹⁶.

Como Preparar-se para Interagir com a Mídia

Mementos e listas de verificações (*checklists*) são muito apreciados pelos comandantes e seus estado-maiores. Quando trabalhamos com a mídia e com a “arte de dar entrevistas”, a parte difícil é exatamente esta: ela é uma arte. Ela não se presta a um planejamento baseado em *checklists*. Contudo, algumas tarefas simples e pontos a serem considerados são comuns à maioria das interações com os meios de comunicação. Vários desses itens são apresentados a seguir:

Perguntas para o comandante:

- Qual é sua intenção para a linha de operação/esforço de informações?
- Como pretende preparar sua equipe, obter e oferecer retorno e avaliar os níveis de esforço?
- Que nível de envolvimento pessoal pretende adotar?
- Como pretende criar um clima em que a velocidade de reação é o foco?

Comunicação e por que funciona:

- Centrada no comandante.
- Envolvimento pessoal e contínuo (e não o microgerenciamento).
- Disposição para aceitar riscos (nem todos acertarão sempre).
- Habilidades em comunicação social, operações de informações, relações entre políticos e militares, relações entre civis e militares.

O que importa para os militares:

- Precisão.
- Contexto.
- Caracterização.
- Velocidade.

O que considerar:

- Utilização de informações pelo adversário.
- Velocidade das informações.
- Expectativas da mídia.
- Certeza, riscos, oportunidade.
- Oficial de comunicação social.

Comunicações Estratégicas: Coordenação de nossas ações, palavras e imagens:

- O que possibilita as Comunicações Estratégicas:
- Conhecimentos especializados.
- Unidade de esforços — contexto estratégico entendido por todos.
- Diferentes abordagens em relação à aceitação de riscos — delegação de autoridade.
- Sentir-se à vontade e manter a confiança ante a rapidez dos eventos.

Como se preparar para uma entrevista:

- Tome anotações.
- Ensaie.
- Cronometre.
- Realize uma análise pós-ação aberta e franca.
- Repita até sentir-se à vontade.
- Estabeleça uma conexão/relacionamento com o repórter.
- Seja honesto!

Como Seguir em Frente

É preciso resguardar-se contra uma reação emocional a artigos ou acontecimentos provocados por reportagens da mídia. Quando temos uma reação reflexa e fugimos da mídia, negando-lhe acesso e recusando seus pedidos de informação, tudo o que conseguimos é limitar nossa capacidade de cumprir a missão.

Não devemos enxergar os acontecimentos recentes como tendo esfriado nossas atuais e futuras relações com a mídia. Os comandantes em todos os escalões têm a obrigação de informar o público sobre o que está acontecendo com seus filhos, filhas, maridos e mulheres. Não devemos utilizar artigos como o de Hastings para argumentar que não se pode confiar na mídia nem usá-los como desculpa para evitar interações necessárias.

Os que pretendam utilizar o artigo da *Rolling Stone* para evitar participar de entrevistas estarão prejudicando as Forças Armadas e o público. Sem a disposição de interagir com a mídia, as reportagens e os acontecimentos relativos às tropas não chegarão à população. Se isso ocorrer, o Exército deixará de cumprir sua missão e sua obrigação de ter um público informado. Aqueles que entendem o que precisamos fazer utilizarão esses incidentes para estarem mais bem preparados para trabalhar com a mídia. Esses dois grupos já tomaram sua decisão. O grupo com o qual estou mais preocupado é o dos que ainda estão indecisos. Esses indivíduos podem pender para qualquer um dos lados e agir proativamente ou retrair-se. Nossa responsabilidade como líderes, mentores, educadores e profissionais é fazer com que eles passem para o lado que os ajude a entender melhor as questões. Os oficiais e outros líderes no Exército precisam aprender como interagir devidamente com a mídia com mínimo risco e preparar o terreno para obter o sucesso. Só então nossa instituição irá superar a noção de que a intenção da mídia é atacar os militares.

A utilização de fontes mal informadas e de desinformação é muito mais perigosa para o relacionamento entre os militares e a mídia do que reportagens claras, precisas, contextualizadas e devidamente caracterizadas. Entretanto, é nessa questão que os meios de comunicação podem ajudar a si próprios. Eles são fragmentados, competitivos e frequentemente ignorantes sobre

as Forças Armadas e vacilam constantemente entre as demandas do mercado e as da ética jornalística. De sua perspectiva, os militares sempre darão preferência a uma cobertura maior e melhor, mesmo sabendo que isso representa um grande desafio.

Assistimos a uma mudança no panorama da mídia no mercado atual. Repórteres despreparados costumam passar de crise em crise, sem conhecimento das questões. Não sabem como funcionam as Forças Armadas e como elas buscam enquadrar eventos complexos de forma simplificada. Muitas vezes, eles gravitam em torno do jornalismo sensacionalista (concentrando-se em erros, declarações equivocadas e acontecimentos dramáticos).

Em última análise, porém, os militares devem o acesso ao público; devem informações oportunas e precisas. O público inclui os próprios militares, suas famílias, os contribuintes e o Congresso. As Forças Armadas precisam expor os fatos, sabendo que estarão concorrendo com outros grupos, acontecimentos e com seus inimigos, que estão ávidos em mostrar sua própria perspectiva sobre os eventos. Para obter o sucesso, os militares e os meios de comunicação precisam uns dos outros, por melhor ou pior que seja o relacionamento. **MR**

REFERÊNCIAS

1. *Business Insider*, "The Death of the American Newspaper", disponível em: <www.businessinsider.com/the-death-of-the-american-newspaper-2009-7#>, acesso em 4 jul. 2009.
2. JURKOWITZ, Mark; ROSENSTIEL, Tom; MITCHEL, Amy. "A Year in the News 2010", disponível em: <<http://stateofthemediamedia.org/2011/mobile-survey/a-year-in-news-narrative/>>, Pew Research Center's Project for Excellence in Journalism, 21 mar. 2011.
3. ABC News, disponível em: <<http://abcnews.go.com/Video/playerIndex?id=3001578>>, acesso em 2 abr. 2007.
4. PORCH, David. "No Bad Stories", *Naval War College Review*, Winter 2002, vol. LV, no. 1.
5. Consulte http://www.cbsnews.com/8301-503544_162-20008492-503544.html, acesso em 22 jun. 2010.
6. Hugh Hewitt Radio Program, 6 Jul. 2010, transcrição, disponível em: <www.hughhewitt.com/transcripts.aspx?id=9a1c8a02-6193-4a47-9513-02d499f79cad>.
7. *Ibid.*
8. Consulte <http://huffingtonpost.com/2010/06/28/lara-logan-slams-michael_n_627601.html>, acesso em 28 jun. 2010.
9. *Ibid.*
10. *Ibid.*
11. LUBOLD, Gordon; LEE, Carol E. "Obama: Gen. showed 'poor judgment'", *Politico*, 22 Jun. 2010.
12. BARNETT, Thomas P.M. "The Man Between War and Peace", *Esquire*, Apr. 2008.
13. Consulte <www.af.mil/news/story.asp?id=123089794>, acesso em 11 mar. 2008.
14. BARNETT, Thomas P.M. "The Monks of War", *Esquire*, Mar. 2006.
15. BOWDEN, Mark. "The Professor of War", *Vanity Fair*, May 2010.
16. PETRAEUS, Gen David. 21 Mar. 2008, *Battle Update Assessment in Iraq*.