



**FACULDADE CÁSPER LÍBERO**  
**Mestrado em Comunicação na Contemporaneidade**

**Organizações Públicas e Interação com cidadãos**  
Um estudo sobre engajamento com mídias sociais do Comando Militar do  
Sudeste – SP

**SÍLVIA LÚCIA PEREIRA DUARTE**

São Paulo  
2021

**SÍLVIA LÚCIA PEREIRA DUARTE**

**Organizações Públicas e Interação com cidadãos**

Um estudo sobre engajamento com mídias sociais do Comando Militar do  
Sudeste – SP

Dissertação apresentada no Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Comunicação na Contemporaneidade pela Faculdade Cásper Líbero para obtenção do grau de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Luís Mauro Sá Martino

São Paulo

2021

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Biblioteca Prof. José Geraldo Vieira

Duarte, Silvia Lúcia Pereira Duarte.

Organizações Públicas e Interação com cidadãos : um estudo sobre engajamento com mídias sociais do comando Militar do Sudeste - SP

/ Silvia Lúcia Pereira Duarte. -- São Paulo : Cásper Líbero, 2021.

82 f. : il.

Dissertação (Mestrado em Comunicação) – Faculdade Cásper Líbero, 2021.

Orientador: Prof. Dr. Luís Mauro Sá Martino.

1. Comunicação 2. Exército Brasileiro 3. Grupos Focais *online* 4. Mídias

ATA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

AUTORA: SÍLVIA LÚCIA PEREIRA DUARTE

“ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS E INTERAÇÃO COM CIDADÃOS: UM ESTUDO SOBRE ENGAJAMENTO COM MÍDIAS SOCIAIS DO COMANDO MILITAR DO SUDESTE – SP.”



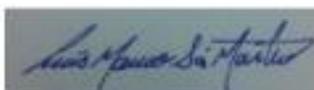
---

Profa. Dra. Ângela Cristina Salgueiro Marques  
Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)



---

Profa. Dra. Carolina Frazon Terra  
Faculdade Cásper Líbero - FCL



---

Prof. Dr. Luis Mauro Sá Martino  
Faculdade Cásper Líbero - FCL

Data da Defesa: 21 de setembro de 2021.

A você, Jorge, que nossa comunicação melhore a cada minuto,  
este trabalho também é seu.

A você, Guilherme, fruto do meu ventre e razão da minha existência,  
toda a felicidade que o mundo possa lhe proporcionar.

A você, Lucia, de quem herdei parte do meu nome e minha existência,  
que tenhamos muito tempo para conversar e trocar experiências.

DEDICO.

## AGRADECIMENTOS

No momento em que termino estes mais de dezoito meses de estudo e produção intelectual, peço licença para, em primeira pessoa, deixar uma mensagem de agradecimento ao apoio recebido e todo o carinho emanado por aqueles que acompanharam de perto e de longe este período.

À equipe de apoio administrativo da Faculdade Cásper Líbero, que sempre proporcionou as informações necessárias, nas quais ressalto o trabalho incansável do Daniel, Andréa e Ana. Obrigada pela sempre pronta resposta sobre os procedimentos administrativos.

À equipe do Cento de Evento da faculdade, por permitir o apoio no aprimoramento dos conhecimentos, facilitando, neste momento ímpar, a troca virtual de experiências e estudos.

Aos mesmos companheiros de labuta no Comando Militar do Sudeste, 2ª Região Militar, 2ª Divisão de Exército e aos integrantes do Comando Conjunto Sudeste das três Forças Armadas, por entenderem minhas ausências para o estudo e se desdobrarem para que nossas missões fossem sempre bem cumpridas. Obrigada por todo o conhecimento compartilhado. Unindo forças somos sempre mais eficazes.

Aos professores do mestrado que, com abnegada vontade de transmitir conhecimentos, me empolgaram e muito me ensinaram e incentivaram no campo da pesquisa. De cada um dos senhores guardarei momentos preciosos, sinto não ter podido assistir aula com todos. Mas quando fui ao workshop de mestrado, a recepção calorosa somente ratificou minha escolha.

À professora Simonetta, com quem conversei quando ainda tinha muitas dúvidas sobre a confecção do meu pré-projeto, não tive oportunidade de cursar suas disciplinas, pelos horários e adequação ao projeto, mas sua energia e conhecimento ficaram registrados nas nossas conversas.

À professora Marli, com quem cursei uma disciplina e quando representante discente pude testemunhar seu afinho no projeto do nosso mestrado, nossas conversas muito me ensinaram como conduzir um grupo tão heterogêneo, mantendo-o sempre unido em busca do objetivo comum.

Ao professor Cláudio e todo seu conhecimento sobre Debord tão bem dividido com seus discentes, sua generosidade para ouvir nossos comentários ainda em formação me inspiram quando preciso orientar aqueles que desconhecem um tema.

Ao professor José Eugênio com seu carisma, gentileza e conhecimento por sempre deixar nosso ambiente leve e profícuo de ideias e reflexões.

Às professoras Ângela e Carolina por compartilharem seus conhecimentos durante minha banca de defesa e, com calma, polidez e generosidade. Obrigada por suas valiosas contribuições.

O meu agradecimento especial ao professor Luís Mauro, que durante estes mais de dezoito meses me conduziu pelos caminhos da pesquisa, sua generosidade, abnegação e a capacidade de dividir conhecimentos para multiplicá-los serão um norte na minha vida de pesquisadora, eterna aluna, bem como na nova jornada que pretendo iniciar como docente.

Aos discentes do mestrado, que ombream comigo nesta jornada mesmo que virtual e confiaram em mim para representá-los. Espero ter atendido aos anseios e expectativas.

Aos participantes dos grupos focais, que dedicaram seu tempo a ajudar minha pesquisa, agradeço toda disponibilidade e gentileza. Infelizmente, nos meses em que o trabalho foi desenvolvido tivemos a baixa de um dos entrevistados, que o Altíssimo o receba e que ele descanse em paz.

À Patrícia Garcia que, com seus conhecimentos e sua generosidade, revisou esta dissertação e tornou-se uma amiga. Espero que nas voltas da vida nos encontremos outras vezes.

À minha família, por ter me dado condições, apoio e incentivo para chegar até o presente momento.

À minha mãe que, embora conheça pouco sobre meus objetos de estudo, é uma boa ouvinte e está cada dia descobrindo um pouco sobre a comunicação. Obrigada por seu exemplo de vida e dedicação.

Ao meu filho que, após tantos anos de labuta inicia sua vida adulta, a quem desejo toda a sorte nesta nova fase, desculpa pelas minhas repetidas ausências. Minhas cobranças descabidas a uma criança foram fruto da minha imaturidade e inexperiência; agora que somos todos adultos construímos um relacionamento melhor e novo a cada dia.

À minha nora, filha de coração, que possamos sempre fazer parte da mesma família.

Ao meu marido, companheiro de vida, agradeço o apoio incondicional e entendimento da necessidade de minha dedicação a este projeto. Sem você eu não teria conseguido. A cada dia nosso amor cresce e se fortalece.

Por último, mas com o reconhecimento de que sem Ele nada é possível, agradeço a Deus, tendo Ele o nome que cada um de nós em nossas crenças daríamos. O Senhor do universo, em toda sua magnitude, nos coloca as pessoas certas nos momentos que precisamos.

Neste momento, meu ser se enche de paz e gratidão.

“Não há assunto tão velho que não possa ser dito algo de novo sobre ele.”

Crime e Castigo  
Fiódor Dostoiévski

## RESUMO

Esta dissertação analisa as diferentes percepções de públicos a respeito das mídias sociais do Comando Militar do Sudeste: pessoas que costumeiramente frequentam o Comando Militar do Sudeste e acompanham suas mídias sociais, e um público que não possui relação com esta organização militar. Foram levantados indícios de como a proximidade e o conhecimento prévio afetam a percepção sobre a Instituição e o engajamento às suas mídias sociais, parte integrante dos planejamentos das atividades militares. Após a observação prévia do perfil do público que habitualmente frequenta o Comando Militar do Sudeste, observou-se de que maneira essa proximidade se liga à busca por aproximação, interação e engajamento às atividades e mídias sociais da Instituição, cruzando estas percepções com às de outros indivíduos sem vínculos com a Instituição. Foram realizados oito encontros de grupo focal *online* para a coleta de informações. Os seis primeiros ocorreram nas últimas semanas dos meses de abril, maio e junho de 2020, aproximadamente trinta, sessenta e noventa dias, após o início da Pandemia de COVID-19. No mês de abril de 2021, após o intervalo de mais de um ano, retomamos o contato com os participantes realizando duas reuniões, uma com cada grupo focal. A partir desses grupos focais, realizados com pessoas ligadas a esses dois perfis, perfil etário e socioeconômico semelhantes, foi possível verificar quais aspectos motivavam ou não a interação nas mídias sociais, evidenciando os tipos de postagens que proporcionavam maior engajamento. Os indícios apontam que os participantes dos Grupos Focais preferem uma linguagem mais jornalística e informativa. E em relação à qual mídia social, a preferência foi pelo Instagram, pois ele apresenta mensagens rápidas, levando a pesquisa de mais informações na internet. Embora os grupos de participantes tivessem relacionamentos distintos com a Instituição, foi constatado alguns posicionamentos semelhantes. Na segunda fase da pesquisa, realizada em 2021, não foram encontrados indícios de engajamento dos participantes não próximos ao Comando Militar do Sudeste. Há alguns anos o planejamento das atividades militares não incluía a comunicação, atualmente, porém, a Instituição percebeu a importância de manter o público informado e participativo das suas atividades; então o Exército Brasileiro passou a incluir nos planejamentos de suas ações as atividades de Comunicação Social, em especial as publicações em mídias sociais.

Palavras-chave: Comunicação. Organizações. Grupos focais *online*. Mídias Sociais. Exército Brasileiro.

## **ABSTRACT**

This dissertation analyzes the different perceptions of the public that usually attends the Southeast Military Command and follows its social media and the public that has no relationship with this Military Organization. Evidence was raised of how proximity and prior knowledge affect the perception of the Institution and engagement with its social media. Presently, social media have grown in importance and are now part of the planning of military activities. After observing the profile of the public that usually attends the Southeast Military Command, we intended to understand this motivation and the factors that lead individuals to seek an approach, interaction and engagement with the Institution's activities and social media, crossing these perceptions with those of other individuals not close to the Institution. After defining the age and socioeconomic profile of the attendees, volunteers with similar characteristics were sought, but with the difference of not proximity, interaction or engagement, in order to verify the motivation of the first and the possibility of motivating the second group to approach, interaction and engagement with social networks. After defining the use of the online focus group to collect information, we realized the need for multiple meetings, in a total of eight, with four meetings for each specific group. The first six occurred in the last weeks of April, May and June 2020, approximately thirty, sixty and ninety days after the pandemic was declared. In April 2021, after an interval of more than a year, we resumed contact with the participants by holding two meetings, one with each focus group. Although the groups of participants had different relationships with the Institution, some similar positions were found. However, in this one year there are no signs of engagement of participants not close to the Southeast Military Command. The network society and the current importance of communication lead institutions to include disclosure in the planning of their military activities and not to use it as a mere accessory.

**Keywords:** Communication. Organizations. Online Focus Groups. Social Media. Brazilian Army.

## LISTA DE FIGURAS E TABELAS

Figura 1 – Capa do Vídeo da Mensagem do Comandante.....	18
Figura 2 – <i>Hotsite</i> .....	18
Figura 3 – Capa do vídeo alusivo aos 60 dias de operação.....	19
Figura 4 – Mensagem do Comandante do Exército.....	25
Figura 5 – Imagem do <i>hotsite</i> do Comando Conjunto Sudeste.....	28
Figura 6 – Estrutura básica de uma organização militar.....	54
Figura 7 – Visão geral das mídias sociais autorizadas.....	55
Figura 8 – Vídeo Mensagem do Comandante.....	61
Figura 9 – Vídeo dos 60 dias.....	65
Figura 10 – Vídeo de um ano.....	69
Figura 11 – Vídeo do apoio no transporte de gêneros a Aparecida.....	70
Figura 12 – Publicação no Instagram sobre o transporte de gêneros a Araraquara.....	71
Figura 13 – Vídeo sobre o transporte de gêneros a Araraquara.....	72
Tabela 1 – Calendário de Reuniões.....	26
Tabela 2 – Resumo do perfil dos participantes.....	29
Tabela 3 – Resumo do perfil dos participantes.....	30
Tabela 4 – Frequência às Reuniões do Grupo Sem Interação Prévia com a Instituição.....	31
Tabela 5 – Frequência às Reuniões do Grupo Com Interação Prévia com a Instituição.....	32

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Faixa etária grupo com pouca ou nenhuma proximidade com o EB.....	36
Gráfico 2 – Local de trabalho/residência grupo com pouca ou nenhuma interação com o EB...36	
Gráfico 3 – Profissões grupo com pouca ou nenhuma interação com o EB.....	37
Gráfico 4 – Faixa etária grupo com proximidade ao EB.....	39
Gráfico 5 – Profissões grupo com proximidade ao EB.....	39
Gráfico 6 – Comparativo de faixas etárias.....	40
Gráfico 7 – Comparativo entre locais de trabalho/residência.....	40
Gráfico 8 – Visão geral das profissões.....	41

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

AMAN	Academia Militar das Agulhas Negras
CCSE	Comando Conjunto Sudeste
CMSE	Comando Militar do Sudeste
EB	Exército Brasileiro
EsPCE <sub>x</sub>	Escola Preparatória de Cadetes do Exército
IME	Instituto Militar de Engenharia
OM	Organizações Militares
QCO	Quadro Complementar de Oficiais
RESISCOMSEX	Rede do Sistema de Comunicação Social do Exército
SISCOMSEX	Sistema de Comunicação Social do Exército

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>155</b>
<b>CAPÍTULO 1 – PERCURSO METODOLÓGICO .....</b>	<b>244</b>
1.1 Grupos Focais - técnica de pesquisa baseada em interações .....	24
1.2 A contribuição da digitalização para as relações e a Comunicação Organizacional .....	34
<b>CAPÍTULO 2 – O EXÉRCITO BRASILEIRO, CARACTERÍSTICAS INSTITUCIONAIS.....</b>	<b>42</b>
2.1 A instituição do Exército Brasileiro.....	42
2.2 A pandemia .....	47
2.3 A pandemia, o Exército e o ciclo OODA (Observar, Orientar, Decidir e Atuar).....	48
2.4 A comunicação e suas nuances .....	48
2.5 A importância das interações .....	49
2.6 Comunicação Organizacional e a carreira em Y.....	51
2.7 O Exército Brasileiro e as redes sociais .....	54
2.8 Atividades de enfrentamento à Pandemia.....	56
2.9 A comunicação, a pandemia e a esfera pública .....	57
<b>CAPÍTULO 3 – A VISÃO DOS PÚBLICOS SOBRE A COMUNICAÇÃO .....</b>	<b>60</b>
3.1 Ano de 2020: o início.....	60
3.2 O segundo encontro .....	65
3.3 2020: o ano que continua em 2021 .....	68
<b>4. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>73</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>77</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>81</b>

## INTRODUÇÃO

Esta dissertação analisa a maneira como se articulam as interações e o engajamento de dois públicos distintos em relação às postagens nas mídias sociais do Comando Militar do Sudeste (CMSE), suas interações e os vínculos, por ocasião da atuação das Forças Armadas nas atividades de apoio à mitigação e ao combate à pandemia da Covid-19. Trata-se de um estudo de caso que aborda o tema de forma aplicada, auxiliado por referências bibliográficas com o entendimento de estudos anteriores que abordam o tema dentro das peculiaridades do Exército Brasileiro.

Metodologicamente, utilizamos reuniões de grupo focal *online*, recolhendo informações e impressões das postagens do CMSE nas redes sociais sobre suas ações durante a pandemia. Segundo Marques e Rocha (2006), ao realizarmos um grupo focal, muito mais do que ouvir opiniões sobre uma postagem ou veiculação, pretendemos verificar as vivências dos participantes e a criação coletiva de significados e sentidos sociais. A criação de significados e sentidos sociais, neste caso, toma uma dimensão macro ao imaginarmos as possibilidades de interação das mídias sociais.

O estudo das diferentes linguagens, da periodicidade de postagens dos impactos da utilização de imagens e da necessidade de identificação levou a diversos questionamentos, além de os atores humanos apresentarem diferentes formas de engajamento e percepção: (1) Estariam elas vinculadas ao conhecimento e proximidade com a organização? (2) Poderiam ser sensibilizados e motivados a se engajarem nas redes sociais da organização militar? (3) Seria a linguagem de difícil interação?

Para responder quais as motivações para interagir e conseguir engajamento com as mídias sociais do CMSE, bem como e, principalmente, entender estas indagações, foram realizados grupos focais *online*, sendo o primeiro com indivíduos próximos ao CMSE, e o segundo composto por pessoas não próximas à Instituição. Foram considerados “próximos” as pessoas que anteriormente à declaração da pandemia frequentavam atividades realizadas no Comando Militar do Sudeste e “não próximos” quem tinha pouco ou nenhum contato com o CMSE ou qualquer unidade militar.

Após a exibição de alguns vídeos e do *hotsite* institucionais, que divulgaram os trabalhos realizados durante as ações de mitigação dos impactos da pandemia da Covid-19, seguiu-se uma conversa sobre as percepções.

Os indícios verificados, a partir deste trabalho de observação, objetivam mostrar a melhor forma de interagir e engajar com os públicos, por meio das postagens nas mídias sociais, para torná-las um canal de divulgação institucional que dissemine a presença do Exército Brasileiro no apoio à população.

O início da proposta da dissertação foi anterior à decretação da pandemia da Covid-19, em dezembro de 2019. Os primeiros estudos pretendiam entender a motivação dos frequentadores assíduos das solenidade cívico-militares do Comando Militar do Sudeste e seu engajamento nas postagens feitas sobre estas datas comemorativas. Porém, as comemorações foram modificadas em decorrência da pandemia, de forma que traçamos um novo caminho.

A decretação da pandemia e a necessidade de isolamento social impactaram toda a sociedade, suas relações e modo de vida. Não poderia ser diferente com as comemorações de datas festivas nacionais que o Exército Brasileiro (EB) anualmente celebra, a alusão a estas datas foi completamente modificada em função do momento de isolamento social, sofreram uma série de alterações na forma de sua comemoração e impactaram o objeto desta pesquisa.

As rotinas de muitas organizações foram alteradas e adaptadas às interações virtuais, e o Exército Brasileiro e o Comando Militar do Sudeste tiveram que adequar-se também. Nesta época, planejando este estudo, observamos o esforço na divulgação das atividades que se iniciavam, pois até mesmo alguns militares, em sua maioria de baixa patente<sup>1</sup>, desconheciam as ações em andamento para o apoio à população na mitigação da Covid-19. As postagens concentravam-se em informar as atividades implementadas e motivar os integrantes da Instituição na execução dos trabalhos.

Principais ações realizadas pelo Comando Conjunto Sudeste:

- ✓ Descontaminação de espaços públicos;
- ✓ Controle de acesso e verificação de temperatura à entrada das Organizações Militares;
- ✓ Doação de sangue;
- ✓ Arrecadação, organização, transporte e distribuição de alimentos em cooperação com as prefeituras municipais;
- ✓ Transporte, orientações, controle do acesso aos locais, anotações diversas e aplicação da vacinação;
- ✓ Manutenção e transporte de respiradores;
- ✓ Transporte de hospital de campanha e insumos hospitalares.

---

<sup>1</sup> Indivíduos que cumprem o serviço militar obrigatório, conhecidos como soldados.

O Comando Militar do Sudeste é o único dos oito Comandos Militares de Área do Exército Brasileiro a ter sob sua jurisdição apenas um estado, São Paulo. Em terras paulistas, o EB possui o maior efetivo das três Forças Armadas e o militar mais antigo<sup>2</sup>, por isso coube ao CMSE ser a Organização Militar gerenciadora do Comando Conjunto Sudeste, que funciona dentro do Quartel General Integrado sede do CMSE.

Os dez Comandos Conjuntos espalhados pelo território brasileiro foram instituídos em 20 de março de 2020, por decreto do Ministério da Defesa, e todos continuam ativados.

Ao perceber o desconhecimento da sociedade, sobre as atividades que se iniciavam no contexto da pandemia com o isolamento social, decide-se confeccionar um vídeo com a mensagem do Comandante Militar do Sudeste que seria veiculado no YouTube informando o acionamento do Comando Conjunto Sudeste.

Esta mensagem teve impacto na elaboração desta linha de pesquisa, pois embora sua proposta fosse os militares, a forma de sua veiculação possibilitava o acesso de todos, porém, pairava o questionamento sobre sua efetiva assimilação e compreensão por um público não familiarizado à vida castrense.<sup>3</sup>

Neste *frame*, que é a capa do vídeo postado no YouTube, vê-se a figura do Comandante dirigindo-se aos seus comandados, militares da Marinha do Brasil, Exército Brasileiro e Força Aérea Brasileira, localizados na área de atuação do Comando Conjunto Sudeste, o Estado de São Paulo.

---

<sup>2</sup> Na hierarquia das três Forças Armadas, quando estas compõem atividades conjuntas, o comando cabe à Força que possua o militar com maior posto ou graduação.

<sup>3</sup> A rotina e aos jargões militares.

Figura 1 — Capa do Vídeo da Mensagem do Comandante



Fonte: YouTube CMSE (2020).

Além das postagens nas mídias sociais, foi lançado um *hotsite* para divulgação das atividades implementadas, e embora o Comando Militar do Sudeste possua um *site*, foram definidas as postagens num *hotsite* para permitir que estas tivessem visibilidade e facilidade de acesso.

Figura 2 — *Hotsite*

Fonte: CMSE (2020).

Após o primeiro vídeo, O Comando Militar do Sudeste passa a reconhecer que as mídias sociais tinham a capacidade de proporcionar maior abrangência de público, uma vez que elas são facilitadoras de conexões sociais entre as pessoas, grupos ou organizações, que compartilham dos mesmos valores e interesses, interagindo entre si. Assim começa o planejamento para a confecção de vídeos informativos sobre as ações, de forma que foi alterada a abordagem do vídeo inicial para uma linguagem com maior aderência a todos os públicos.

Podemos comprovar no vídeo divulgado, aos sessenta dias da operação, uma comunicação informativa das atividades até aquele momento realizadas.

Figura 3 – Capa do vídeo alusivo aos 60 dias de operação



Fonte: YouTube CMSE (2020).

Porém, verificou-se que o momento propiciou o incremento da utilização das redes sociais, já que era a forma mais segura de disseminar as mensagens.

Esta convergência de fatos aumentou o nosso questionamento, pois o público habitualmente presente no Comando Militar do Sudeste estava fisicamente afastado e poderia ser sensibilizado a interagir com as postagens nas mídias sociais.

A situação de pandemia era um momento único e, por isso, foi definido um estudo de caso para evidenciar as interações com as mídias sociais do Comando Militar do Sudeste na mitigação dos efeitos da Covid-19, “[...] O estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo e o contexto não é evidente e onde múltiplas fontes de evidências são utilizadas” (DUARTE; BARROS, 2005, p.216). Por todas essas singularidades

e temporalidade, entendeu-se que esta era uma boa oportunidade de analisar as interações e vinculações entre os indivíduos e o Exército Brasileiro.

Por ter múltiplas possibilidades de observação, elegeu-se toda a gama de interações e percepções que o momento único proporcionou. Como era necessário o isolamento social, a importância das interações mediadas cresceu e, por meio delas, questionamos os posicionamentos e ações desenvolvidas levando às adequações interacionais necessárias à nova ordem social, modificando a comunicação organizacional com forte impacto no poder simbólico da instituição militar. Segundo Bourdieu (1989), os espaços sociais, embora compostos por relações subjetivas, constituem a realidade do mundo social que estava e continua modificado. Este estudo segue essa preocupação com os caminhos vindouros e a maneira como ocorreram as articulações dos públicos quanto à comunicação institucional do Exército Brasileiro, em particular no que tange às veiculações das mídias sociais.

O estudo da realidade da pandemia, marcada por tão fortes mudanças no espaço social, viabilizou esta pesquisa, levando-nos ao caminho a ser trilhado: observar e analisar as interações e vinculações com as propagações nas mídias sociais das atividades desenvolvidas durante a pandemia. A situação vivida era desafiadora e novidade para todos, que precisaram se adaptar de forma rápida e eficiente, não só nas atividades, mas também em sua comunicação e divulgação.

No princípio, em março de 2020, esperávamos que a humanidade passaria pela crise sanitária por um curto espaço de tempo, mas a realidade mostrou-se bem mais difícil. Estamos há mais de dezoito meses nesta guerra inglória com um inimigo desconhecido e com grande capacidade de disseminação e adaptação. Essa realidade nos levou a atualizar os dados pesquisados trazendo-os ao contexto de março de 2021.

Muito ainda poderá ser pesquisado sobre o tema, tanto nas áreas das ciências sociais quanto de apoio à saúde. No entanto, precisávamos instituir um período para que nossas análises fossem possíveis, para isso, foram coletados dados nos primeiros três meses de atuação, logo que foi decretada a situação de pandemia, atualizados quando se completou um ano da ativação dos Comandos Conjuntos.

A escolha da metodologia para apurar a percepção do público na divulgação das atividades empreendidas pelo Exército Brasileiro foi o grupo focal, técnica de pesquisa que apresenta aderência. Grupos focais levam em conta todas as interações e expressões frente às informações e mensagens divulgadas, possibilitando a observação não somente de quem expressa a opinião, mas como esta opinião é sentida pelo grupo. Novamente, porém, nos deparamos com as restrições impostas pela pandemia. Neste momento, diversas atividades eram

desenvolvidas remotamente, pelas plataformas digitais, de forma que procurou-se adaptar a metodologia à atual realidade, com a realização de um grupo focal na sua modalidade *online*, preservando todas as etapas que costumeiramente compõem reuniões com a presença física do participante. Mais à frente, trazemos especificamente as ações empreendidas.

A partir dos estudos de microssociologia de Erving Goffman, começaram os questionamentos da interação, analisada não face a face, porém mediada pela tela, também citada como um espaço público de troca e deliberação. As regras da interação são entendidas pelo processo de instauração de espaços de negociação, que, segundo Ferreira (2018), marcam os processos comunicativos, seja de pessoa a pessoa ou mesmo de Instituições ao seu público. Num ambiente mediado, estamos sempre interagindo simbolicamente, pois todos são geradores de conteúdo.

Embora não exista uma “metodologia goffmaniana”, segundo Martino e Santos (2020), a “interação social” é tema frequente e revestido, portanto, de toda importância para Goffman, e também de seu interesse nos elementos de cada situação de interação social. Outro ponto que nos levou a observar os estudos de Goffman é a proximidade entre sujeito e objeto, já que a convivência com o dia a dia da instituição invocaria a própria experiência e não haveria como não considerá-la na hora de analisar os dados obtidos.

O momento da observação e a imersão no campo parecem se apresentar para Goffman como oportunidades de encontrar sentidos inicialmente invisíveis nas trocas e interações, mas que se mostram fundamentais na elaboração das relações cotidianas como marcadores de sentidos, posições e ações no mundo social (MARTINO; SANTOS, 2020, p. 69).

Como a pandemia permeia todo este trabalho da escolha do tema à execução, demos preferência a textos disponíveis na internet; que se articulam com os pensamentos dos autores centrais. Esta escolha foi mais uma contextualização do momento que vivemos, pela dificuldade de consulta em bibliotecas e para manter as recomendações de isolamento social, servindo como um bom exemplo de alternativas metodológicas para manutenção das pesquisas e produção intelectual.

A dissertação está dividida em capítulos que, inicialmente, mostram as metodologias utilizadas, contextualizando em seguida a instituição, o Exército Brasileiro (EB), seu sistema de comunicação, seu apoio à população na mitigação dos efeitos da pandemia do novo coronavírus, passando para a análise das percepções dos participantes dos grupos focais sobre as interações, vinculações e engajamentos com as mídias sociais do Comando Militar do Sudeste nas ações desenvolvidas para o combate à pandemia da Covid-19.

No primeiro capítulo, observamos a utilização da metodologia para obtenção de dados que nos deram subsídios e indícios para a observação das interações e vinculações dos públicos. De forma geral, percebe-se este uso no tocante à Comunicação Organizacional de empresas privadas, mas estes indicadores são também apropriados para observar instituições sem fins lucrativos inseridas no contexto público e que, portanto, necessitam de interface com as mais diferentes áreas da sociedade. “Tal perspectiva nos convida a pensar sobre duas dimensões muito caras aos estudos de comunicação: as representações e as mediações” (MARQUES; ROCHA, 2006, p. 40). Num momento em que todos estão conectados e são partícipes dos processos comunicacionais, é necessária não somente a interação, mas o engajamento que permita as organizações serem lembradas e terem suas atividades comentadas por seus públicos.

Embora a metodologia de grupo focal *online* não seja uma inovação à forma de condução destas reuniões, ela insere-se na nova realidade, portanto o Capítulo 1 será dedicado a apresentar, analisar e discutir suas adaptações, podendo inclusive ser uma boa ferramenta para investigações futuras que decidam pelo método, não somente enquanto a humanidade necessitada de isolamento social, mas como uma inovação absorvendo as novas tecnologias que permitem reuniões remotas.

O Exército Brasileiro, sua estruturação, nuances e peculiaridades institucionais, além da sistematização e utilização da Comunicação Social, as mídias sociais também são abordadas no Capítulo 2, assim como uma análise do momento específico da pandemia da Covid-19 e suas imbricações com as ações empreendidas, seus impactos na estrutura criada para facilitar a coordenação das atividades dos militares em apoio à sua mitigação. Esta ambientação facilitará a compreensão da disseminação das mensagens e as proposições das reuniões do grupo focal, além de auxiliar o entendimento a respeito da decisão de uma atualização das reuniões, pois o trabalho em prol da mitigação dos efeitos do coronavírus continuará até que tenhamos algum tipo de controle do vírus e de sua propagação.

O Sistema de Comunicação Social do Exército (SisComSEx) possivelmente seja uma novidade para muitos dos leitores; de forma que no capítulo dois delineamos aspectos de sua estruturação, para facilitar a compreensão da dinâmica comunicacional da instituição com suas singularidades, sua centralização e seu funcionamento como um sistema integrado, possibilitando um discurso único em todos os lugares em que o Exército Brasileiro está presente, seja em solo nacional ou no exterior. Ainda neste capítulo, descrevemos o funcionamento de um Comando Conjunto e explicamos a função das três Forças Armadas, a saber: Marinha do Brasil, Exército Brasileiro e Força Aérea Brasileira.

No terceiro capítulo, analisamos as proposições dos integrantes dos grupos. Primeiro resumimos os comentários mais frequentes e, num segundo momento, transcrevemos na íntegra os comentários que julgamos serem mais pertinentes para a análise proposta.

O último tópico foi pensado em função do momento em que começamos a escrever a dissertação, a partir de uma retomada do contato com os participantes dos grupos focais que, gentilmente, concordaram em se reunir mais uma vez. Não poderíamos nos furtar a esta tentativa, pois o assunto do estudo de caso não se esgotou no ano que passou e talvez demore a ser completamente finalizado. Como tínhamos um prazo para término, concluímos com indícios dos acontecimentos até aproximadamente quatrocentos dias da decretação da pandemia.

Nas considerações finais, as análises, além de um cruzamento das linhas teóricas referenciadas com as colocações dos participantes dos grupos focais, possivelmente nos leva a questionar quais as melhores formas de posicionamento das mídias sociais para angariar e manter seguidores de forma a criar um pensamento positivo frente às ações empreendidas e a atuação do Comando Conjunto Sudeste na mitigação da pandemia da Covid-19.

O interesse deste estudo de caso está concentrado, particularmente, na maneira como o Exército Brasileiro se relaciona com seu público e o impacto deste relacionamento na percepção da imagem institucional podendo ser um diferencial para decisões futuras quanto à credibilidade e aceitação da organização no espaço público. Porém, a análise do Exército Brasileiro, enquanto instituição, nos leva a questionar outras organizações tradicionais e verticalizadas e como a Comunicação Organizacional permeia todos os tipos de instituições, sejam elas públicas, privadas, de capital aberto ou não.

Há indícios que a adequação da linguagem para as novas tecnologias comunicacionais, em especial as mídias sociais e o ambiente digital, além da utilização de um porta-voz a fim de preservar a figura do comandante; pode facilitar a interação e engajamento.

A pandemia da Covid-19 incrementou o uso de plataformas tecnológicas de reunião, e novas formas de relacionamento profissional em teletrabalho estão em pleno desenvolvimento, além do uso cada vez mais frequente das redes sociais. Desta forma, o cenário permite também uma reflexão na forma como estas mudanças na interação social tem impactado instituições tradicionais, com características singulares e baseadas numa escala de valores próprios.

## CAPÍTULO 1 – PERCURSO METODOLÓGICO

Este primeiro capítulo descreve a escolha e o uso da metodologia de pesquisa, com base no conhecimento teórico das aulas que nos ajudam a refletir os questionamentos propostos, porém a utilização do grupo focal *online* nos levou a um aprendizado inter-relacional com as possibilidades que as plataformas digitais podem incrementar ao método.

A pesquisa optou por utilizar o estudo de caso como um método de análise — como já anteriormente mencionado e conceituado — e para que esta coleta de informações fosse praticável, recorreremos a algumas metodologias para obtenção e interpretação dos dados. Seguimos com a abordagem das observações a respeito delas.

### 1.1 Grupos Focais - técnica de pesquisa baseada em interações

O Grupo Focal foi utilizado para a coleta de dados pela aderência ao tema proposto, e o estudo de caso trabalha a interação e o engajamento do público com as mídias sociais do CMSE durante sua atuação na mitigação dos efeitos da pandemia da Covid-19. As múltiplas possibilidades de análise do Grupo focal permitiam observar toda a gama de interações e percepções que o momento único proporcionou. Além de a pandemia salientar a necessidade da vida em comum e suas mazelas, novamente a interação era vetor principal a ser observado.

[...] o grupo focal pode ser visto não apenas como uma metodologia qualitativa de pesquisa, mas como uma mediação capaz de incentivar a produção de sentido em situações de recepção coletiva e evidenciar processos políticos de questionamento de representações (MARQUES; ROCHA, 2006, p.39).

Grupos focais levam em conta os diversos fluxos interacionais entre os participantes, mediadores e demais envolvidos. Como conduzir essa atividade durante o isolamento social provocado pelo Covid-19? A partir da análise dessa experiência, discute-se as condições do procedimento metodológico, sublinhando as adaptações e mudanças para sua realização no ambiente digital, sem relegar as características de interação, fator primordial da técnica, porém adaptando-a ao novo ambiente e suas peculiaridades comunicacionais e de relacionamento entre os participantes.

O Exército Brasileiro adequou sua rotina para a atuação do combate à pandemia, e como dito anteriormente, a Covid-19 impactou as relações humanas e profissionais em todas as esferas da sociedade.

Durante sua atuação na mitigação dos efeitos do novo coronavírus, o Comando Conjunto Sudeste percebeu o desconhecimento de seus colaboradores e do público sobre as atividades que estavam desenvolvendo, desta forma, teve início a confecção dos mais variados materiais de divulgação, visando informar e mobilizar. A capa do vídeo do General Edson Leal Pujol, Comandante do Exército à época da declaração da pandemia pela Organização Mundial de Saúde, evidencia a preocupação e a necessidade de contar com profissionais preparados e cientes da importância do trabalho que estavam a realizar, como disse o Comandante, à frente “talvez do maior desafio de nossa geração”.

Figura 4 — Mensagem do Comandante do Exército



Fonte: Youtube (2020).

Havia profissionais escalados semanalmente para acompanhar as postagens das mídias sociais, suas interações e engajamentos, levando-os a perceber que se tratava sempre das mesmas pessoas que interagiam com as postagens, tendo as redes sociais do CMSE dificuldade de conseguir novos seguidores. Esta constatação salientou a necessidade de maior aprofundamento nas características e nos perfis dos seguidores atuais e potenciais e nas diferenças e coincidências de suas interações e percepções que esta pesquisa entende e interpreta.

Observadas as características de faixa etária, perfil socioeconômico e de escolaridade, buscou-se indivíduos com atributos similares e, assim, pudemos verificar os indícios da motivação para a interação e engajamento nas redes sociais do Comando Militar do Sudeste.

Como metodologia, optamos pelo grupo focal, por ser um método com boa aderência técnica ao tema, permitindo evidenciar uma série de atitudes frente às postagens e nas discussões guiadas sobre a forma e o conteúdo, levantando qualitativamente as percepções e suas representações sociais.

Diante disso, o seu objetivo é discutir o grupo focal enquanto instrumento de investigação profícuo em pesquisas na Teoria das Representações Sociais, destacando suas potencialidades, especialmente em trabalhos que enfoquem o

caráter sociogenético das representações (NÓBREGA; ANDRADE; MELO, 2016).

Estabeleceram-se dois grupos distintos: o primeiro composto por pessoas que, anteriormente à pandemia, frequentavam o CMSE e interagiam física e virtualmente, permanecendo com a interação *online* no isolamento social. O segundo não apresentava vínculo com a instituição e não interagiu presencial ou virtualmente. Após apresentação da proposta do trabalho e explanação dos fatores a serem observados, os integrantes concordaram em participar do grupo focal, que foi dividido em reuniões mensais repetidas três vezes, com periodicidade aproximada de quatro semanas, correspondendo ao começo — agravamento da pandemia — e à primeira flexibilização do isolamento social. As reuniões, portanto, ocorreram em momentos distintos da crise sanitária e da atuação do EB no apoio à pandemia.

Tabela 1 — Calendário de Reuniões

<b>Calendário</b>			
<b>Reuniões</b>	<b>Grupos</b>	<b>Datas</b>	<b>Duração em Minutos</b>
1 <sup>a</sup>	GFSIPI	26/04/2020	70
	GFCIPI	27/04/2020	85
2 <sup>a</sup>	GFSIPI	25/05/2020	55
	GFCIPI	26/06/2020	50
3 <sup>a</sup>	GFSIPI	22/06/2020	60
	GFCIPI	23/06/2020	55
4 <sup>a</sup>	GFSIPI	26/04/2021	85
	GFCIPI	27/04/2021	75
GFSIPI - Grupo Focal Sem Intração Prévia com a Instituição			
GFCIPI - Grupo Focal Com Intração Prévia com a Instituição			

Fonte: Elaborado pela autora.

Primeiramente, houve um contato telefônico convidando a pessoa para participar da pesquisa, explanando sobre a proposta de trabalho, a frequência necessária, a quantidade de reuniões pretendidas e o dia da semana. Em seguida, foram explicados os detalhes quanto às reuniões, termo de consentimento, acessos e utilização de plataforma digital.

Após esta primeira explanação, seguiu-se um e-mail com um convite escrito para a participação, além do termo de consentimento, que explicava detalhadamente os objetivos da pesquisa e o sigilo a respeito da participação.

Na primeira reunião, os participantes foram convidados para se apresentarem de forma sucinta, como forma de aproximá-los um pouco mais. Após esta primeira parte de integração, seguiu-se a apresentação das atividades pretendidas e dos indícios de interação com as redes

sociais a serem apurados. Esta primeira parte da reunião foi muito produtiva, pois permitiu que a conversa fluísse com maior naturalidade, até porque a interação digital para o fim proposto era uma novidade.

Eu trabalho na área administrativa, fiquei muito feliz em ser convidada para estar aqui, no Vale (do Paraíba) a gente vê mais a Aeronáutica., é legal tá aqui e ver o que o Exército tá fazendo (Monica)\*<sup>4</sup>

Legal... sou filha de militar, também, da Aeronáutica, morei nesta cidade também. Tenho recordações bem legais (Fábria)\*

Durante um tempo, houve comentários sobre momentos de vida da infância e adolescência e realizações das Forças Armadas em outras épocas, sendo retomado o objetivo da reunião logo em seguida.

Na segunda parte desta primeira reunião, foi exibido um vídeo de cumprimento do Comandante Militar do Sudeste aos integrantes do Comando Conjunto. Após a exibição, abriu-se um momento de discussões do conteúdo e linguagem do material. Ainda nesta reunião, foi mostrado o acesso ao *hotsite* do Comando Conjunto do Sudeste, permitindo comentários e impressões sobre as postagens. As conversas transcorreram de forma participativa e colaborativa e deixaram transparecer as impressões, enriquecendo as observações sobre a linguagem do material apresentado.

Gostei muito do Hotsite, a gente não tem ideia de que o Exército faz tanta coisa de comunicação (Fábria)\*

Bom, muito diferente do que se pensa, acho legal o Exército estar preocupado com isso, mas tem muita coisa que precisa ser feita (Mustafá)\*

Ao final, foi solicitado aos participantes que observassem outras postagens no *hotsite* ou YouTube.

---

<sup>4</sup> Os nomes foram trocados para garantir a privacidade dos colaboradores do Grupo Focal.

Figura 5 — Imagem do *hotsite* do Comando Conjunto Sudeste

Fonte: CMSE (2021).

Transcorridas quatro semanas, era o momento do segundo encontro; que ocorreu nos dias 25 e 26 de maio, os participantes de cada grupo já se conheciam da reunião anterior e não houve apresentação, também tinham maior referencial sobre a condução da reunião, o vídeo exibido na oportunidade apresentava uma linguagem jornalística e descrevia as atividades realizadas nos 60 dias da operação. Desta forma, foram exibidas várias abordagens, como postagens no YouTube, Twiter, Instagram, Facebook, Hotsite e site, que a instituição faz para divulgar suas atividades. A linguagem jornalística do vídeo apresentada foi considerada mais prazerosa para ambos os grupos, demonstrava mais interação e jovialidade, conforme as observações apresentadas.

Gostei mais deste vídeo, do tenente, mais rápido com jovens e explicativo. Tem movimento. (Suelen)\*

A flexibilização do isolamento social marca o terceiro encontro. Percebe-se que os integrantes estão mais dispersos, talvez por estar novamente passando por adaptações em sua rotina, estar voltando às atividades externas. A pandemia teria se tornado o “novo normal”? Os participantes agora comentaram sobre suas observações a respeito das redes sociais, percebeu-

se a escolha pela rede social Instagram, por possibilitar textos curtos e que ao despertarem interesse levam o interlocutor a procurar maiores detalhes em sites e afins.

Nesta oportunidade, foi feito um agradecimento pela cooperação e comprometimento com as atividades propostas. Alguns integrantes, no dia seguinte, agradeceram e se retiraram do grupo de WhatsApp, que servia como ferramenta de comunicação das atividades, outros sugeriram manter o grupo para conversas futuras sobre assuntos diversos das redes sociais do CMSE. Nesse momento, a pesquisadora sugeriu a extinção do grupo de WhatsApp de apoio à pesquisa, pois ele não teria mais sentido.

As características dos participantes eram semelhantes, tendo uma faixa etária média de 50 anos, todos com, no mínimo, formação superior, dos quais a metade possuía pós-graduação. O comprometimento dos participantes com o objetivo da pesquisa criou uma sinergia e produtividade nas reuniões. O período das pesquisas durou de maio a julho de 2020. No ano de 2021, após aproximadamente um ano, foi realizada a quarta reunião.

Tabela 2 – Resumo do perfil dos participantes

<b>Perfil dos participantes - Grupo Focal Sem Interação Prévia com a Instituição</b>					
#	Participante	Formação	Idade	Sexo	Qtde. Partic. Reuniões
1	Débora	Psicóloga	51 - 55	feminino	4
2	Romero	Executivo	51 - 55	masculino	4
3	Monica	Administradora	51 - 55	feminino	4
4	Amadeo	Geólogo	55 - 60	masculino	2
5	Feliciano	Administrador	45 - 50	masculino	1
6	Fábia	Professora	35 - 40	feminino	4
7	Rodrigo	Economista	45 - 50	masculino	2
8	Cláiton	Consultor	45 - 50	masculino	3
9	Mustafa	Consultor	acima 60	masculino	4
10	Bernardo	Administrador	51 -55	masculino	4
11	Márcio	Executivo	51 -55	masculino	2
12	Moisés	Economista	51 - 55	masculino	4
13	Amílcar	Engenheiro	51 -55	masculino	0
14	Manoel	Engenheiro	51 - 55	masculino	0

Fonte: Elaborado pela autora.

Tabela 3 — Resumo do perfil dos participantes

<b>Perfil dos participantes - Grupo Focal Com Interação Prévia com a Instituição</b>					
#	Participante	Formação	Idade	Sexo	Qtde. Partic. Reuniões
1	Moura	militar da reserva	51 - 55	masculino	4
2	Cassio	func pub aposentado	acima de 60	masculino	4
3	Elisabete	ativista	35 - 40	feminino	4
4	Mariana	pensionista	acima de 60	feminino	0
5	Estevão	pres club de tiro	acima de 60	masculino	3
6	Maria	dona de casa	56 - 60	feminino	4
7	Magda	pensionista	acima de 60	feminino	4
8	Oswaldo	empresário	51 -55	masculino	3
9	Antônio	militar da reserva	51 - 55	masculino	3
10	Selma	pensionista	45 - 60	feminino	4
11	Soraia	secretária	35 - 40	feminino	4
12	Fernando	aposentado	acima de 60	masculino	4
13	Andreia	func pub aposentado	55 - 60	feminino	4
14	Simone	empresária	51 -55	feminino	3

Fonte: Elaborado pela autora.

As definições prévias quanto à quantidade e periodicidade pretendidas até o final do estudo facilitaram a organização. As reuniões foram conduzidas por meio da plataforma Microsoft Teams, os termos de consentimento enviados por e-mail e WhatsApp, toda a dinâmica do grupo focal adaptada a interações digitais, o que, de certa maneira, enriqueceu o estudo de caso, pois a própria condução da obtenção dos dados estava inserida na “nova realidade”. Mais uma vez, a pesquisa se autocontextualizava no próprio momento de isolamento social.

A realização do grupo focal em ambientes digitais preocupou-se não só com a questão protetiva e sanitária dos envolvidos em relação à pandemia, mas também com as principais características do método, a condução de todas as etapas e a tabulação das respostas. Além disso, as redes sociais permitiram a conexão dos participantes em cidades diferentes sem custos operacionais elevados.

Entende-se que a técnica do grupo focal tem aderência ao tema de pesquisa pela possibilidade de observar a conduta durante os debates dos temas propostos, por permitir a verificação de indícios das percepções dos participantes e a observação das interações entre os membros. Essas características, traço forte da técnica, não foram prejudicadas pela utilização das plataformas digitais de reuniões, sendo, ao contrário, um facilitador para a condução do processo, todos tiveram tempo e oportunidade de se expressar e contrapor às ideias propostas, quando desejaram, apesar de estarem conectados via plataforma digital.

A digitalização dificulta as conversas paralelas, permitindo que todos se escutem de forma atenciosa durante toda a reunião. Há, porém, certa perda de espontaneidade e interações pontuais, até mesmo troca de expressões faciais e olhares.

Vale ressaltar a importância do preparo, do conhecimento da técnica e do objeto de pesquisa necessários ao mediador para a boa condução da reunião, sendo peça-chave na direção do processo, facilitando, articulando e motivando os participantes para que as discussões transcorram de maneira organizada e participativa, obtendo as ideias, impressões, sentimentos e explicações de todos do grupo.

Após as três reuniões, percebeu-se que grupos focais com múltiplos encontros podem apresentar o contratempo de falta de aderência durante todo o processo, no caso específico, por haver um comprometimento com o propósito da pesquisa, o absenteísmo foi pequeno e alheio à vontade dos participantes. Como os grupos foram formados com 14 componentes durante todo o processo houve um número significativo de presentes.

Tabela 4 — Frequência às Reuniões do Grupo Sem Interação Prévia com a Instituição

<b>Frequência às Reuniões - Grupo Focal Sem Interação Prévia com a Instituição</b>					
#	Participante	1ª Reunião	2ª Reunião	3ª Reunião	4ª Reunião
		27/04/2020	25/05/2020	22/06/2020	26/04/2021
1	Débora	sim	sim	sim	sim
2	Romero	sim	sim	sim	sim
3	Monica	sim	sim	sim	sim
4	Amadeo	sim	sim	sim	não
5	Feliciano	não	sim	não	sim
6	Fábia	sim	sim	sim	sim
7	Rodrigo	sim	sim	não	não
8	Cláiton	sim	sim	sim	sim
9	Mustafa	sim	sim	sim	sim
10	Bernardo	sim	sim	sim	sim
11	Márcio	sim	não	não	sim
12	Moisés	sim	sim	sim	sim
13	Anilcar	não	não	não	não
14	Manoel	não	não	não	não

Fonte: Elaborado pela autora.

Tabela 5 – Frequência às Reuniões do Grupo Com Interação Prévia com a Instituição

Frequência às Reuniões - Grupo Focal Com Interação Prévia com a Instituição					
#	Participante	1ª Reunião	2ª Reunião	3ª Reunião	4ª Reunião
		28/04/2020	26/05/2020	23/06/2020	27/04/2021
1	Moura	sim	sim	sim	sim
2	Cassio	sim	sim	sim	sim
3	Elisabete	sim	sim	sim	sim
4	Mariana	não	não	não	não
5	Estevão	sim	sim	sim	não
6	Maria	sim	sim	sim	sim
7	Magda	sim	sim	sim	sim
8	Oswaldo	sim	sim	não	sim
9	Antônio	não	sim	sim	sim
10	Selma	sim	sim	sim	sim
11	Soraia	sim	sim	sim	sim
12	Fernando	sim	sim	sim	sim
13	Andreia	sim	sim	sim	sim
14	Simone	sim	não	sim	sim

Fonte: Elaborado pela autora.

A experiência evidenciou que num momento incomum como o que atualmente vivemos o uso das plataformas digitais é uma boa alternativa para a manutenção do grupo focal como obtenção de dados para uma pesquisa, podendo vir a ser num futuro próximo uma ferramenta mais utilizada para tal fim.

Os grupos focais são basicamente entrevistas em grupo, cujo foco principal reside na interação do grupo, e não no mero intercâmbio de perguntas e respostas entre o pesquisador e os integrantes do grupo. A interação entre os membros do grupo está baseada em tópicos específicos que são trazidos pelo pesquisador que geralmente assume o papel de moderador do grupo (MORGAN, 1997, p. 2). Desse modo, nos grupos focais há o uso explícito da interação de grupo para produzir material de análise e insights que seriam menos acessíveis de outro modo. Segundo David Morgan, a interação gerada no encontro de experiências e vozes singulares é a fonte de dados do pesquisador, fazendo com que o método se auto-sustente (MARQUES; ROCHA, 2006, p.39).

O período das pesquisas durou aproximadamente noventa dias, de maio a julho de 2020. Neste período, a interação fora das reuniões do grupo que possuía contato prévio com o CMSE ocorreu à semelhança de um grupo de amigos de WhatsApp, ou seja, praticamente todas as postagens da instituição que tivessem ou não relação com a Covid-19 eram motivos de comentários, observações e disseminação nas redes sociais próprias. Esta atitude já era hábito para a maioria dos integrantes. Em contrapartida, o grupo que passou a observar as redes sociais, a partir das pesquisas, não se sentiu motivado a aumentar sua interação com as redes sociais

apresentadas no período do estudo, embora nos encontros tenham manifestado suas observações e sugestões.

No grupo focal *online*, esse tipo de distração em relação às colocações dos outros apresenta-se, inicialmente, como inevitável. Diante de sua tela, em sua casa ou local de trabalho, cada pessoa tem ampla liberdade para focalizar sua atenção nas perguntas ou — a seu critério — em outras atividades, embora as câmeras estivessem ligadas, é impossível saber exatamente o que estava na tela de cada uma das pessoas.

A possibilidade de distração sem a devida percepção do condutor(a) do grupo focal é uma dificuldade a ser pontuada nos métodos *online*, visto que por mais comprometidos que os participantes estejam em cooperar com a pesquisa, a versão *online* oferece uma série de “distrações” que o mediador pode não perceber e não tem como evitar. Dessa forma, há a necessidade de estar a todo momento em condições de solicitar as impressões de cada participante fazendo com que todos sintam-se surpreendidos ao serem abordados sobre suas impressões e, por isso, prestem a atenção necessária à discussão em pauta.

No caso em questão, os participantes foram sensibilizados anteriormente sobre os temas da pesquisa e, durante o processo, sentiam-se parte da discussão, o que facilitou o engajamento. Dessa forma, quando tiveram dificuldade ou algo que competia com a reunião do grupo, os participantes avisavam com antecedência da impossibilidade de participar.

A pesquisa sempre remetia ao momento vivido, por exemplo, o uso de plataformas digitais para desenvolver o grupo focal estava completamente em sintonia com o *home office*, prática comum no atual cenário de isolamento social. Estas características únicas deste estudo de caso acabou contextualizando com o momento, o que facilitou a compreensão e a aderência do grupo, porém alguns cuidados precisam ser ressaltados quanto à parte documental, principalmente no que tange aos termos de consentimento, já que os mesmos foram assinados e enviados posteriormente via e-mail, durante as reuniões é interessante conversar a respeito destes termos, já que a reunião é gravada. Isto posto, pode-se constatar que os termos foram recebidos e lidos, bem como os participantes estão de acordo com as condições.

O uso da plataforma digital permite também que as pessoas que não são da mesma cidade sejam favorecidas por não terem custos adicionais ao participarem da pesquisa, sem falar na otimização de tempo, por não ser necessário deslocar-se. Estas observações foram constatadas a partir das reflexões da autora deste estudo.

A possibilidade de gravação das reuniões na plataforma foi um diferencial e facilitador no momento da tabulação das respostas. Ressalta-se que o relatório de cada reunião é parte integrante do trabalho do mediador do grupo focal.

## 1.2 A contribuição da digitalização para as relações e a Comunicação Organizacional

Por ter iniciado a coleta de dados no primeiro semestre do mestrado e por ainda estarmos vivendo esta situação de pandemia, a pesquisa nos levou a questionar: E agora? Qual o engajamento após mais de um ano? Voltamos à técnica do Grupo Focal e convidamos os nossos já conhecidos participantes.

Mesmo com o transcurso de um longo período, os participantes concordaram em ter mais uma reunião. Dessa vez, rapidamente, foram relatadas as experiências vivenciadas no período que passou desde o início da pandemia. Após este primeiro momento de interação, seguiu-se a conversa a respeito do banner de um ano e dos vídeos de transporte de alimentos.

Vale salientar a contribuição das tecnologias digitais para este novo encontro.

Com toda a experiência em Grupo focal digital, acreditamos na possibilidade de desenvolver a técnica aliada à tecnologia.

A experiência evidenciou que num momento incomum como o que atualmente vivemos o uso das plataformas digitais é uma boa alternativa para a manutenção do grupo focal como obtenção de dados para uma pesquisa, podendo vir a ser num futuro próximo uma ferramenta mais utilizada para tal fim.

À vista disso, busca-se ressaltar a contribuição teórica da presente dissertação com a observação da Comunicação Organizacional em instituições tradicionais, baseadas nas relações verticais e como elas podem se relacionar com seus públicos, num momento de comunicação fluida e horizontal, sem perder os preceitos e a tradição que as estruturam.

A indagação principal era de que forma motivar mais indivíduos a se sensibilizarem na busca por estas informações, já que os meios criam o sentido do real, não somente sua reprodução, mas geram e criam ações que repercutem na vida do cidadão (ROSA, 2009, p.2). Esta vida em sociedade encontrava-se com sérios questionamentos quanto ao sentido ou à mudança deste, o “novo normal”, e as imagens são uma forma de tornar as ações parte da realidade.

Foram elencadas mais de 30 pessoas com possibilidade de serem convidadas, mas algumas por motivos pessoais declinaram do convite, e tão logo houve a confirmação dos participantes, foi feita a montagem de dois grupos de quatorze componentes cada. Os grupos foram divididos segundo a aproximação que possuíam com o EB, mas ressaltamos que em nenhum momento os componentes de um dos grupos interagiam com os componentes do outro grupo, pois dessa forma evitamos que a interação entre ambos pudesse levar a conclusões

distorcidas. Embora durante o processo foi possível descobrir certas confluências de percepções semelhantes.

Após a confirmação da disponibilidade para a participação, foram enviados os termos de consentimento previamente apresentados nesta dissertação, e seguiu-se com o agendamento das reuniões.

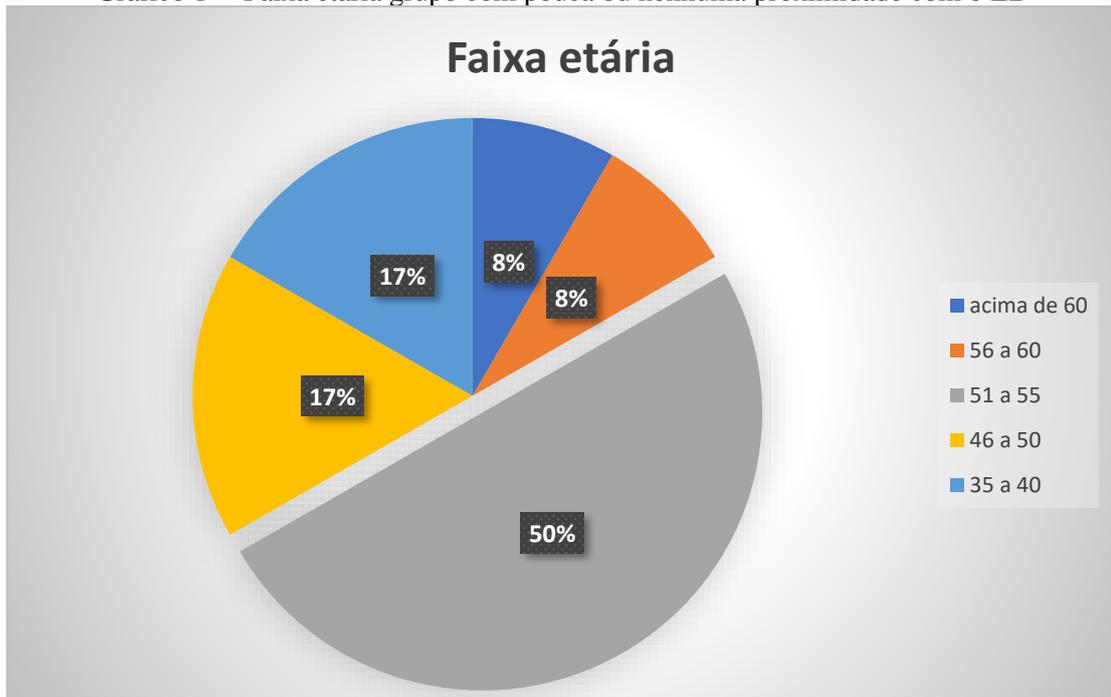
#### Algumas características dos participantes

- ✓ Sessenta por cento dos participantes eram do sexo masculino;
- ✓ Todos possuíam ao menos nível universitário;
- ✓ No grupo com menor ou nenhuma interação com o EB todos desenvolviam atividades profissionais;
- ✓ Um geólogo, sócio de uma consultoria na área de análise do solo e meio ambiente, com idade na faixa de 55 a 60 anos;
- ✓ Um administrador, diretor da Federação das Indústrias do estado de Santa Catarina, porém morador do interior de São Paulo, retornando todo final de semana para casa, o que motivou a sua inclusão. Possui idade entre 50 e 55 anos;
- ✓ Uma professora de idiomas, que ministra aula de conversação para adultos e, no momento, está em trabalho remoto, faixa etária entre 35 e 40 anos;
- ✓ Um engenheiro, gerente de empresa privada da indústria aeronáutica, com idade entre 35 e 40 anos. Residindo no Vale do Paraíba;
- ✓ Uma moradora do Vale do Paraíba que atuou até o início dos anos 2000 nesta mesma empresa da indústria Aeronáutica e, atualmente, trabalha na área de apoio administrativo. Faixa etária entre 51 e 55 anos;
- ✓ Um consultor na área administrativa que durante muito tempo atuou no estado de Minas Gerais e aproximadamente há um ano do início da pesquisa vem residindo e prestando consultoria em São Paulo; na faixa etária entre 45 a 50 anos;
- ✓ Um consultor de mercado residindo e atuando em Campinas. Interessante é que este participante solicitou às filhas, na faixa etária de 30 anos, que acompanhassem as mídias e durante a segunda reunião comentou as impressões delas. Sua faixa etária está acima de 60 anos;
- ✓ Uma administradora e psicóloga que atua em recolocação profissional de executivos na cidade de São Paulo, trabalhando em sua própria consultoria há 15 anos. Sua idade está entre 50 e 55 anos;
- ✓ Um administrador atuando numa empresa do terceiro setor que apoia iniciativas de alfabetização infantil, com idade entre 45 e 50 anos;

- ✓ Dois executivos atualmente trabalhando em empresa de mineração, uma de ouro outra de manganês. Os dois na faixa etária entre 51 e 55 anos;
- ✓ Um executivo da área financeira, atuando em empresa do ramo de telefonia celular. Na faixa etária entre 51 a 55 anos

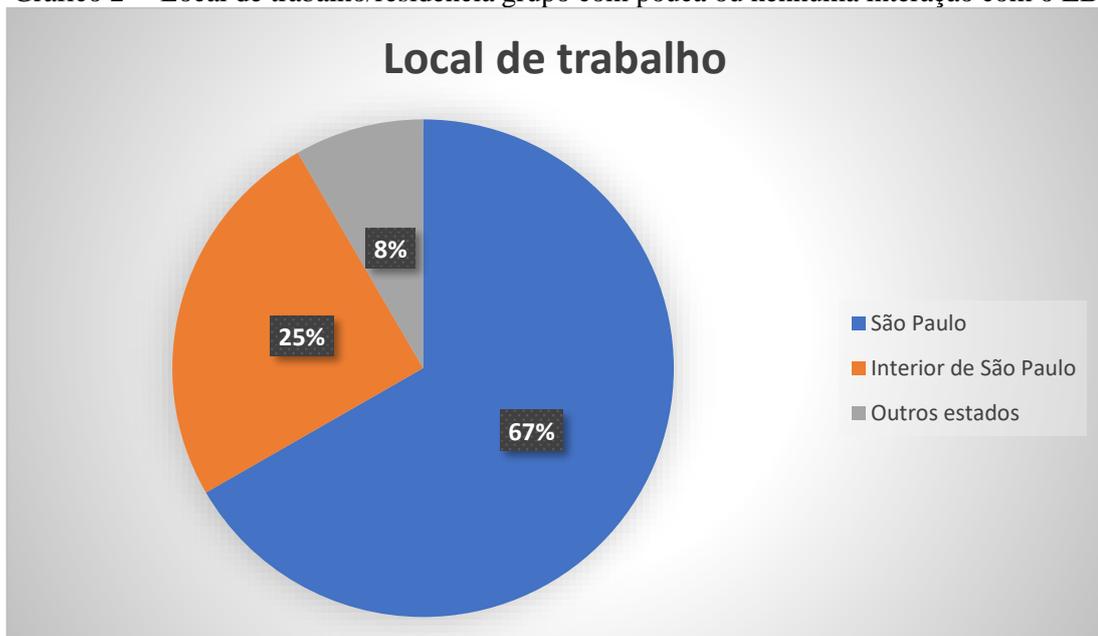
Abaixo, apresentamos gráficos que permitem a visualização das informações sobre a estratificação deste primeiro grupo focal.

Gráfico 1 — Faixa etária grupo com pouca ou nenhuma proximidade com o EB



Fonte: Elaborado pela autora

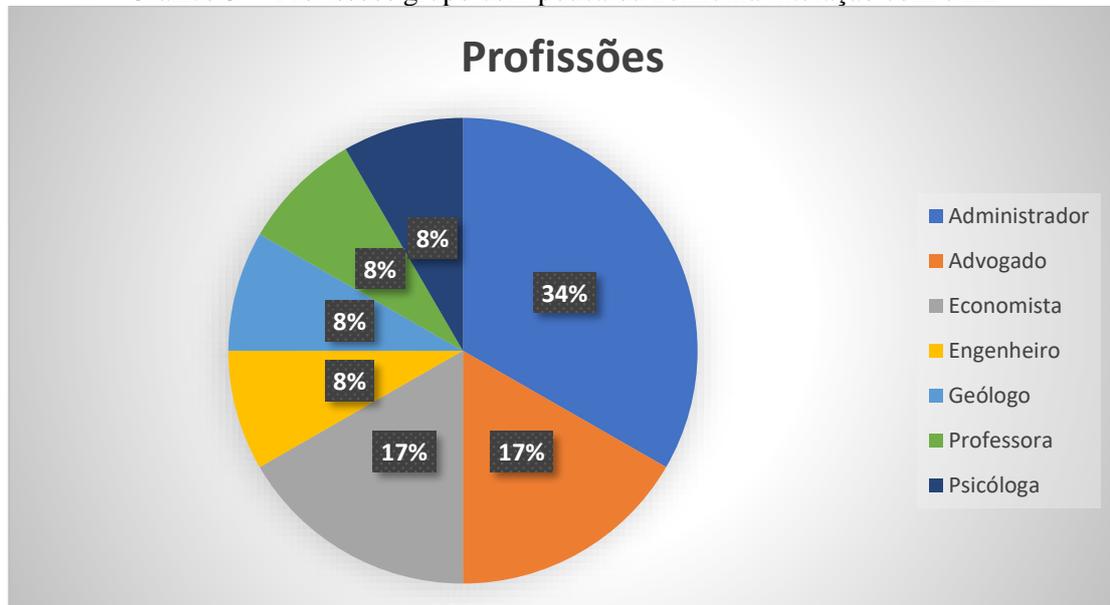
Gráfico 2 — Local de trabalho/residência grupo com pouca ou nenhuma interação com o EB



Fonte: Elaborado pela autora.

O objetivo da pesquisa necessitava que as pessoas percebessem as ações empreendidas no estado de São Paulo para compará-las aos que interagiam nas redes sociais. O entrevistado que não trabalhava em São Paulo reside na cidade e retorna todos os finais de semana.

Gráfico 3 — Profissões grupo com pouca ou nenhuma interação com o EB



Fonte: Elaborado pela autora.

Quanto às profissões, temos uma predominância de administradores. De forma proposital, não foi procurado nenhum profissional da área de comunicação ou que trabalhasse com mídias sociais.

No grupo com maior interação com o EB, temos perfis menos homogêneos quanto à ocupação profissional.

- ✓ Uma secretária de uma associação de estudos militares, com atuação há mais de 15 anos e conhecimento de rotinas da caserna, com idade entre 35 e 40 anos;
- ✓ Uma funcionária pública aposentada; trabalhando como voluntária junto à equinoterapia na Polícia Militar do Estado de São Paulo, também na associação de estudos militares. Não quis informar idade, mas por conversar presumimos entre 55 e 60 anos;
- ✓ Três pessoas do sexo feminino que não exercem atividades remuneradas, sendo duas filhas e uma sobrinha de ex-combatente, todos já falecidos. As filhas são também pensionistas do Exército Brasileiro e tem idade acima de 60 anos; já a sobrinha tem idade entre 46 e 50 anos;
- ✓ Uma ativista de integração com a Amazônia, descendente de indígena e entusiasta do apoio do Exército Brasileiro às comunidades amazônicas, com idade entre 35 e 40 anos;

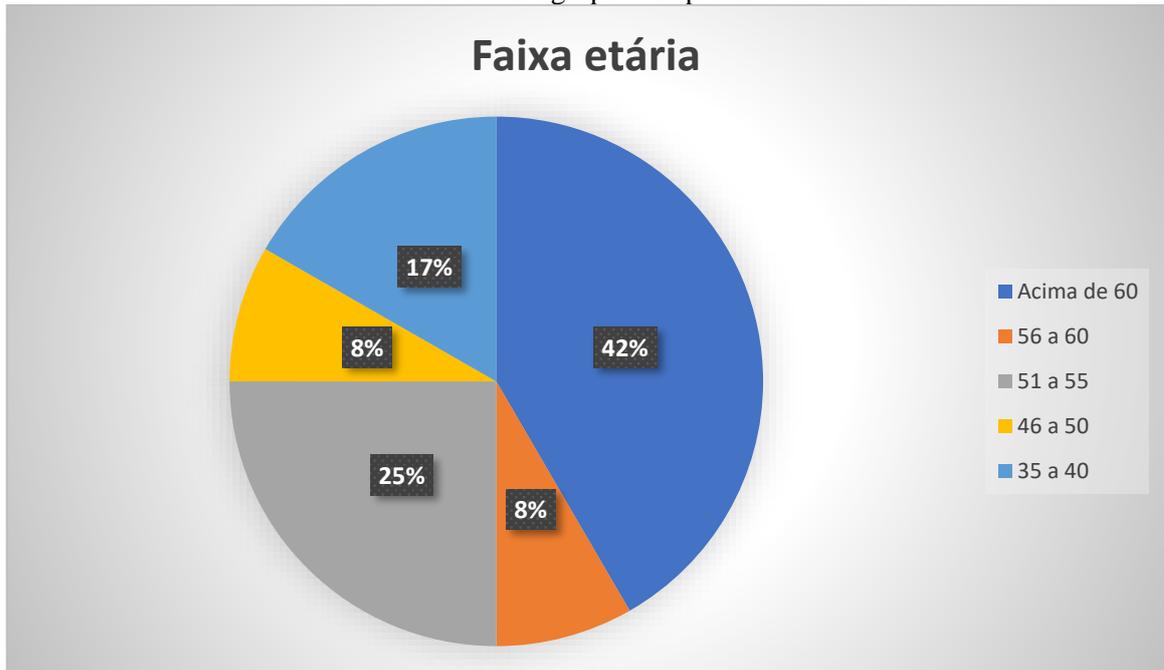
- ✓ Uma dona de casa mãe de militar com idade entre 56 e 60 anos;
  - ✓ Um empresário do ramo de administração de imóveis residindo no interior de São Paulo, onde também é seu escritório, porém os imóveis que administra são majoritariamente na zona norte de São Paulo. Sendo também integrante de uma associação de amigos do Exército Brasileiro. Está na faixa etária de 51 a 55 anos;
  - ✓ Dois militares da reserva não remunerada que serviram ao Exército Brasileiro no final da década de 1980 e início da década de 1990. Um deles serviu num quartel atualmente extinto. Os dois participam de associações distintas de ex-integrantes do Exército Brasileiro. Estão na faixa de 51 a 55 anos;
  - ✓ Um funcionário público aposentado, que trabalhou na companhia fornecedora de energia e serviu ao Exército como Oficial R2<sup>5</sup> que integra a diretoria de clube militar. Com idade acima de 60 anos;
  - ✓ Um proprietário de clube de tiro, que integra a diretoria de uma associação de amigos do Exército Brasileiro. Na faixa etária acima de 60 anos;
  - ✓ Uma empresária do ramo de empréstimos para militares;
  - ✓ Um aposentado presidente de uma associação de amigos do Exército Brasileiro.
- Todos estavam sentindo bastante a falta da interação pessoal com a instituição.

Abaixo, apresentamos gráficos que permitem a visualização das informações sobre a estratificação deste segundo grupo focal.

---

<sup>5</sup> Ao completar dezoito anos no momento do alistamento o jovem que esteja cursando uma universidade pode após uma seleção servir como oficial temporário, podendo permanecer por até oito anos.

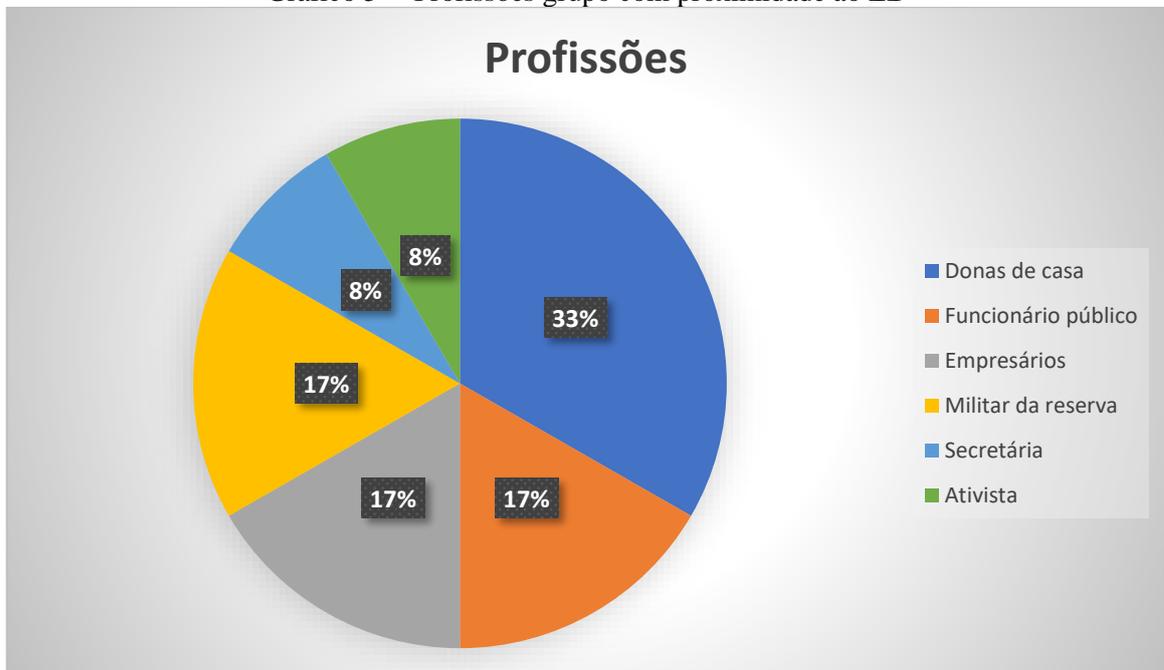
Gráfico 4 – Faixa etária grupo com proximidade ao EB



Fonte: Elaborado pela autora.

Percebe-se, neste grupo, predominância de uma média de idade superior. Neste segundo grupo, todos trabalhavam em São Paulo, por isso, não apresentamos gráfico para este item.

Gráfico 5 – Profissões grupo com proximidade ao EB

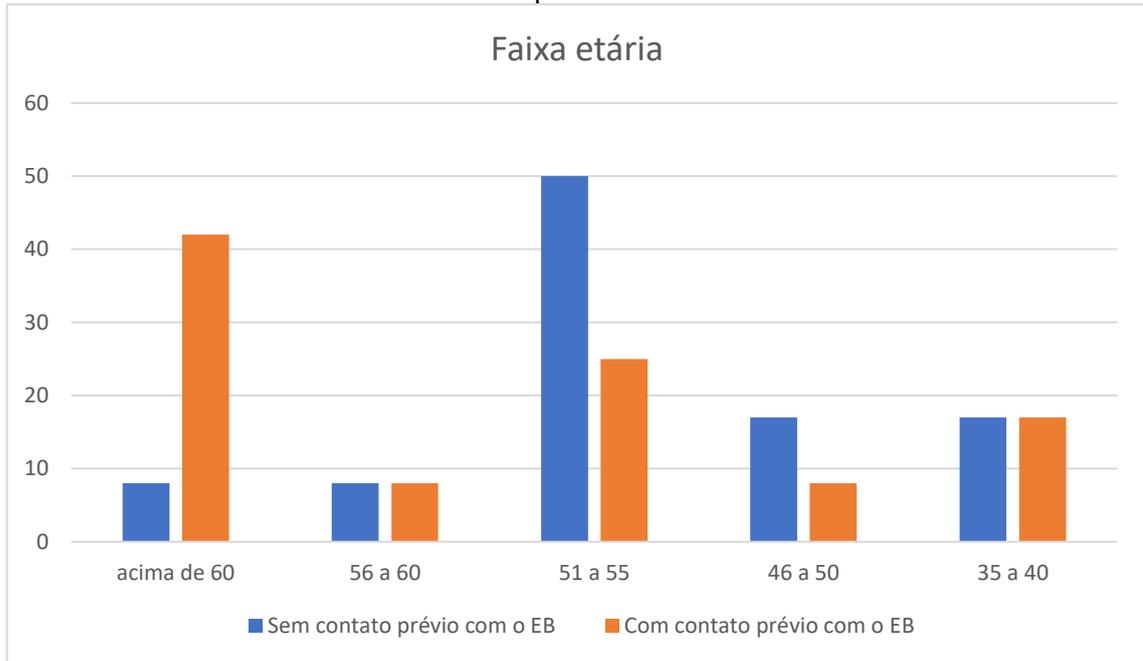


Fonte: Elaborado pela autora.

Torna perceptível a estratificação profissional bem diferente do grupo anterior, será que pessoas com menos necessidade de investir seu tempo em atividades que revertam em renda tenham mais tempo disponível para frequentar o quartel? Este questionamento não foi objeto desta pesquisa, porém foi levantado pela observação dos dados acima.

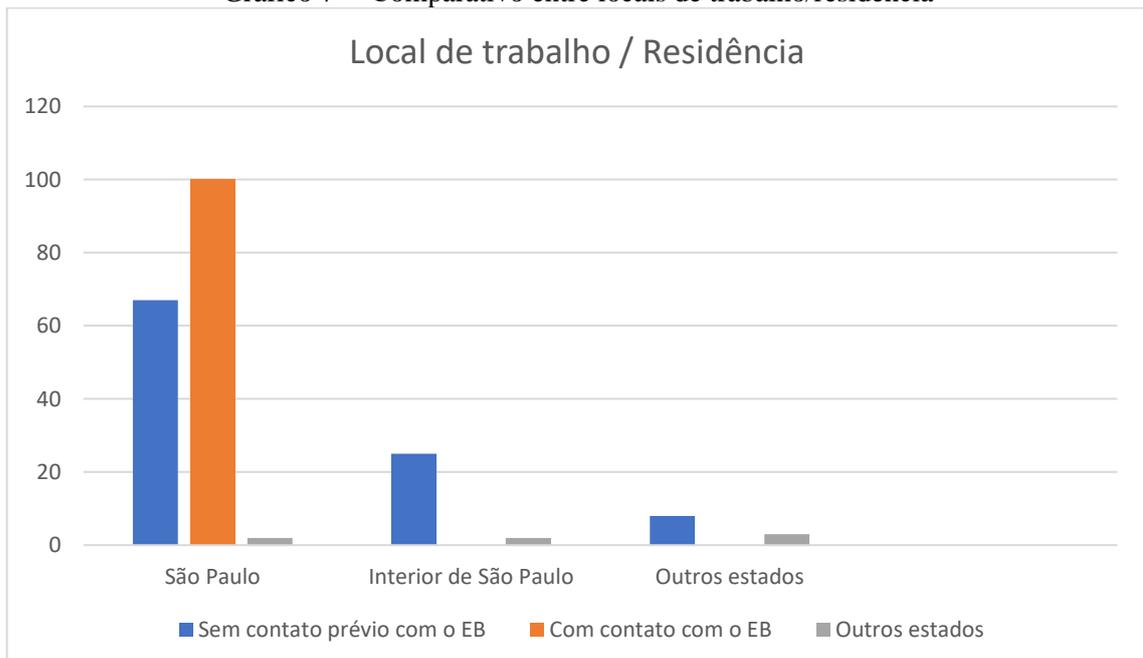
Com intuito de facilitar a percepção das características convergentes e divergentes entre os dois grupos elaboramos os gráficos comparativos abaixo:

Gráfico 6 – Comparativo de faixas etárias



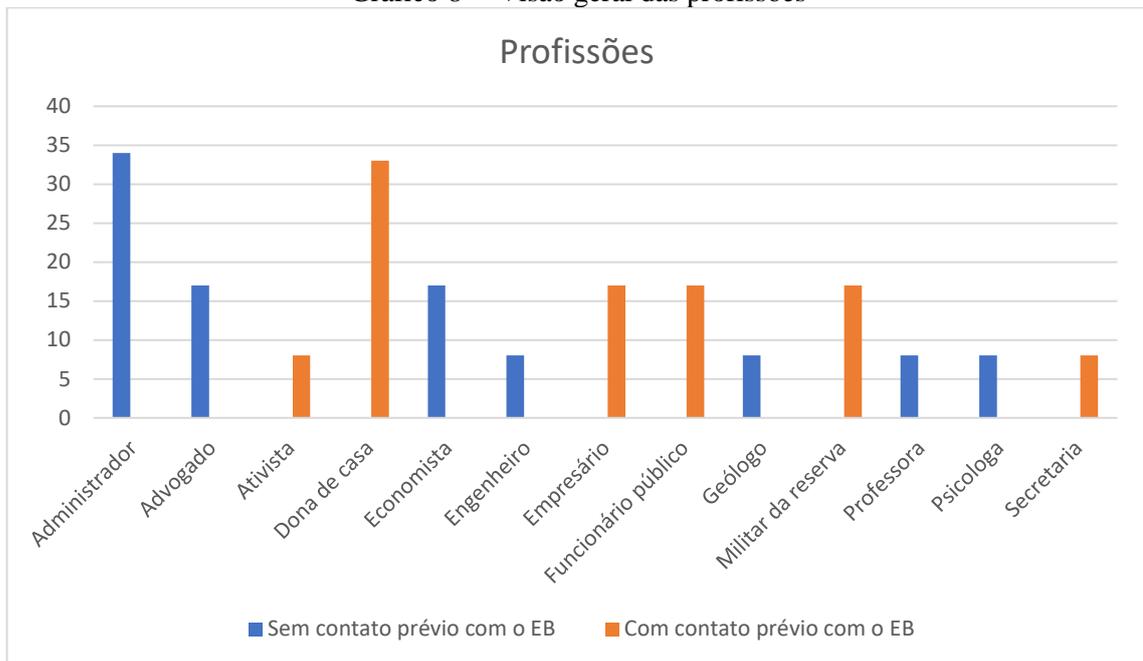
Fonte: Elaborado pela autora.

Gráfico 7 – Comparativo entre locais de trabalho/residência



Fonte: Elaborado pela autora.

Gráfico 8 – Visão geral das profissões



Fonte: Elaborado pela autora.

A idade dos entrevistados diverge da média de idade da população brasileira, porém como já citado anteriormente, utilizamos um extrato de indivíduos que sempre se fazia presente nas atividades do Comando Militar do Sudeste e um dos grandes desafios percebidos é a necessidade de atrair público com idades mais próximas da média da população.

Neste capítulo, apresentamos as metodologias utilizadas e refletimos sobre como as plataformas digitais podem ser úteis à reunião de grupos focais *online*, permitindo reuniões com pessoas em diferentes lugares, facilitando o acesso, disponibilidade e poucos custos de execução. Além de termos apresentado o perfil dos entrevistados e os motivos da estratificação da faixa etária, afinal um dos critérios de diferenciação era a proximidade com a Instituição e com suas mídias sociais.

## **CAPÍTULO 2 – O EXÉRCITO BRASILEIRO, CARACTERÍSTICAS INSTITUCIONAIS**

No Capítulo dois, apresentamos brevemente algumas características do Exército Brasileiro, destacando como se desenvolve a carreira de seus integrantes e as possibilidades oferecidas, principalmente na área de Comunicação. Neste capítulo também expomos a estrutura de Comando Conjunto montada para o enfrentamento à pandemia da Covid-19, bem como os impactos de um inimigo invisível com suas peculiaridades. Desta forma, pretendemos auxiliar na percepção sobre as nuances da Comunicação Social numa instituição com características tradicionais.

### **2.1 A instituição do Exército Brasileiro**

O Exército Brasileiro (EB) tem sua origem na Batalha de Guararapes, 19 de fevereiro de 1649, quando pela primeira vez brasileiros lutaram lado a lado contra um inimigo comum, restabelecendo sua soberania. Nesses mais de 300 anos, a instituição vem se profissionalizando e mantendo-se atualizada no tempo, utilizando ferramentas para se comunicar e aproximar-se do público. Porém, como mostramos na sequência é uma instituição com características e preceitos bem definidos, baseados na sua história e nos seus patronos, tendo como pilares a hierarquia e a disciplina.

Os patronos militares são os líderes de outros tempos que realizaram feitos insígnies, inspirando seus subordinados a defenderem os interesses e soberania nacionais. Ensejam nas suas posturas e atitudes o espelhamento esperado de todo militar, quanto ao comprometimento com os deveres, ética, valores, comportamentos e posturas militares.

O Comandante é a figura central de uma Organização Militar. O ritmo e dinâmica de um estabelecimento militar são ditados pela maneira de o comandante conduzir seus subordinados. Os militares que compõem os postos de comando são escolhidos e nomeados, desde as subunidades isoladas, comandadas por oficiais intermediários, capitães aperfeiçoados, concludentes do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais, com aproximadamente catorze anos de carreira. Geralmente, os Capitães que comandam subunidades isoladas são os que obtiveram conceitos acima da média de sua turma.

Os Tenentes-Coronéis e Coronéis concludentes do Curso de Comando e Estado-Maior são designados para comandar Organizações Militares nível Batalhão, cada um com três unidades subordinadas dentro do mesmo aquartelamento.

Os Generais de Brigada, primeiro posto do generalato, comandam brigadas, em que cada uma possui três unidades subordinadas nível batalhão; podem também ser designados para Chefe do Estado-Maior de um Comando Militar de Área ou diretor de Órgão de Direção Setorial. Os Generais de Divisão comandam Regiões Militares e Divisões de Exército, que são os braços administrativos e operacionais do Exército Brasileiro, respectivamente. Os Órgãos de Direção e Comando Militares de Área são comandados por Generais de Exército, último posto da carreira militar em tempo de paz.

A dinâmica das relações interpessoais numa Organização Militar (OM) possui características próprias inspiradas pela figura do Comandante Militar. Por ser uma autoridade com representatividade e poder de decisão e comando sobre sua tropa, revestida de uma semiologia barthesiana, quase mítica. Numa OM a decisão final cabe ao comandante, os militares que estão subordinados a ele não discutem ou se rebelam contra esta ordem emanada, por isso o papel do CMT tem muita influência no dia a dia de todos. No mito, o esquema tridimensional — significante, significado e signo — está presente. Revela-se, como um sistema de significado secundário, marcado e demarcado pela conotação. O que é signo, no primeiro sistema, se converte em significante do segundo [...] (RAMOS, 2008, p.4).

General de Exército é o posto do Ministro da Defesa e do Comandante da Força Terrestre. Existem somente 18 generais de exército na ativa, integrantes do Alto Comando do Exército, responsáveis por decidir os rumos da Instituição e, por votação, os militares que integrarão o seletor grupo de Oficiais Generais.

O Exército Brasileiro pressupõe o atendimento integral às necessidades de seus integrantes, não somente dos militares, mas também da “família militar”, expressão característica que engloba, além do militar, seus familiares, como cônjuges e filhos. Pretendendo atendê-los em diversos campos:

- ✓ moradia com a disponibilidade de PNR, próprio nacional residencial, ou seja, vilas militares;
- ✓ ensino, com os Colégios Militares para os dependentes e os cursos em instituições militares para a progressão na carreira;
- ✓ apoio religioso, o EB possui um Quadro de Capelães Militares;
- ✓ lazer, clubes onde os militares e seus familiares podem praticar esportes e se reunir, normalmente são hierarquicamente divididos, com alguns destinados a oficiais e outros às praças.

A característica de instituição totalizante, além do ingresso muito cedo na carreira e a perspectiva de permanência, apresenta indícios do afastamento do militar do convívio com indivíduos com formações diferentes, isto além da crença na qualidade de seu preparo.

Verifica-se um certo consenso, dentro dos quartéis, de que o militar é muito preparado para qualquer circunstância e de que a vida militar desenvolve características capazes de qualificar o indivíduo a sair-se bem em qualquer situação sob quaisquer condições, sendo este o motivo pelo qual ‘o militar quando sai, se quiser trabalhar, certamente será bem-sucedido lá fora’ (SANTOS, 2012).

A afirmação de Santos (2012) sugere que a boa qualificação do militar é maior nos militares oriundos da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN), pois eles entram na Instituição em tenra idade e passam por vários anos de internato. Lá, estes jovens têm a oportunidade de aprender e moldar suas personalidades e percepções, sua maneira de pensar e agir. Os indivíduos ingressam na AMAN, após o ensino médio, estando em plena formação e realizando seus estudos na Instituição.

Nesse contexto, cabe a explicação de que o Exército Brasileiro possui algumas possibilidades de ingresso para a oficialidade, a fim de facilitar o entendimento e as várias percepções em seus integrantes. Por haver condições de progressão na carreira, observa-se que a autoimagem institucional mais valorizada está relacionada à AMAN.

Na Escola Preparatória de Cadetes do Exército (EsPCEEx), os recém-ingressantes realizam o primeiro ano do ensino superior. Após este período, os jovens seguem para a AMAN; esta é a formação da grande maioria do oficialato, dos comandantes e de todos os Oficiais Gerais de Exército, responsável pela manutenção do status quo institucional.

Oficiais de carreira ainda podem ser formados engenheiros militares no Instituto Militar de Engenharia (IME). Já na Escola de Saúde do Exército ingressam os profissionais já formados em Medicina, Odontologia, Enfermagem, Farmácia ou Veterinária. Nessas duas carreiras, há a possibilidade de alcançar o posto de General de Divisão.

O ingresso no Quadro Complementar de Oficiais (QCO), também como militar de carreira, é possível para profissionais de áreas administrativas e de ensino, consideradas atividades de apoio, ou seja, áreas meio. Estes militares somente podem ser promovidos até o posto de Coronel.

Os Oficiais Combatentes Temporários, jovens que, ao se inscreverem para a prestação de serviço militar obrigatório, devem estar cursando o nível superior e, após um ano de curso em um dos Centros de Preparação da Reserva e um estágio na tropa, conseguem convocação para prestar o serviço militar, permanecendo por prazo máximo de oito anos.

Oficiais Técnicos Temporários são os ingressantes que possuem nível superior em áreas da saúde, engenharia, administrativa ou de ensino, voluntariamente ingressam nas fileiras do Exército onde podem permanecer por até oito anos.

O Exército Brasileiro instituiu o QCO em 1989 e, em 1990, teve início a primeira turma, somente em 1995 foram ofertadas vagas para profissionais de Comunicação Social, as primeiras turmas eram formadas somente por Relações Públicas (RP), após dez anos, além de RP, puderam ingressar Jornalistas.

No contexto da adaptação interna, as premissas são bastante claras quanto aos deveres e direitos de cada componente, e mesmo o diálogo para integração no ambiente interno tem nuances diferenciadas, uma vez que os pilares que balizam a organização, embora não sejam totalmente do conhecimento de seus novos integrantes, são automaticamente incorporados por estes com a repetição e padronização de gestões, palavras, vestimentas e atitudes do dia a dia. Isso ocorre principalmente pelo fato de os novos integrantes da Instituição passarem um tempo em internato, o que colabora na aprendizagem dos valores, deveres e ética militares.

Independentemente do tipo de acesso, seja por meio de concursos públicos ou seleção de militares temporários, a cada ano é recebida uma quantidade de novos integrantes que rapidamente aprendem a cultura organizacional, que vivem durante toda sua permanência no serviço ativo, isto é, a carreira do militar. Após trinta anos, é possível passar para a reserva remunerada, algo semelhante à aposentadoria para um profissional civil. Já os militares temporários passam à reserva não remunerada, após oito anos de serviço.

Os militares são identificados pelo ano de ingresso, criando um sentimento de corpo e uma assimilação da “turma” à qual pertencem. Por meio de instruções a respeito dos valores, deveres, éticas e tradições imateriais do Exército Brasileiro, o militar tem seu comportamento e posturas norteados, incorporando a identidade institucional, que traduzem a imagem e percepção social, sendo muitas vezes admirados publicamente por gestos e posturas próprias, por exemplo, temos a moda da utilização de roupas em cor verde militar ou camufladas, além do grande fluxo de pessoas para assistir desfiles do Dia da Independência.

A ritualização das atividades estabelece a coesão organizacional e um controle sobre os impulsos humanos, mantendo a obediência sem questionamento, sendo um importante diferencial no cumprimento de missões para as quais estão aptos e são oportunamente escalados.

Ocorre uma formatação dos indivíduos para incorporar certas normas e posturas psicológicas e físicas de construção social como citado a seguir.

[...] é a base sobre a qual se **exteriorizam** cotidianamente sinais de respeito, honras, cerimonial, continências, ordens e comandos; tudo isso executado pelos membros da Força, cada qual em uma posição no interior da instituição, sem que ao menos precisem ter consciência de que, tomadas em seu conjunto, as diferentes condutas são manifestações particulares que necessariamente transitam por esse princípio regulador coletivo que é a hierarquia. Pode-se

dizer, portanto, que a partir dela se espelham as **relações** e a **visão de mundo** militares (LEIRNER, 1997, p.53).

Desta forma, percebe-se a necessidade de uniformização, excluindo-se os sentimentos contrários ao espírito de corpo, à ética, valores e deveres inerentes aos integrantes da Instituição e tão bem definidos nas publicações e nos manuais.

O Comandante do Exército, com o objetivo de aprimorar o sentimento de disciplina, a coesão e o espírito de corpo da Força Terrestre, recomenda que sejam intensificadas, nas organizações militares (OM), medidas visando ao aprimoramento da apresentação e do desfile da tropa nas solenidades militares, assim como à máxima uniformização de procedimentos no que se refere ao Cerimonial Militar (Encarte 04 - NE No 9.814).

A função de defesa de ideais e do território, até mesmo com o sacrifício da própria vida, seria um dos motivos para a cultura organizacional ter pequenas variações ao longo dos anos, além de permitir poucos questionamentos por parte dos integrantes de menor patente ou graduações. A carreira militar é escalonada em níveis diferentes de acordo com a formação e atribuições de missões.

O Exército Brasileiro como instituição disciplinar possui um período de internato dos novos militares. É interessante observar que independente da forma de ingresso todos passam um período morando em alojamentos militares e dividindo seus dias como irmãos e irmãs, aprendendo seu lugar e interiorizando os preceitos da organização. Essa internalização, nos conceitos goffmanianos retira do indivíduo sua autonomia, infantilizando-o e sujeitando-o a regulamentos e julgamentos nas atividades. Os indivíduos perdem sua autonomia, liberdade de ação e capacidade de decisão. Segundo Benelli (2004), as sanções, vigilância e o minucioso controle são extremamente limitadores numa instituição total.

A arregimentação leva-o a repetir as atividades reguladas sem questionamento e em uníssono com outros na mesma situação. Esta interiorização de valores garante a obediência sem questionamento.

O poder simbólico de uma organização está diretamente ligado à sua estrutura, e quanto mais estruturada for a organização, maior o poder exercido. Uma estrutura baseada na hierarquia e disciplina com poucas variações ao longo dos anos permite a ampliação da sensação deste poder.

Os preceitos de instituição total se mantêm no Exército Brasileiro, principalmente na forma de relacionamento com o público interno, porém a globalização e os estudos de Relações Públicas como apontado por Silva e Fossá (2007) provocam a adoção de posturas éticas, em que institucionalmente é necessário ter consonância com esta preocupação, pois as mídias

sociais e a exposição diuturna influenciam na visão sobre a organização e na forma de apoio que esta terá.

Pensando no capital econômico e no capital cultural, segundo Bourdieu (2005), estes dois estão sempre disputando o espaço social, portanto, a imagem projetada de uma organização se faz necessária no apoio que ela terá da sociedade. Instituições públicas mantêm seu nível de investimento e seu poderio econômico independente da imagem projetada, porém o Exército Brasileiro sempre se orgulhou de ser uma organização com grande credibilidade, segundo institutos de pesquisas independentes.

## **2.2 A pandemia**

No ano de 2020, surgiu um novo vírus denominado COVID-19, que comprometia diversos órgãos do corpo humano, com alto índice de letalidade e propagação, levando o corpo social a uma série de restrições e medidas de contenção até então inimagináveis na sociedade contemporânea. Todos os estados apressaram-se a promulgar medidas de isolamento social e controles sanitários, porém as desigualdades sociais e sanitárias entre as diversas unidades da federação foram mais uma vez acirradas.

O executivo federal minimizou desde o começo a gravidade do vírus, dessa forma, houve diversos embates entre os poderes constituídos sobre as formas de contenção da propagação da pandemia, a criação de leitos de UTI em quantidade capaz de atender à população, a compra de respiradores e outros equipamentos hospitalares e o apoio financeiro à população que teve comprometimento de renda.

Desde o primeiro momento, o Comandante do Exército Brasileiro, à época o General de Exército Edson Leal Pujol, pronunciou-se com preocupação ressaltando que esta provavelmente seria a grande batalha de sua geração. O Ministério da Defesa publicou a PORTARIA Nº 1.232/GM-MD, DE 18 DE MARÇO DE 2020, regulando a atuação das Forças Armadas na mitigação dos efeitos da COVID-19, criando 10 comandos conjuntos compostos por militares da Marinha do Brasil, Exército Brasileiro e Força Aérea Brasileira.

No Estado de São Paulo foi ativado o Comando Conjunto Sudeste (CCSE), reunindo militares das três Forças Armadas para desenvolverem ações integradas, durante a execução das diversas atividades de apoio à população, como desinfecção de locais públicos, coleta, organização e distribuição de alimentos e doação de sangue, entre outros. Percebeu-se o desconhecimento de parte dos militares envolvidos e da sociedade a respeito da atuação do Comando Conjunto Sudeste. Visando motivar os militares envolvidos e ressaltar o trabalho que

estava sendo aprimorado, bem como a importância deste na mitigação dos efeitos do Coronavírus, foram confeccionados materiais de divulgação para as redes sociais, num primeiro momento com o intuito de motivar os militares e também destacar as atividades desenvolvidas. Neste cenário de pandemia, esta pesquisa caminha no sentido de verificar a interação de um grupo de interesse com as redes sociais do Comando Militar do Sudeste (CMSE), cujo comandante é o mesmo do Comando Conjunto Sudeste (CCSE).

### **2.3 A pandemia, o Exército e o ciclo OODA (Observar, Orientar, Decidir e Atuar)**

Na estruturação das chamadas “Linhas de Ação”, o ciclo OODA possui uma importância fundamental na tomada de decisão, porém a estrutura complexa de uma força armada dificulta a resposta a um vírus com o potencial de mutação e evolução, e as Forças Armadas, por meio dos Comandos Conjuntos, precisaram ressignificar alguns processos de análise, pois a centralização das decisões em muito dificulta as ações.

A velocidade associada à evolução da pandemia COVID-19 é muito superior à das ações operativas recentes das Forças Armadas brasileiras, a exemplo de Operações de Paz ou de Garantia da Lei e da Ordem. O ciclo OODA (Observar, Orientar, Decidir e Atuar) tem orientado o processo de planejamento estratégico e/ou operacional em diversos níveis das operações militares. Girar o ciclo mais rápido que seu oponente é fundamental para a obtenção de vantagem sobre seu adversário (GRIGOLI, MIGON; SILVA, 2020, p.1).

As Forças Armadas Brasileiras somente conseguem realizar o ciclo uma vez durante uma jornada de vinte e quatro horas, sendo, portanto, uma resposta lenta à pandemia virótica, o que nos faz perder a vantagem sobre nosso oponente.

Fazendo um paralelo da centralização na tomada de decisão e da letargia na resposta no combate à pandemia com as mídias sociais pode-se imaginar o desconhecimento das ações por parte dos militares de baixa patente e da população. Todavia, faz-se importante contextualizar a utilização das mídias sociais por parte da Força Terrestre, o que faremos mais à frente.

### **2.4 A comunicação e suas nuances**

A linguagem, segundo Berger e Berger (1979), é a primeira instituição com a qual temos contato. A partir dela, no decorrer da vida, temos necessidade de nos comunicar. O microprocesso comunicacional e as relações sociais entre os indivíduos e os grupos nos torna um ser social com necessidades específicas, a exemplo da construção de laços, referências, informações e a sensação de pertencimento.

O Exército Brasileiro possui linguagem com aspectos próprios e singulares, pertinentes à cultura organizacional baseada na hierarquia e disciplina. É altamente verticalizada, com papéis bem definidos para cada integrante.

A horizontalização da comunicação leva a um novo contexto para a interação da Instituição, agora maior e com o acesso facilitado a todos os participantes das redes sociais. Este contexto mudou a forma como as organizações dialogam com seus públicos; não mais pela imposição de um discurso, mas sendo estes parte do discurso. Atualmente, é necessário ser lembrado e estar nos comentários para ter uma efetiva comunicação.

Os Valores Institucionais necessitam de conexão com os valores da sociedade, por meio da credibilidade e confiabilidade. A identificação dos públicos é de suma importância para o desenvolvimento da linguagem pretendida, de forma que estes valores façam parte do dia a dia das pessoas.

No atual estudo, há que se pontuar a idade elevada dos entrevistados, colaboradores do Grupo Focal. Tal fato ocorreu porque o público que frequenta habitualmente o CMSE apresenta idade acima da média da população, e nós procuramos um perfil semelhante no público com pouca ou nenhuma afinidade com a Exército Brasileiro.

Percebe-se a necessidade de aproximar públicos mais novos à Instituição, bem como sensibilizá-los a acessar as redes sociais do Exército Brasileiro. Como motivá-los a seguir as nossas redes sociais? Como motivar o público interno?

## **2.5 A importância das interações**

Estes estudos ocasionaram a percepção das instituições sobre a necessidade de aproximação e vinculação dos indivíduos, porém estas não são proposições novas. A preocupação com a interação tem seu início no princípio do século XX, e segundo Dreyer (2017), exatamente quando os sindicatos e presidentes de empresas percebem que o apoio da opinião pública seria bem aproveitado em suas causas e no conhecimento do público sobre suas atividades. Ainda podemos observar, na perspectiva de Terra (2011), que quanto mais se comenta um determinado assunto, maior é sua repercussão e mais interesse desperta.

Muitas coisas mudaram nesta passagem de mais de um século. No início, o relacionamento entre as empresas e público era marcado pelos meios de comunicação de massa, a utilização das Relações Públicas tinha um enfoque operacional de persuasão para uma resposta positiva.

A segunda metade do século XX é marcada por uma evolução das Relações Públicas, e segundo Dreyer (2017), a área passa a ser um campo profissional, estrategicamente pensado para melhorar o relacionamento das instituições com seus públicos. Situar estes acontecimentos do início da percepção das organizações com o relacionamento com seus públicos nos ajuda a entender como se desenvolve a constatação da necessidade de a princípio divulgar as ações e posteriormente interagir com os indivíduos.

Atualmente, pensamos em Comunicação Organizacional de forma estratégica e o advento das mídias sociais permitiu uma interação em tempo real e a participação do público, agora não somente expectador, mas gerador de conteúdo da comunicação. Terra (2011) nos mostra que a comunicação bilateral possibilitada pelas mídias sociais terceiriza a reputação pela maneira como os públicos expressam suas percepções. A capilaridade das mídias sociais permite que todos sejam geradores de conteúdo e “notícias” envolvendo fatos, muitas vezes, não tão bem conhecidos e que podem modificar a percepção que se tem de uma instituição.

As mudanças ocorridas no século XX influenciaram todos os tipos de instituições, as empresas privadas foram as primeiras a sentirem que precisavam reestruturar o relacionamento com seus públicos; porém esta necessidade também permeou a maneira que instituições tradicionais passaram a se relacionar.

O Exército Brasileiro instituiu em 1951 a Divisão de Relações Públicas, vinculada ao Gabinete do Ministro da Guerra, suas atribuições eram insipientes, cuidando basicamente das ações de cerimonial e recepção de visitantes. Em 1981, após diversas adaptações e visando atender às demandas modernas, recebeu a denominação de Centro de Comunicação Social do Exército (CCOMSEX).

O CCOMSEX é um assessoramento ligado ao Gabinete do Comandante do Exército, com a missão de assessorar, planejar, orientar, coordenar, controlar, desenvolver e promover as atividades do Sistema de Comunicação Social do Exército. Percebe-se desde sua criação que o Exército Brasileiro está inserido neste novo posicionamento frente às demandas de Comunicação Organizacional. Desde sua criação promove a interação entre o Exército e seus públicos visando a preservação e divulgação da imagem da Força Terrestre.

Falamos anteriormente da evolução do relacionamento com públicos, para entendermos que a Instituição Exército Brasileiro está inserida no contexto da sociedade e, assim como empresas privadas, desenvolveu seu posicionamento frente às demandas de Comunicação Organizacional.

Com sua abrangência nacional, o Exército Brasileiro, por meio de seu Sistema de Comunicação Social (SISCOMSEX), determina uma série de normas e regulamentos quanto ao

uso das mídias sociais, e nem todas são permitidas em todos os níveis. Inclusive, a interação é seriamente comprometida por esta normatização, já que algumas agências não tem permissão para responder às colocações em suas redes, o que causa uma certa estranheza no público, sentindo como se seu comentário fosse irrelevante e diminuindo a possibilidade de engajamento.

A conotação do imaginário é propícia a uma instituição quando está a ela atribuída a missão de auxiliar os cidadãos, e segundo Agostinho (2014), “[...] interagir com os públicos de interesse e criar visibilidade são estratégias para a criação ou fortalecimento de uma imagem positiva da organização perante a sociedade”. Faz-se necessário observar o desconhecimento de grande parte da população a respeito da instituição Exército Brasileiro, possivelmente pelo posicionamento de manter-se distante das discussões midiáticas, porém a atualidade não condiz com a falta de interação do público; por ser o EB uma instituição nacional há que se preocupar em informar nichos diferentes com linguagens compreensíveis a todos eles. Fica o questionamento e o desafio: como atingir, mobilizar e aproximar-se de toda a sociedade.

Independente da criação de um órgão direcionado a dirimir a política de Comunicação Organizacional, o Exército Brasileiro apresenta algumas singularidades quanto às possibilidades de carreira e à padronização da utilização das mídias sociais. Nos próximos tópicos, apresentamos estas posturas com detalhamento.

## **2.6 Comunicação Organizacional e a carreira em Y**

A ambientação na postura Institucional é necessária para o entendimento da Força Terrestre frente à comunicação e atualmente às redes sociais. Os valores, crenças e pilares da Instituição que estruturaram sua imagem e identidade são verticalizados e, na atualidade, a horizontalização da comunicação é um desafio. Tentamos agora situar como o Exército Brasileiro estrutura-se frente à modernidade líquida e à comunicação fluida.

No início do século XX, começaram os estudos sobre as relações organizacionais pensando como os diversos atores necessários à manutenção da imagem institucional deveriam ou poderiam interagir para otimizar a comunicação. Nesta época, o Exército Brasileiro já possuía diferentes manuais que disciplinavam suas mais diversas atividades, mas não havia manuais de comunicação, e a atividade não apresentava estruturação ou profissionalismo, estava muitas vezes ligada à figura do chefe militar e como este se portava, no EB a atividade comunicacional, naquele momento, não é vista como um facilitador, mas sim como uma

atividade acessória com importância minimizada, embora chamada de Relações Públicas, limitava-se à recepção de visitantes e ao cerimonial.

Neste momento, não existe a percepção da importância da comunicação interpessoal para manter uma imagem institucional, os artifícios usados são vestimentas, gestões, atitudes, expressões verbais e por que não dizer paradigmas. Existe a interação face a face, mas restrita a dar e receber ordens, em instituições totalitárias ficam muito evidentes estas manifestações, porém ainda sem preocupação com a interação e a vinculação ou mesmo com a opinião dos públicos afetados; somente a partir da década de 1980 a comunicação passa a ser regulamentada e disciplinada na Força Terrestre.

Os valores da cultura organizacional são muito fortes em instituições disciplinadoras, porém demoram para sofrer atualizações, podem ser modificados de acordo com as experiências em resposta aos questionamentos e interseções ocorridas, a própria instituição se baseia em sua historicidade, não permitindo inovações sem a constatação de sua eficácia.

Agora que nos foi apresentado um pequeno panorama da organização e de como é criada sua imagem, podemos pensar na normatização das atividades de Comunicação Social.

A normatização pode ser encontrada no Manual de Campanha – Comunicação Social que estabelece, entre outras premissas, a estruturação da comunicação como um sistema integrado e centralizado e dá as diretrizes de sua utilização como meio de apoio à atividade fim do Exército Brasileiro. Os objetivos deste manual, que constam na página 13, são muito bem definidos, não deixando ao profissional de comunicação a possibilidade de inflexão, tornando-se um documento norteador das atividades.

Consolidar e atualizar aspectos concernentes ao planejamento das atividades de Comunicação Social (Com Soc) no Exército Brasileiro;  
Relacionar princípios, técnicas, processos e instrumentos possíveis de serem aplicados pela Força Terrestre, em tempo de paz e de guerra; e  
Sistematizar procedimentos e fornecer subsídios de cunho técnico científico que permitam o desenvolvimento das atividades de Com Soc no Exército Brasileiro ( MANUAL DE CAMPANHA, 2009, p.13).

Na sistematização, temos a criação do Sistema de Comunicação Social do Exército (SISCOMSEx) capitaneado pelo CCOMSEx, órgão central e de assessoramento ligado direto ao comandante da força e que instituiu as políticas de comunicação social, por meio de planos e diretrizes anuais ou plurianuais. As organizações militares (OM) deverão produzir seu plano de comunicação social e cumprir as metas estabelecidas pelo Plano de Comunicação Social do Exército, e mesmo tendo a oportunidade e a qualidade técnica necessárias nenhuma OM pode buscar inovações sem o conhecimento e aval do órgão central. Esta centralização permite que

o discurso em qualquer OM seja uníssono, porém dificulta a interação e o engajamento dos diversos públicos. É compreensível esta política, pois numa instituição baseada na hierarquia e disciplina não pode haver vozes dissonantes.

Encontramos aqui o papel do relações-públicas na atualidade, ou seja, é aquele profissional que planeja a comunicação para todos os públicos percebendo também o potencial da web quanto às possibilidades de interação com os públicos e visibilidade para a marca (DREYER, 2017, p.70).

Por outro lado, o Exército Brasileiro, no atual momento, diminuiu a contratação de profissionais de Comunicação Social, aproveitando os profissionais de arma, ou seja, os militares que tiveram sua formação para atividade fim dos exércitos, as chamadas “armas-base”, — a Infantaria e Cavalaria. A Infantaria pressupõe o combatente a pé, e a Cavalaria — como o próprio nome diz — começou com os cavalos e atualmente os blindados ou, no jargão popular, os “tanques de guerra”.

A arma de Artilharia, responsável pelo poder de fogo, A arma de Engenharia, que possibilita aos militares a mobilidade, ao construir estruturas para travessias de cursos d’água ou estradas. a arma de Comunicações, responsável pela manutenção da estrutura de comunicabilidade entre as várias frações das tropas, o Serviço de Intendência que trabalha na paz e na guerra para a manutenção da tropa, pelo atendimento às suas necessidades de sustento, alimentação e fardamento e o Quadro de Material Bélico que trata das atividades gerais de manutenção dos equipamentos bélicos da Força, incluindo suas viaturas.

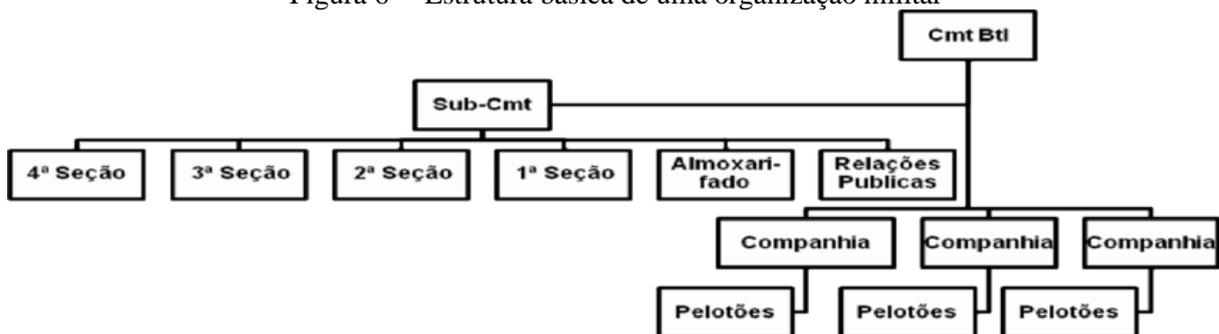
Os jovens que ingressam na Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) fizeram a escolha por uma carreira com a possibilidade de chegar ao generalato, mas como o número de vagas se afunila, nem todos galgarão os postos mais elevados. Criou-se, então, a possibilidade da “carreira em Y”, em que se aproveita profissionais que serão desviados da atividade fim, que seria o preparo e emprego, ou seja, atividades bélicas, para a atividade meio, apoio ao combate e divulgação institucional. Na área de Comunicação Social, os cursos são realizados na própria Instituição diminuindo a vivência em organizações de outras áreas. Esta inflexão na carreira é chamada carreira em Y.

A carreira em Y estaria para a microsociologia goffmaniana numa relação de “acalmar o otário” (GOFFMAN, 2009), quando eu ofereço a um profissional uma alternativa de carreira, pois não existe a possibilidade de aproveitá-lo nas funções escolhidas ao ingressar na instituição e, ao mesmo tempo, não posso dispensá-lo: afinal, o ingresso aconteceu por meio de concurso público.

Na figura a seguir, temos a estrutura básica de uma OM com um comandante que geralmente é um coronel e três companhias comandadas por capitães, sendo que cada companhia tem três pelotões comandados por tenentes. Esta pirâmide ocasiona a necessidade de um número maior de tenentes do que de coronéis; e conseqüentemente a carreira em Y.

Na área de comunicação, os militares realizam o curso no Centro de Estudos do Pessoal, com carga horária muito inferior à formação profissional civil, não possuindo experiência e vivência em outros tipos de empresa que não as instituições militares. Esta postura poderia ser descrita como a construção da personalidade individual e a fabricação da imagem institucional e social, assegurando as regras de conduta, expressando a lei e a moral da instituição militar (GAMA, 2005). Porém, esta transferência em Y dos profissionais prejudica a condução e o entendimento das possibilidades da Comunicação Organizacional.

Figura 6 – Estrutura básica de uma organização militar



Fonte: Elaborado pela autora.

## 2.7 O Exército Brasileiro e as redes sociais

A utilização das redes sociais dá-se por meio de uma portaria, não permitindo o mesmo engajamento por todas as esferas institucionais. PORTARIA Nº 196-EME, DE 1º DE JULHO DE 2019, vemos na sequência algumas ordens instituídas nesta portaria, e o quadro ilustrando as mídias permitidas:

- ✓ Ficam as organizações militares autorizadas a criar as redes sociais que lhe são permitidas, devendo registrá-las na Rede do Sistema de Comunicação Social do Exército (RESISCOMSEx);
- ✓ É proibido seguir perfis pessoais ou interagir (curtir e compartilhar) publicações de perfis pessoais no âmbito das mídias institucionais do Exército Brasileiro;
- ✓ A criação de perfis funcionais não é permitida, exceto para os oficiais-generais que compõem o Alto Comando do Exército;

- ✓ As organizações militares autorizadas a criar contas nas mídias sociais deverão, sempre que possível, adotar o mesmo nome em todas as redes sociais. Sugestão: @nomeOM\_exercito;
- ✓ As organizações militares devem priorizar em suas publicações assuntos referentes às suas próprias atividades-fim e assuntos institucionais de interesse público, de caráter informativo ou educativo; e
- ✓ As publicações devem ser analisadas, visando não comprometer a segurança orgânica das organizações militares.

Figura 7 – Visão geral das mídias sociais autorizadas

ESCALÃO	FACEBOOK	INSTAGRAM	TWITTER	YOUTUBE	LINKEDIN
Exército Brasileiro	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
ODG - ODS - ODOp Cmdo Mil de Área	SIM	SIM	SIM	SIM	NÃO (1)
Divisão de Exército - Região Militar - Diretoria - OADI	SIM	SIM	NÃO	NÃO	NÃO (1)
Grande Unidade	SIM	SIM	NÃO	NÃO	NÃO
AMAN, ESA, IME	SIM	SIM	NÃO	SIM	NÃO (1)
Demais Estabelecimentos de Ensino	SIM	SIM	NÃO	NÃO	NÃO
Colégio Militar (2)	SIM	SIM	NÃO	SIM	NÃO (1)
Unidade	SIM	SIM	NÃO	NÃO	NÃO
Subunidade Isolada	SIM	SIM	NÃO	NÃO	NÃO
Tiro-de-Guerra	SIM	SIM	NÃO	NÃO	NÃO

(1) Deverão informar ao CCOMSEx a abertura de vagas para concursos ou processos seletivos para temporários para que sejam divulgadas no LinkedIn.

(2) Sob orientação do DECEX.

Fonte: Site do Exército Brasileiro (eb.mil.br).

Ao analisar este quadro atentamente percebe-se a impossibilidade de algumas unidades militares na divulgação de seu conteúdo, pois não estão autorizadas a utilizar todas as mídias ou necessitam de autorização para suas postagens; por outro lado, a permissão para alguns tipos de divulgação já é em si uma modernidade neste tipo de instituição. Segundo Martino (2018), as mídias sociais conservam a mesma hierarquia que as relações *off-line*, o que neste estudo percebemos, com maior ênfase, se lembrarmos que o Exército Brasileiro possui como pilares institucionais a hierarquia e a disciplina.

Talvez esse seja um questionamento a ser considerado se pensarmos na lentidão, na temática, na postura frente às câmeras e dificuldade de divulgação nas mídias sociais, cada mensagem precisa ser aprovada por várias instâncias que possuem hierarquicamente poder de decisão, porém nem sempre conhecimento da área de comunicação e de como conquistar e

manter o engajamento do público. Durante este estudo, percebeu-se como é mais rápida e facilitada a comunicação de instituições não hierarquizadas. Como muitas vezes a resposta a um questionamento não é permitida, então estas mídias sociais não teriam um valor essencial na Esfera Pública, de acordo com os conceitos de Haberman, pois este posicionamento impossibilita as discussões e ação social; tendo como característica o monólogo, quando o ideal seria uma discussão bilateral.

Neste início de século, o Exército Brasileiro percebe que todo militar é um Vetor de Comunicação e passa a instruí-lo a respeito da postura nas redes sociais, Diretriz de Com Soc. (2021). Também passa a utilizar as plataformas digitais para reuniões do ReSisComSEx, dessa forma, organiza sua comunicação e passa o contato com OM espalhadas em todo o território nacional e no exterior.

O homem estabelece signos e relações sociais com os demais membros do grupo e reúne-se em comunidades de acordo com os interesses comuns. O conceito de ‘rede’ deriva das redes sociais: laços que as pessoas estabelecem entre si, buscando apoio, referências, informações e a sensação de ‘pertencimento’ (TERRA, 2011.b, p.3).

Esta centralização dificulta o engajamento, pois o conceito de redes incentiva a resposta e a interação não permitida em todos os níveis, e como não podem responder às mídias sociais perdem a característica de interação, tão necessária para a percepção de uma conversa fluida.

Dreyer (2017) nos relembra que Solis e Breakenridge (2009) já sinalizavam que as empresas — nós acrescentamos organizações — hesitavam ou não tinham a exata percepção de que as mídias sociais transformariam as relações com a demanda de engajamento e participação do público no estabelecimento de um diálogo humanizado.

A partir deste ponto, em que já nos situamos nas particularidades Institucionais, seguimos para a criação dos Comandos Conjuntos e suas finalidades, de forma que também explicitamos os impactos que a pandemia ocasionou nas atividades diárias e principalmente nas atividades de Comunicação Organizacional.

## **2.8 Atividades de enfrentamento à Pandemia**

A PORTARIA Nº 1.232/GM-MD, DE 18 DE MARÇO DE 2020 regulamenta as atividades a serem desenvolvidas pelas Forças Armadas (FFAA) frente ao maior desafio da atualidade. Ela também estabelece a criação de 10 Comandos Conjuntos. Comandos conjuntos são o estabelecimento de atividades centralizadas e desenvolvidas de forma integrada pela Marinha do Brasil, Exército Brasileiro e Força Aérea Brasileira, visando otimizar os meios das

forças singulares em apoio à população. Geralmente, estas forças singulares são agrupadas pela proximidade geográfica; no caso de São Paulo, e onde temos um comando de cada uma das forças, eles passaram a disponibilizar pessoal em revezamento e realizar atividades conjuntas, tendo inclusive seu Estado-Maior formado por integrantes das três forças singulares.

Após ativados os Comandos Conjuntos, opera-se a efetivação do apoio das FFAA à população na mitigação dos efeitos da pandemia. O impacto na rotina dos militares foi severo, alterando horários e escalas de serviço. Cabe ressaltar que a profissão militar pressupõe uma disponibilidade total ao serviço, de forma que a qualquer momento um integrante das FFAA pode ser mobilizado e ter que se deslocar para qualquer ponto. O impacto do aprestamento para essa disponibilidade é severo na vida dos militares e de seus familiares.

Por serem instituições nacionais, seguem a mesma diretriz, independente do estado onde estão localizadas. O Comando Conjunto Sudeste está localizado no estado de São Paulo e, por ser a unidade da federação com maior arrecadação, possui no poder público estadual meios para suprir as necessidades de sua população; além disso, houve uma polarização em torno da melhor forma de combate à propagação da Covid-19 entre o representante do executivo federal e o representante do executivo estadual. Este cenário ocasionou nos militares de baixa patente e na população dúvidas quanto à efetiva necessidade da mobilização deste comando.

## 2.9 A comunicação, a pandemia e a esfera pública

A pauta de trabalho determina que as atividades de comunicação e os usos das mídias sociais devem ser desenvolvidos para divulgar a atuação e os resultados obtidos pelo CCSE e ampliar a percepção da sociedade de um sentimento de respeito, consideração, confiança e admiração pelas FFAA no desenvolvimento de ações subsidiárias e de apoio aos órgãos de segurança pública em momentos de calamidade. O trabalho é pautado num contexto de cooperação, credibilidade, transparência e oportunidade, além de minimizar possíveis impactos negativos em situações de crise. “[...] Para que uma empresa, **e nós acrescentamos instituições,** possa construir vínculos com os públicos na contemporaneidade, o mais indicado é que seu discurso se apoie na confiança e não na transparência” (DREYER, 2017, p.30, grifo nosso). Quando se é transparente se conhece todos os meandros da organização, e a confiança é estabelecida independente do conhecimento total.

Deve-se seguir a cadeia de comando e os manuais de Comunicação Social, pelo fato de que as diretrizes estão colocadas em planos específicos que disciplinam as atividades a serem

conduzidas por todos os militares envolvidos na Operação Covid-19, porém referenciam aos manuais e planos encontrados na internet e que orientam as atividades de comunicação.

Para concentrar as notícias da pandemia foi criado um *hotsite* do CCSE, com o intuito de divulgar as atividades desenvolvidas. Muito do que é divulgado neste *hotsite* é produzido pela seção de Comunicação Social do Comando Militar do Sudeste, pois o comandante do CMSE acumula o comando do CCSE por ser o militar de mais alta patente no estado de São Paulo, no jargão militar o mais antigo. Como é produzido por uma unidade do Exército Brasileiro, e o CCSE possui 80% de militares do Exército Brasileiro. Seguem as normas vigentes da Força Terrestre.

Os sites institucionais, com as diferentes tecnologias que comportam, têm-se constituído em lugar de interação dos públicos com a organização [...] fonte de informações para os jornalistas de mídia. Nesse sentido, muitas das informações que apenas circulavam entre os sujeitos próximos à organização (empregados, habitantes do entorno da organização, mídia local), portanto com visibilidade restrita ou barrada pelos processos da mídia (por exemplo, por não atender os critérios de noticiabilidade de um jornal) agora podem estar disponíveis pelas ‘mãos’ da própria organização (BALDISSERA; SILVA, 2011, p.4).

No início da ativação do CCSE, percebeu-se que parte dos militares de baixa patente desconheciam a missão desenvolvida e o impacto social desta, principalmente na realidade de São Paulo, onde as instituições estaduais têm um funcionamento e uma resposta satisfatória. Com estas constatações, foi definido transmitir uma mensagem de vídeo pelo canal do YouTube, e esta mensagem disseminou por militares e civis. O engajamento era pequeno, muitas vezes, pautado por likes e não por comentários, e após a constatação do não conhecimento da operação em curso por parte dos militares surgiram questões: como esta informação chegava aos civis? Como motivá-los a criarem uma interação e vinculação com o CCSE?

Atualmente, muitas instituições governamentais apresentam indícios de desgaste da sua imagem, daí a importância dessa interação com o público para manutenção da credibilidade que as FFAA possuem de acordo com pesquisas de institutos reconhecidos e acreditados.

As Forças Armadas seguem como a instituição mais confiável para os brasileiros, com certa vantagem sobre as demais. Uma parcela de 45% dos brasileiros com 16 anos ou mais confia muito nas Forças Armadas, e 35% confiam um pouco. Há ainda 18% que não confiam nas Forças Armadas, e 2% não tem opinião a respeito...(DATAFOLHA, 2019, online).

A manutenção desta credibilidade está intimamente ligada a uma comunicação eficaz e à demonstração de prontidão permanente para atender às demandas do cidadão. Porém, na

atualidade, não basta simplesmente realizar as atividades, é preciso divulgá-las, para permanecer no imaginário como uma instituição sempre presente e preocupada com os anseios populares. Estamos na era da comunicação e das imagens fluidas.

Quando um indivíduo em nossa sociedade ocidental reconhece um determinado acontecimento, faça o que fizer, tende a envolver em sua resposta (e mesmo a usar) um ou mais quadros de referência ou esquemas interpretativos de um tipo que chamamos de primário. Digo primário porque a principal aplicação desse quadro de referência ou perspectiva, por aqueles que o aplicam, são considerados como não dependentes — ou não remetem — a nenhuma interpretação anterior ou ‘original’; um quadro de referência primário é aquele que se considera que converge em algo que tem sentido o que de outra maneira seria um aspecto sem sentido da cena (GOFFMAN apud CARVALHO, 2006, p. 23).

As instituições militares, após considerarem estas variáveis e por temerem não ter aderência com os anseios da sociedade, resolvem divulgar suas ações em prol do cidadão que é o principal usuário dos seus serviços.

O capítulo que terminamos agora nos mostrou a estruturação do Exército Brasileiro, suas possibilidades de carreira, a organização de seu Sistema de Comunicação Social e mídias sociais, além da organização e estruturação dos Comandos Conjuntos que integram as três Forças Armadas no combate à pandemia da Covid-19.

## **CAPÍTULO 3 – A VISÃO DOS PÚBLICOS SOBRE A COMUNICAÇÃO**

### **3.1 Ano de 2020: o início**

Neste último capítulo da pesquisa, analisamos as impressões dos integrantes dos grupos focais a respeito do material analisado, colocando alguns comentários gerais emitidos pela grande maioria do grupo, bem como impressões individuais que pontuam algumas percepções.

Embora os grupos tivessem níveis de relacionamento distinto, algumas impressões apresentaram bastante semelhança. Primeiramente, destacamos e comentamos as impressões que apresentam algum tipo de confluência entre si, são bons indícios da linguagem que poderá alavancar o engajamento nas redes sociais.

No primeiro vídeo, temos a mensagem do Comandante Conjunto Sudeste. Trata-se de uma atividade protocolar, quando a tropa inicia uma ação militar, o mais antigo e responsável pela manobra se dirige aos seus subordinados. Esta conduta é praticada desde as escolas de formação, este atributo é disseminado e treinado e faz com que os militares possuam larga experiência em transmitir ordens, determinações ou encorajamentos para sua tropa.

As trocas e conversas no grupo focal apontaram indícios sobre a dificuldade de assimilação da mensagem verbal, corporal e visual, para pessoas com menor nível de informação sobre os valores da instituição. Esta linguagem específica tem significado e significante inteligíveis e assimiláveis para militares ou conhecedores da identidade organizacional do Exército Brasileiro.

Este vídeo, embora tenha sido redigido para o público interno, foi postado nas redes sociais, possivelmente para facilitar a divulgação sem, necessariamente, ter que reunir os militares para assistir. Esta escolha confundiu quem acessava as redes sociais para pouca identificação com a mensagem, pois há posturas e palavras parcamente inteligíveis para indivíduos não familiarizados com a atividade castrense.

Figura 8 – Vídeo Mensagem do Comandante



Fonte: YouTube CMSE.

Estávamos há sessenta dias do início da operação Covid-19. Abaixo, temos algumas impressões deixadas pelos participantes das reuniões. Nota-se que os comentários não estratificados pelo nível e conhecimento sobre a instituição apresentam muita semelhança na dificuldade de interação e vinculação, mesmo para quem tinha um contato com a instituição.

Sendo os símbolos projetados pela mente, quanto maior é o nosso referencial mais inteligível estes serão. Então, possivelmente, as linguagens apresentam certa adequação à época que vivemos, embora a familiaridade possa representar um diferencial na capacidade de compreender uma mensagem.

Os indivíduos que mais proximidade tinham com a instituição conseguiram entender a mensagem, porém percebem que esta não se adequa a todos os públicos, e ressentem-se de o Exército Brasileiro não desenvolver atividades que aproximem a instituição de possíveis públicos de interesse. Nesta parte da pesquisa, constatamos esta evidência, pois os indivíduos sentiram-se confortáveis e partícipes pela maneira como o comandante dirigiu-se às câmeras.

A retórica da mensagem do comandante possui características institucionais muito peculiares, como já observamos em outros textos.

A sociedade de consumo também desafia instituições tradicionais pela necessidade constante de atualizações e reinvenções para se manter interessante e atraente, não perdendo o potencial de novidade mesmo tendo como a característica a repetição de atividades no decorrer dos períodos (DUARTE, 2020, p.9).

Esta ritualização de procedimentos prejudica a fácil compreensão, porém a ritualização acompanha o contexto social, principalmente, em instituições tradicionais, além de manter a identidade e imagem da organização em suas interações sociais.

Trata-se de condutas ‘ritualizadas’, portadoras de um sentido que não está, evidentemente, nas condutas em si, mas nos códigos culturais que nelas

imprimem significado. Goffman chama estas — e outras — condutas de ‘rituais da interação’ (GASTALDO, 2008, p. 152).

A linguagem do vídeo caracteriza os valores e as crenças da instituição, que são baseados na hierarquia e disciplina, por isso a necessidade de o comandante se pronunciar para seus subordinados. Neste gesto, observamos a manutenção do poder simbólico da instituição, composta por cidadãos tão amedrontados com a pandemia como toda a população que possui familiares e, no momento, estavam, também, fragilizados com a pandemia, mas este grupo não podia se furtar à obrigação de apoiar a população. No juramento militar, promete-se o sacrifício da própria vida em favor da nação, é papel do comando manter os militares sempre ciosos e alertas para esse juramento.

Por estes dogmas da vida militar não serem do conhecimento de todos, o posicionamento do vídeo não foi muito bem interpretado e entendido pelos participantes do estudo. Na atualidade, o cuidado com o material usado pelo comandante para dirigir-se aos seus subordinados deve ser redobrado, pois certamente chegará ao domínio público.

Interessante ressaltar que um dos participantes mencionou os arquétipos do imaginário dos militares, tornando-os muitas vezes distantes do dia a dia e da realidade vivenciada. Características como a formalidade, postura e linguagens específicas tornaram a mensagem não tão clara para alguns.

Embora não fosse o objeto de pesquisa, foi bastante comentado a falta de interação do CMSE com os públicos, mesmo anteriormente à pandemia não havia um programa de integração com a sociedade, e segundo os participantes, este também seria um entrave para angariar novos seguidores. Naquele cenário vivenciado, poderíamos realizar atividades conjuntas, ou seja, militares da ativa e reservistas integrarem ações de mitigação dos efeitos da pandemia. Essa foi, sem dúvida, uma colocação importante, talvez uma forma de cooptar participantes e engajá-los como parte da instituição. Percebeu-se pelos comentários a falta de integração com a sociedade. É importante pontuar que nem todas as atividades são possíveis por alguns entraves burocráticos da atividade militar. Por exemplo, uma participante da pesquisa é voluntária em escola pública, e ela manifestou-se dizendo que os alunos poderiam comparecer a solenidades, porém necessitavam que o Exército Brasileiro os transportasse, o que infelizmente não é possível, pois os ônibus militares só são autorizados a transportar tropas. Atualmente, a legislação não permite que o EB transporte em suas viaturas militares quem não fazem parte de seus quadros. Algumas pessoas — como esta senhora — têm a opinião de que

este procedimento reflete a falta de interesse da Instituição em apoiar indivíduos que pretendem comparecer a uma solenidade militar e não possuem meios de deslocamento.

Apenas 40% dos participantes do estudo, independente do grupo do qual faziam parte, tinham conhecimento da participação das Forças Armadas no combate e mitigação da pandemia da Covid-19. A linguagem como materialização da identidade da instituição não foi um facilitador na interação, vinculação e engajamento no material que foi apresentado nesta primeira reunião demonstrando poucos pontos de confluência, deixando lacunas quanto ao sentido do material divulgado.

Quando questionados sobre a qualidade técnica do vídeo, percebeu-se uma surpresa quanto às capacidades técnicas e de preparação do ambiente, porém ainda assim foi possível perceber a dificuldade de interação e engajamento.

Eu não tinha conhecimento que o Exército tinha pessoal com capacidade de fazer estes vídeos, achei muito legal, bonito mesmo. (Marcio)\*

Percebe-se certa dificuldade em angariar seguidores, porém o EB possui regras e posturas rígidas em relação aos materiais divulgados e às posturas que deverão ser adotadas pelos interlocutores neste momento de relações fluidas. Esta dinâmica torna-se incompatível para a maior parte das veiculações por não possuir a leveza de outras linguagens.

Parece que os militares ficam nos quartéis e não participam da comunidade. (Feliciano)\*

Na visão dessa pessoa, isto dificulta a identificação e vontade de participar, sendo muitas vezes, uma forma de repelir o engajamento.

Ao serem apresentados ao *hotsite* do Comando Conjunto do Sudeste, constante no link <http://www.cmse.eb.mil.br/ccse/index.php>, os participantes comentaram que o site era pouco informativo e poderia apresentar por meio de gráficos e números as atividades já realizadas, em curso e planejadas. Na parte visual, percebeu-se a preocupação com a imagem da Força Terrestre.

Novamente, o *hotsite* parece não ter conseguido cumprir a finalidade de informar de maneira clara o apoio à população, deixando de conseguir o engajamento e apoio para suas atividades. Como registrado pelos participantes do grupo focal, talvez esta mensagem pudesse ter sido passada numericamente e com estatísticas.

Acima, apresentamos um extrato condensado de algumas impressões, porém é interessante lermos alguns relatos pelas palavras dos entrevistados.

A mensagem que ele passou é algo que para mim, do posicionamento do Exército, embora sem um marketing agressivo, fica a percepção de que o

Exército está atuando tanto nas fronteiras, na triagem, com os mais necessitados, campanhas como chikungunya, sem profundidade minha avaliação é muito positiva das ações do Exército. Na minha percepção, não sei se o propósito mais um marketing maior. Postura e ação no momento de pandemia, muitas pessoas veem como defesa, fronteira e o Exército tem um lado social muito grande. Confesso que não acompanho as mídias do Exército preciso aprofundar um pouco mais. Minha participação é pela minha área de atuação da estrutura e apoio do Exército às empresas. (Romero)\*

Sou de área financeira, um civil total, no vídeo do Comandante ele falou dos soldados, marinheiros aviadores, eu que sou mais leigo gostei muito do discurso sobre prevenção, da atuação sobre Covid, a gente associa o Exército ao uso de força, uma reflexão que veio para mim que estou distante dessa realidade. (Bernardo)\*

A parte de ação social do Exército na época em que fazia Relações Internacionais e falávamos do Haiti e do que o Exército pode fazer pela população, sou admiradora número um do Exército, Marinha e Aeronáutica acho lindo de morrer. O “marketing” não é bem feito, as pessoas não sabem o que ele pode fazer, que tem médico, assistentes sociais. Isso não é falado à população. Nos Estados Unidos o Marketing é mais bem divulgado. Eu havia ouvido falar o que vocês estavam fazendo no Rio de Janeiro. Tinha toda certeza de que vocês estavam no front. (Monica)\*

Nos casos citados acima, a mensagem foi interpretada como muito positiva, porém pouco divulgada, inclusive, o primeiro relato sugere um “marketing” mais agressivo. Houve também relatos de dificuldade de identificação com a mensagem, como observamos a seguir:

Achei bacana como o pessoal falou, mas não fica claro quem é o público-alvo, e como se não fossemos o público alvo, mas fica muito formal, não me enxerguei como público-alvo, temos que ir pro lado formal, mas fica distante da realidade, da minha realidade. (Graciliano)\*

Falando um pouco do vídeo é um vídeo institucional, o público-alvo é a tropa eu achei a linguagem muito genérica, fala do covid, combate, ações, muito genérica, não consegui entender a mensagem, fala de um alinhamento, não lembro as palavras, com Brasília, governo. Conecta com hierarquia, não percebo as missões ações específicas e como vai se materializar. A princípio outra fala pode complementar. Com base no vídeo parece bastante genérico. (Moisés)\*

O mesmo participante comentou também do site:

[...] então dos sites achei interessante, aí sim consegui entende um pouco melhor o que que eles estão fazendo a integração com as comunidade, de prevenção, educação, cunho social, montar os kits e entregar a população e ver um conteúdo muito bom de informações, consegui entender e tem a preocupação de registrar várias ações do mesmo dia, tudo muito bem registrado, captura de mídias veiculadas. (Moisés)\*

Ponto para mim fundamental é interação com os públicos, onde você engaja, entender a persona, muito foco no que faz e não no resultado, vidas salvas, proteção, muito focado faz isso, aquilo, aquilo outro, qual o ganho de ter um

Exército, muito formal, mas precisa revitalizar, uma comunicação mais fluida (Mustafá)\*.

### 3.2 O segundo encontro

Num segundo encontro, os participantes foram questionados se desde o encontro anterior tinham acessado as mídias da instituição. Dos participantes com pouco conhecimento do Exército Brasileiro, somente oito fizeram e, mesmo assim, salientaram que o acompanhamento se deu pela participação no estudo. Nesta ocasião, apresentou-se um vídeo com uma linguagem mais jornalística, sobre o balanço das atividades até o momento.

O vídeo, por apresentar uma linguagem jornalística e números das atividades desenvolvidas, afetou de forma positiva os participantes.

Figura 9 — Vídeo dos 60 dias



Fonte: YouTube CMSE.

Há que se considerar que o primeiro vídeo apresentava o comandante, este porém era um jornalista com experiência na área e capacidade de transmitir de forma clara e objetiva as ideias-força pretendidas. Neste ponto, destaca-se que embora o EB valorize a ação de comando do chefe em dirigir-se aos seus subordinados, sendo este tipo de ação parte dos pilares da instituição, a saber hierarquia e disciplina, estes conceitos não são percebidos e entendidos por quem não possui maior nível de envolvimento institucional.

Toda a dinâmica das redes sociais desafia a postura conservadora e reativa do EB, as mudanças ocorrem, possivelmente, numa velocidade inferior à de outras instituições ou influenciadores digitais. O caráter perene das instituições militares necessita de uma manutenção e de certa centralização nas decisões.

Em relação ao segundo vídeo, embora tenha também passado pelo crivo da alta administração, o trabalho produzido por profissionais qualificados consegue maior aderência e

engajamento e dissemina a sensação de profissionalismo, pela linguagem jornalística que informa e quantifica as atividades desenvolvidas no período.

Os participantes perceberam a mudança. Essas são algumas das impressões proferidas durante a conversa.

Para o civil uma linguagem adequada, bem bacana que consegue mostrar as ações que o Exército está fazendo. Tenho reparado, não sei se por conta do seu trabalho, no caso esta dissertação que estamos lendo. O Exército intensificou o trabalho de limpeza de UPA's, pontos de atendimentos preocupado em mostrar com linguagens bem acessíveis e o ciciais dando depoimentos assisti algumas matérias na televisão, percebo uma preocupação ou melhor divulgação por parte aí do Sudeste. (Domingos)\*

Interessante que o integrante do grupo focal se questiona se sua participação na coleta de dados o fez reparar nas publicações sobre as ações do Exército Brasileiro. Foi a única manifestação neste sentido, ficamos na dúvida se após o estudo este senhor continua a reparar nas postagens do Exército e no que a mídia veicula de positivo sobre a Instituição.

Achei que ficou legal estes sessenta minutos, você não perde a atenção, tava mais simples, mais compacto, mais claro, até os gráficos, bem mais esclarecedor, o vídeo quando começou, está bem mais descolado, com movimento, o tenente andando. Ficou legal estes sessenta minutos, realmente você não perde a atenção. Sabe que serão sessentas segundos, bem mais efetivo. Bem diferente dos outros. (Débora)\*

Ia falar assim da credibilidade, coloca um jornalista, gostei da contagem dos segundos, a gente vê que não vai demorar muito, essa ansiedade, essa pressa, uma tendência, a gente não quer perder muito tempo para aprender ou pegar informação hoje em dia. Sobre a questão de números em vários momentos a gente vê os principais números vindo na tela, junto com os exemplos de imagens, né...ajuda na fixação, então. Estes foram os pontos que me chamaram mais atenção. (Rodrigo)\*

Queria reforçar que sem dúvida é uma evolução gigantesca, as outras comunicações para esta, gigantesco, no meu entendimento e ouvindo as outras colocações, eu sinto falta de algo para engajar as pessoas, talvez a música, ainda um pouco frio, ainda não é vídeo que dá para chorar e daria perto da importância e papel do Exército, se colocar na mão de um publicitário, a ajuda, o apoio, mas é uma ótima evolução, eu mesmo tinha falado que precisava tangibilizar. Fazer parte do processo, acho que ainda este engajamento. (Claiton)\*

Eu não estive no primeiro encontro, mas achei superinteressante como uma prestação de contas, mas não tem como um cidadão buscar mais coisas, o vídeo não exemplifica que a periodicidade é semanal, esta periodicidade semanal ocorreu nos primeiros seis meses da ação do Comando Conjunto Sudeste. Tem um momento político envolvendo o exército e tal, o vídeo é uma prestação de contas bastante quadrada e burocrática. (Feliciano)\*

Esta possivelmente foi uma das avaliações mais duras de todas as entrevistas, e este participante só entrou nesta reunião, especificamente, e ficou até após seu comentário. Algumas pessoas talvez tenham ideias preconcebidas da forma que uma divulgação deveria ser ou mesmo da imagem de uma Instituição.

O movimento, a clareza e o conteúdo exibido de forma direta, rápida e clara foram os maiores diferenciais ressaltados, além da credibilidade do profissional de Comunicação.

Neste momento, já estávamos com mais de sessenta dias de mudanças radicais no modo de vida, em decorrência da pandemia, e embora as ações do CMSE não tenham sido amplamente divulgadas na grande mídia e não possuíssem confluências com as necessidades dos entrevistados, com este vídeo, eles conseguiram perceber o que foi realizado, porém os participantes só foram sensibilizados a acessar estas mídias sociais ao serem convidados para o estudo.

A flexibilização do isolamento social marca o terceiro encontro. Percebe-se que os integrantes estão mais dispersos, talvez pelas novas adaptações na rotina e pela volta às atividades externas. A pandemia tornou-se o “novo normal”? Os participantes agora comentaram sobre suas observações a respeito das redes sociais, notou-se a escolha pela rede social Instagram, por possibilitar textos curtos e que ao despertarem interesse levam o interlocutor a procurar mais detalhes em sites e afins. Tal constatação já era percebida com os comentários da reunião anterior sobre o vídeo curto e com informações precisas. Outra preocupação foi em ressaltar o lado humano dos militares que estavam desenvolvendo as ações.

Neste momento, alguns integrantes por curiosidade sobre os assuntos debatidos começaram a seguir as páginas do Comando Militar do Sudeste e do Exército, no LinkedIn e Instagram.

Estou seguindo a página do Exército lá no Instagram, to gostando, aliás eu gosto mais deste formato do que os que vimos nas vezes passadas, que lembrou o telejornal, eu prefiro esta mensagem rápida que passa pelo feed do Instagram, você lê rapidinho vê o que está acontecendo e se você se interessa, vai buscar mais, atualmente não assisto algo parecido com telejornal ou algo rápido ou a notícia escrita, que é mais profunda que a de um telejornal (Moisés)\*.

Este grupo de participantes não possuía contato com o Exército Brasileiro, e durante o estudo procurou-se engajá-los nas redes sociais do Comando Militar do Sudeste, mas durante os encontros percebeu-se que este propósito não seria alcançado. Os indícios da dificuldade de engajamento nos levam a pensar como posicionar o CMSE nas mídias sociais para angariar e engajar mais seguidores, destacamos que parte da fala do participante citado acima: “[...] o

vídeo é uma prestação de contas bastante quadrada e burocrática”, lança um desafio pela conquista de seguidores.

Para o grupo que costumeiramente acompanha as redes sociais do EB, esse terceiro encontro foi redundante. Dentre as impressões proferidas, salienta-se que, em locais distantes de São Paulo, como a Amazônia, o Exército Brasileiro é atuante e tem presença determinante na vida dos moradores, porém tais ações possuem divulgação quase nula na região sudeste, outra constatação proferida pela maioria foi a dificuldade de assimilação da linguagem militar.

### **3.3 2020: o ano que continua em 2021**

A pesquisa acadêmica, assim como as atividades militares, possui um rito e ritmo próprios, então, precisamos de, ao menos, dezoito meses para concluir a dissertação. Ao planejar nossa linha de pesquisa nem imaginávamos ter o desafio de passar por uma pandemia, de forma que tivemos que adaptá-la ao momento que estávamos vivendo. Ao começar não imaginávamos sua duração e as diversas mudanças em nosso modo de vida, porém estas mudanças não são o objeto desta pesquisa. Agora que estamos finalizando continuamos ainda sob a ameaça da Covid-19. No momento em que a autora escrevia estas palavras, um dos convidados da pesquisa encontrava-se hospitalizado na UTI, e neste mesmo dia, fomos avisados de que este senhor faleceu. Deixo aqui um abraço e o agradecimento pelo tempo dedicado a esta dissertação.

A veia investigativa nos levou a contactar nossos colaboradores que, gentilmente, se dispuseram a mais uma reunião, esta aconteceu na segunda semana de abril de 2021, na época estávamos há mais de 365 dias de ativação do Comando Conjunto Sudeste. Levamos a esta reunião dois vídeos, o primeiro com a mensagem do Comandante, que ficou à frente do CCSE até completar seu primeiro ano, este general ainda encontra-se na ativa, mas atualmente está em outro comando, e após ele entrou em seu posto outro comandante, também general do Exército. Este manteve as ações de comunicação semelhantes ao seu antecessor, relegando a comunicação à segundo plano, muitas vezes, sem aproveitar as oportunidades de enfatizar a divulgação nas mídias sociais. Esta pesquisa observou que não houve melhor aproveitamento da redes.

Figura 10 — Vídeo de um ano



Fonte: YouTube CMSE.

Este primeiro vídeo deixou uma impressão parecida com o vídeo dos 60 dias em 60 minutos, como vemos nos comentários:

Foi interessante ver as diversas atividades desenvolvidas neste um ano, a quantidade de doação de sangue e os apoios à população. (Marcio)\*

Achei legal o apoio à população com as cestas básicas, interessante que tem a palavra do comandante, e, apresenta os números, gostei muito de ver estas possibilidades juntas, mesmo tendo ficado um vídeo longo. (Monica)\*

Depois que fizemos aqueles encontros andei vendo algumas postagens e já tinha visto essa que une bastante do que falamos antes, acho que foi um aproveitamento do comandante e dos dados. (Mustafá)\*

A preocupação em dar conta das atividades desenvolvidas continua. (Feliciano)\*

O segundo vídeo apresentado nesta reunião corrobora com a entendimento da preferência dos participantes em assistir a vídeos com estrutura jornalística que apresentam uma atividade realizada ou os resultados de um período. Neste produto jornalístico, é retratado o transporte de gêneros alimentícios em apoio às famílias em situação de vulnerabilidade. Novamente, os indícios apontam para a necessidade da linguagem jornalística e informativa, nota-se que a população necessita, se solidariza e apoia atividades desenvolvidas para a mitigação da pandemia.

Este é um vídeo que emociona, presta um serviço à população e coloca as possibilidades de apoio do Exército, como disse antes ainda acho que um publicitário poderia explorar melhor, quem sabe além de engajar, fazer chorar. (Claiton)\*

Figura 11 — Vídeo do apoio no transporte de gêneros a Aparecida



Fonte: YouTube CMSE.

Em meados de abril, o comando foi novamente trocado. O atual comandante já trabalhou no CCOMSEx, possui uma visão mais estratégica da comunicação, incentiva e orienta a participação de todos como possíveis entrevistados. Ressaltamos que um militar para conceder uma entrevista necessita da autorização de seu comandante. As ações estão com um nível alto de divulgação, inclusive nas grandes mídias.

As mídias sociais são orientadas a aumentar sua velocidade de divulgação, agora ao realizar uma atividade, já começa a divulgação instantaneamente.

As videorreportagens, embora tenham muito boa qualidade, necessitam de um tempo para confecção, edição, aprovação e postagem e, muitas vezes, elas perdem a oportunidade, pois diversas pessoas já tinham postado em suas redes sociais as ações em andamento. Esta instantaneidade reverbera nas mídias sociais, o que tem aumentado significativamente o engajamento, os entrevistados preferiram esta mídia pela instantaneidade das mensagens e caso gerem maior interesse pode-se consultar o site e YouTube.

Figura 12 — Publicação no Instagram sobre o transporte de gêneros a Araraquara



Fonte: Instagram do CMSE.

Os comentários gerais sobre este tipo de postagem das atividades realizadas divulgadas no Instagram foram muito positivos. Como estes, por exemplo:

Gostei desta postagem, exemplifica o que foi feito e dá vontade de procurar mais informações sobre o que o Exército tem feito. (Monica)\*

Esta postagem parecer se preocupar em comunicar de forma clara e com rapidez a atividade realizada, não demora muito tempo entre fazer e postar, o que eu acho ser bom para conhecer o que está sendo feito. (Feliciano)\*

Figura 13 — Vídeo sobre o transporte de gêneros a Araraquara



Fonte: YouTube CMSE.

Estes transportes, acho que ajudaram realmente a população, agora sim vejo atividades relevantes. (Mustafá)\*

Nas Figuras 11, 12 e 13, mostramos uma das grandes atividades realizadas e, especialmente, sua divulgação nas mídias sociais que ocorreu simultaneamente à sua realização e, no final do mesmo dia, sua videoreportagem. Este procedimento aumentou o engajamento e a disseminação da mensagem institucional. Talvez esta velocidade seja necessária para ressaltar a atividade e divulgá-la no mesmo tempo que outros atores a estejam divulgando.

Neste capítulo, apresentamos as impressões dos participantes, após um ano de implementação e atuação do Comando Conjunto Sudeste. Não foram verificados indícios de modificação frente às postagens, porém a resposta aos questionamentos demonstrou que os colaboradores do Grupo Focal perceberam algumas mudanças na forma de divulgação.

Outro ponto importante é a necessidade que a população tem de atividades de ajuda humanitária que, pelos comentários, parece ter um apelo para o lado emocional, quando divulgados.

## 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para concluir este trabalho, ressaltamos que os comentários, as percepções e os apontamentos dos integrantes dos grupos focais podem ajudar a perceber a forma como as mídias sociais da Instituição estão sendo observadas e como acontece a interação e o engajamento a elas, além de destacar a importância que os comentários e postagens sobre a Organização possui no engajamento alcançado.

Abaixo, destacamos um extrato que condensa algumas das observações mais proferidas, ainda é incipiente, mas demonstra um caminho a seguir que poderá ser benéfico para a divulgação.

- ✓ Ainda há uma falha na divulgação das atividades desenvolvidas;
- ✓ A Instituição não tem por costume se manifestar nas redes sociais, sendo ainda uma novidade;
- ✓ A centralização atrasa a divulgação de conteúdo;
- ✓ Necessidade de aprimorar a linguagem, tornando-a mais inteligível a todos os públicos;
- ✓ Utilização de profissionais de comunicação e porta-voz;
- ✓ Apresentar os resultados alcançados;
- ✓ Apresentar como pode contribuir com a população;
- ✓ Quantificar os objetivos.

A agilidade na resposta talvez possa ser um caminho para conseguir maior engajamento por parte do público. Outro desafio é como manter as decisões centralizadas no comando e conseguir interagir com seus públicos, num território onde todos são geradores de informações.

[...] as organizações estarão ligadas mais diretamente, mesmo pelos recursos da informática, aos seus fornecedores, clientes e ao público em geral. [...] vem acontecendo hoje com o advento das ferramentas de comunicação digital, que proporcionam a comunicação bilateral (TERRA, 2011.b, p. 122).

Há indícios que mesmo pessoas acostumadas com a linguagem militar esperam mais espontaneidade nas redes sociais. Este pode ser um bom indicativo de posicionamento para angariar seguidores e criar uma vinculação destes com a instituição. Continua a interrogação de como fazer a inflexão da tradição e ritual militar com a linguagem coloquial e das redes sociais, sendo a comunicação uma expressão do poder simbólico e dos maneirismos institucionais.

O estudo também levanta a necessidade de descentralização na tomada de decisões e uma atuação mais estratégica dos profissionais da comunicação no processo de geração de

conteúdo para as mídias sociais da instituição. O Exército Brasileiro é uma instituição verticalizada e possui uma centralização na tomada de decisões e na resposta às solicitações da área de Comunicação Social. O gerenciamento destas áreas na maioria das vezes é realizado por profissionais que conhecem muito bem a Instituição, mas carecem de mais conhecimento na área e nas possibilidades de interfaces com os públicos. Há indícios da necessidade de mais profissionalização da Comunicação Institucional. Em outros momentos da história, os exércitos utilizavam-se da mítica e simulação para motivar uma atitude positiva à sua causa, porém tal afirmação não condiz com a era da informação, então, a busca de novo posicionamento faz-se necessária.

Se por um lado, afirmamos que a mediatização da cultura leva ao surgimento de novos modelos de vinculação, isso não quer dizer que, a dimensão instrumental dos novos dispositivos não implica numa relação dialógica entre teoria e prática, ou ainda, entre construções conceituais e produções técnicas (AFFINI, 2007, p.5).

Manter a tradição e estar inserida no mundo de uma comunicação fluida e de uma sociedade líquida pode ser um desafio a ser ultrapassado, pois será preciso atualizar-se sem perder a história que compõe a identidade Institucional. Segundo Terra (2011), as organizações não podem e nem conseguem manter sua imagem e reputação pelo que ela própria diga de si mesma. A percepção dos públicos e suas expressões em ferramentas *on* e *off-line* é que farão a reputação de uma organização.

Na atualidade com os meios de informação acessíveis a ‘inteligência coletiva’ derrubaria o mito da vida militar, a vinculação e interação seria facilitada se a sensação fosse de estarmos todos no mesmo patamar, porém percebe-se ainda um receio desses dogmas de tantos anos serem banalizados pela atual ordem vigente. Onde as novas tecnologias têm uma importância no entendimento da comunicação. ‘Historicamente, a humanidade passou por três grandes revoluções comunicativa [...]. A primeira revolução[...] a escrita no século V a.C’ (DI FELICE, 2008, p.21).

A mudança na forma de disseminação do conhecimento do oral para o escrito organiza e armazena os saberes que até então eram orais e, muitas vezes, dependiam da interpretação daquele que contava as histórias. O surgimento da imprensa possibilitou mais acesso ao conhecimento, já a Revolução Industrial marcou o início da cultura de massa, das tecnologias da cultura digital e fluida. Esta nova possibilidade de interação continua marcada por todos os simbolismos de gerações anteriores, e, por serem sentimentos tão atávicos ao ser humano, permanecem sempre atuais e presentes na sociedade; sendo inclusive admirado pelos indivíduos não militares, mas que por obrigação, necessidade ou escolha convivem com os militares.

A necessidade de profissionais qualificados e com vasta experiência é outro ponto importante a ser considerado. Vale ressaltar que, no atual momento, a chefia da Comunicação Social do Comando Conjunto Sudeste está com um profissional de comunicação e não com um profissional de arma, o que possibilita uma dinâmica diferente às atividades.

Muito ainda precisa ser analisado e a busca da convergência da narrativa com uma linguagem de fácil compreensão e assimilação pela população precisa ser um norteador das ações de divulgação nas mídias sociais.

Ressalta-se a crescente bilateralidade das mídias sociais, em que todos os conectados são geradores de conteúdo, de forma que por não haver como disseminar as mensagens somente para um público pré-definido, as veiculações precisam alcançar o maior número possível de engajamento para que sejam disseminadas pelos usuários das mídias sociais. Estes devem replicá-las, bem como inserir comentários e depoimentos, tornando-se partícipes da comunicação proferida.

Noções de cultura participatória tendem a acentuar a emancipação do cidadão engajado que se expressa pelas ambiências digitais. [...] Ou seja, o conteúdo gerado pelo usuário promove não só um papel cultural de facilitador do engajamento cívico e da participação, mas também contribui economicamente, pois evidencia a volatilidade de posições dos produtores, consumidores e fornecedores de dados (TERRA, 2011.a, p. 23).

O uso de porta-voz e/ou profissional de Comunicação Social facilita a disseminação e assimilação das mensagens, pois promove a criação de um discurso próximo ao receptor, sem um possível desgaste da figura do Comandante.

A realização do grupo focal em ambientes digitais preocupou-se não só com a questão protetiva e sanitária dos envolvidos em relação à pandemia, mas também com as principais características do método, levando a questionamentos sobre o procedimento metodológico, todas as etapas para uma boa condução e tabulação das respostas foram observadas. Além do fato que as redes sociais permitiram a conexão dos participantes em cidades diferentes sem custos operacionais elevados.

O momento atual se apresenta com profundas transformações nas comunicações e com a disseminação de conteúdo dos usuários nas mídias sociais. Segundo Terra (2011), a organização da sociedade está em profunda transformação, ressaltando a importância dos meios de comunicação na estrutura social e política. A preocupação com o usuário e a disseminação das informações, a partir deste, é uma realidade constante e um desafio da atualidade.

As informações e reflexões deste trabalho trazem discussões de como instituições perenes podem utilizar-se das novas tecnologias sem perder seus pilares tradicionais e sua forma

centralizada de tomada de decisão. A transformação que a sociedade, no mundo inteiro, vivencia devido à pandemia da Covid-19, há mais de um ano, mudará profundamente as crenças anteriores, quebrando paradigmas e levando a uma nova ordem social que mudará a forma de interação daqui para a frente.

Um programa de mestrado compreende um estudo por um tempo definido de, no mínimo, 18 meses e, no máximo, 24 meses, por isso, considerar o recorte de tempo é muito importante, afinal, os assuntos que estudamos evoluem diariamente, apresentando-se com mudanças e revezes que impactarão os rumos Institucionais, num futuro próximo. O presente estudo não tem a pretensão nem o objetivo de abarcar todas estas possibilidades, sabedores que as mudanças enfrentadas ainda estão em curso e muito há que ser atualizado e repensado. Enquanto comunicação continuamos observando nossa sociedade e suas Organizações.

## REFERÊNCIAS

- AFFINI, Letícia Passos. Novos paradigmas da comunicação no contexto das tecnologias digitais: a produção audiovisual. **Portal Intercom**. Juiz de Fora, MG, 2007. Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/regionais/sudeste2007/resumos/R0654-1.pdf>. Acesso em: 7 mar. 2021.
- AGOSTINHO, Tiago César. **Interação e visibilidade no ambiente organizacional**. 8º Interprogramas de Mestrado Faculdade Cásper Líbero, São Paulo, 2014. Disponível em <https://casperlibero.edu.br/wp-content/uploads/2014/04/Tiago-C%C3%A9sar-Agostinho-1.pdf>. Acesso em 21 fev 2021.
- BALDISSERA, Rudimar; SÓLIO, Marlene Branca. **Relações públicas – processo histórico e complexidade**. Conexão – Comunicação e Cultura, UCS, Caxias do Sul, v. 4, n. 7, p. 87-101, jan./jun. 2005. Disponível em <http://www.ucs.br/etc/revistas/index.php/conexao/article/viewFile/169/160>. Acesso em: 21 fev. 2021.
- BALDISSERA, Rudimar; SILVA, Magno Vieira da. Organizações Comunicadas e Ethos Discursivo: Imagens de Si Ofertadas em Sites Institucionais, 2011. **ABRAPCORP**. V Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e Relações Públicas da Abrapcorp, São Paulo. Disponível em: <https://docplayer.com.br/7048716-Organizacoes-comunicadas-e-ethos-discursivo-imagens-de-si-ofertadas-em-sites-institucionais.html>. Acesso em: 20 mar.2020.
- BENELLI, Sílvio José. A Instituição total como agência de produção de subjetividade na sociedade disciplinar. **Estud. psicol.** Campinas, v. 21, n. 3, p. 237-252, dez. 2004. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-166X2004000300008&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-166X2004000300008&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 30 mar. 2021.
- BERGER, Peter L.; BERGER, Brigitte. O que são instituições sociais. In: FORACCHI, M.; MARTINS, J. S. **Sociologia e Sociedade**. Rio de Janeiro: LTC, 1979.
- BOURDIEU, Pierre. **Razões Práticas**. Campinas: Papiros, 2005.
- BOURDIEU, Pierre. **O poder simbólico**. Rio de Janeiro: Bertrand, 1989.
- CAMAROTTI, Gerson. Demissão de ministro da Defesa é vista como pressão de Bolsonaro por maior influência nos quartéis. **Blog do Camarotti**, 29 mar. 2021. Disponível em: <https://g1.globo.com/politica/blog/gerson-camarotti/post/2021/03/29/demissao-de-ministro-da-defesa-e-vista-como-pressao-de-bolsonaro-por-maior-influencia-em-quarteis.ghtml>. Acesso em: 4 jun. 2021.
- CARVALHO, Carlos Alberto de. Aportes para a concepção do conceito goffmaniano de enquadramento e suas interconexões com a noção de contexto. **COMPÓS**. Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação. Disponível em: [http://www.compos.org.br/data/biblioteca\\_1654.pdf](http://www.compos.org.br/data/biblioteca_1654.pdf). Acesso em: 20 mar.2021.

DATAFOLHA INSTITUTO DE PESQUISAS. **Brasileiros veem Forças Armadas como instituição mais confiável**. Publicado em: 15 abr. 2019. Disponível em: <https://datafolha.folha.uol.com.br/opiniaopublica/2019/04/1987746-brasileiros-veem-forcas-armadas-como-instituicao-mais-confiavel.shtml>. Acesso em: 7 mar. 2021.

DIRETRIZ DE COMUNICAÇÃO SOCIAL DO EXÉRCITO PARO O ANO DE 2021. Disponível em: [port-c\\_ex\\_1336\\_dtz\\_com\\_soc\\_eb\\_2021.pdf](#) . Acesso em: 13 mar. 2021.

DREYER, Bianca Marder. **Relações públicas na contemporaneidade**. São Paulo: Summus Editorial, 2017.

DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio. **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005.

DUARTE, Sílvia Lúcia Pereira. Militarismo a influência do mito na formação da identidade e imagem dos exércitos. **Intercom** – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. 43º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. Dez 2020. Disponível em: <http://www.intercom.org.br/sis/eventos/2020/resumos/R15-2121-1.pdf>. Acesso em: 21 fev. 2021.

EXÉRCITO BRASILEIRO. Secretaria geral do Exército, **Encarte 04 - NE No 9.814**. Disponível em: <http://www.sgex.eb.mil.br/index.php/cerimonial/encartes/86-encarte-04-ne-no-9-814>. Acesso em: 19 mar. 2021.

FELICE, Máximo Di. **Do público para as redes: a comunicação digital e as novas formas de participação social**. São Caetano do Sul: Difusão, 2008.

FERREIRA, Dôuglas Aparecido. Ator Sincero e Ator Cínico: a análise das interações comunicacionais no contexto organizacional a partir da perspectiva dramaturgica de Erving Goffman. **Revista Dispositiva**. v. 7, n. 11, out. 2018: Dossiê Mídia e memória. Disponível em: <http://periodicos.pucminas.br/index.php/dispositiva/article/view/18577>. Acesso em: 14 jul. 2021.

FERREIRA, Gil Baptista. “Como me verão os outros?” Sobre o Facebook e a construção da identidade online. **Estudos em Comunicação**. nº 17. Coimbra, 2014. Disponível em [https://labcom.ubi.pt/publicacoes/201501231147-como\\_me\\_verao\\_os\\_outros\\_libre.pdf](https://labcom.ubi.pt/publicacoes/201501231147-como_me_verao_os_outros_libre.pdf). Acesso em: 29 jun. 2021.

FOUCAULT, Michel. **Vigiar e punir: nascimento da prisão**. 21. ed. Petrópolis: Vozes, 1999.

GAMA, Maria G. A fabricação da imagem social da empresa. **IV SOPCOM**. Portugal: Braga, Minho: Universidade do Minho, 2005.

GASTALDO, Édison. Goffman e as relações de poder na vida cotidiana. **Rev. bras. Ci. Soc.** São Paulo, v. 23, n. 68, p. 149-153, out.2008. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-69092008000300013&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-69092008000300013&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 14 mar. 2021.

GOFFMAN, Erving. Acalmando o otário. **Revista do Programa de Pós-graduação em Sociologia da USP**. São Paulo, v.16, n. 1, p. 195-211, 2009 Disponível em <https://www.revistas.usp.br/plural/article/view/75217>. Acesso em: 14 mar. 2021.

GRIGOLI, Guilherme Araújo; MIGON, Eduardo Xavier Ferreira Glaser; SILVA, Josias Marcos de Resende. O Exército Brasileiro e a resposta à Pandemia da COVID-19. **Military Review – Edição Brasileira**. abril.2020. Disponível em <https://www.armyupress.army.mil/journals/edicao-brasileira/artigos-exclusivamente-online/artigos-exclusivamente-on-line-de-2020/o-exercito-brasileiro-e-a-resposta-a-pandemia-da-covid-19/>. Acesso em: 21 fev. 2021.

HERMOSO, Borja. Jürgen Habermas: “Não pode haver intelectuais se não há leitores”. **El País**. 2018. Disponível em: [https://brasil.elpais.com/brasil/2018/04/25/eps/1524679056\\_056165.html](https://brasil.elpais.com/brasil/2018/04/25/eps/1524679056_056165.html). Acesso em: 21 mar. 2021.

LEIRNER, Piero. **Meia-volta, volver**: um estudo antropológico sobre a hierarquia militar. Rio de Janeiro: FGV, 1997.

MANUAL DE CAMPANHA — COMUNICAÇÃO SOCIAL, 2009. Disponível em: [http://www.eb.mil.br/c/document\\_library/get\\_file?uuid=f1b88ec0-e848-40c6-ac50-a009a8f22017&groupId=11425](http://www.eb.mil.br/c/document_library/get_file?uuid=f1b88ec0-e848-40c6-ac50-a009a8f22017&groupId=11425) . Acesso em: 21 fev. 2021.

MARQUES, Ângela Cristina Salgueiro; ROCHA, Simone Maria. A produção de sentidos nos contextos de recepção: em foco o grupo focal. **Revista Fronteiras - Estudos Midiáticos**. v. 8, n. 1, jna./abr., 2006. Disponível em: <http://revistas.unisinos.br/index.php/fronteiras/article/view/6116>. Acesso em: 4 jul. 2021.

MARTINO, Luís Mauro Sá. **Teoria das Mídias Digitais**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2015.

MARTINO, Luís Mauro Sá; SANTOS, Ana Paula. Questões metodológicas da pesquisa de campo em comunicação organizacional: um olhar a partir da microsociologia de Goffman. 2020. **Comun. Mídia Consumo**. São Paulo, v. 17, n. 48, p. 61-83, jan./abr. 2020. Disponível em <http://revistacmc.espm.br/index.php/revistacmc/article/view/2080>. Acesso em: 4 jul. 2021.

MINISTÉRIO DA DEFESA. **Gabinete do Ministro**. 2020. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/CCIVIL\\_03/Portaria/PRT/Portaria%20n%C2%BA%201232-20-MD.htm](http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/Portaria/PRT/Portaria%20n%C2%BA%201232-20-MD.htm). Acesso em: 21 fev. 2021.

NÓBREGA, Danielle Oliveira; ANDRADE, Erika dos Reis Gusmão; MELO, Elda Silva do Nascimento. Pesquisa com grupo focal: contribuições ao estudo das representações sociais. **Psicologia & Sociedade**, v.28, n.3, 2016, p. 433-441. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/psoc/a/CqXM8M9QSMsjN4wc5hHcVzs/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 10 mar. 2021.

RAMOS, Roberto José. **Roland Barthes, a semiologia da dialética, Conexão – Comunicação e Cultura**. UCS, Caxias do Sul, v. 7, n. 13, jan./jun. 2008. Disponível em <http://www.ucs.br/etc/revistas/index.php/conexao/article/viewFile/158/149>. Acesso em: 12 jun. 2021.

ROSA, Ana Paula da. Mídiação de imagens: entre circulação e circularidade. **Intercom Sul: X Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul Blumenau, SC, 2009.** Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/regionais/sul2009/resumos/R16-1012-1.pdf>. Acesso em: 27 mar. 2021.

SANTOS, Fernanda Marsaro dos. Análise de conteúdo: a visão de Laurence Bardin. **Revista Eletrônica de Educação.** v.6, n.1. São Carlos (SP), 2012. Disponível em: <http://www.reveduc.ufscar.br/index.php/reveduc/article/view/291/156>. Acesso em: 21 jun. 2021.

SILVA, Marcela Guimarães; FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan. A comunicação e a cultura organizacional no processo de construção da responsabilidade social. **8ª Intercom Sul.** Passo Fundo, RS. Universidade de Passo Fundo, maio. 2007. Disponível em <http://www.intercom.org.br/papers/regionais/sul2007/resumos/R0057-1.pdf> . Acesso em: 22 mar. 2021

TERRA, Carolina Frazon. O que as organizações precisam fazer para serem bem vistas nas mídias sociais sob a ótica da Comunicação Organizacional e das Relações Públicas. **ABRAPCORP.** V Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e Relações Públicas da Abrapcorp. São Paulo, 2011.a. Disponível em: <http://www.carolterra.com.br/wp-content/uploads/2015/06/Abrapcorp-2011.pdf>. Acesso em: 22 mar. 2021.

TERRA, Carolina Frazon. **Usuário-mídia:** a relação entre a comunicação organizacional e o conteúdo gerado pelo internauta nas mídias sociais. Biblioteca Digital de Teses e Dissertações da USP, 29 jun. 2011.b. Disponível em: [https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27154/tde-02062011-151144/publico/TESE\\_CAROL\\_28\\_02\\_11.pdf](https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27154/tde-02062011-151144/publico/TESE_CAROL_28_02_11.pdf). Acesso em: 10 jun 2021.

UNESP. Editora Confirma o conceito de "esfera pública", de acordo com Giddens e Sutton. 2016. **Blogs.** Disponível em <http://editoraunesp.com.br/blog/confira-o-conceito-de-esfera-publica-de-acordo-com-giddens-e-sutton-> Acesso em: 22 mar. 2021.

YOUTUBE. **Mensagem do Comandante do Exército** – Covid 19. Exército Brasileiro. Publicado em: 24 mar.2020. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=f1pmxyCcGg>. Acesso em: 20 set.2020.

YOUTUBE. **Militares transportam toneladas de alimentos para famílias carentes de Araraquara.** Comando Militar do Sudeste. Publicado em: 29 abr. 2021. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=ADtJXzw3DKE>. Acesso em: 20 jun.2021.

## ANEXOS

### Anexo 1 – Modelo do convite

Abaixo temos o modelo do convite e do termo de consentimento enviados



### CONVITE

Tema da pesquisa - Interação, vinculação e engajamento à mídias sociais do Comando Militar do Sudeste

Você está sendo convidado(a) a participar do projeto de pesquisa acima citado. O documento anexo contém todas as informações necessárias sobre a pesquisa que estamos desenvolvendo. Sua colaboração neste estudo será de muita importância para nós, mas, se desistir a qualquer momento, isso não lhe causará nenhum prejuízo.

## Anexo 2 – Termo de consentimento



### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu, \_\_\_\_\_, portador da cédula de identidade no. \_\_\_\_\_, emitida pela \_\_\_\_\_ na data de \_\_\_\_\_, naturalidade \_\_\_\_\_, residente à \_\_\_\_\_, cidade de \_\_\_\_\_, UF \_\_\_\_\_, assino este TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO referente a minha participação na etapa de coleta de dados, a partir da técnica de “Grupo Focal”, na pesquisa “Interação, vinculação e engajamento à mídias sociais do Comando Militar do Sudeste” realizada por Sílvia Duarte, discente do Programa de Pós-Graduação em Comunicação – Mestrado, da Faculdade Casper Líbero, em São Paulo.

Confirmo que recebi, da autora da pesquisa, claras e completas explicações sobre os procedimentos de pesquisa, e tive todas as perguntas satisfatoriamente respondidas.

Tenho ciência de que posso, a qualquer momento, interromper ou encerrar minha participação na pesquisa, e retirar a autorização de uso das informações, sem qualquer prejuízo para mim ou para a pesquisadora. Sei também que não há nenhum tipo de despesa, remuneração ou compensação financeira, a qualquer título, referente à participação no estudo.

Estou ciente que nenhum dado pessoal, ou informação que permita minha identificação, constará na pesquisa, em qualquer relatório, artigo científico ou similar dela derivado.

ASSINATURA: \_\_\_\_\_

LOCAL E DATA: \_\_\_\_\_, \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

Dados e contatos da Pesquisadora:

Sílvia Lúcia Pereira Duarte

e-mail: silviaduarte@al.casperlibero.edu.br