

# ESTRATÉGIAS COMUNICACIONAIS EM APOIO À INTERIORIZAÇÃO DE BENEFICIÁRIOS DA OPERAÇÃO ACOLHIDA

Bruno Luiz Curti Rodriguez <sup>1</sup>

## Resumo

Desde o início da Operação Acolhida, a temática do acolhimento, juntamente com os eixos de esforços do controle da fronteira e da interiorização, tem sido fundamental para o apoio logístico e humanitário aos migrantes venezuelanos. Apesar da importância da dimensão desse trabalho, o amadurecimento operacional da missão fez com que o processo de interiorização de beneficiários se configurasse como o esforço protagonista, devido aos resultados na descompressão populacional no Estado de Roraima. Contudo, a Operação Acolhida apresenta poucos elementos de divulgação da interiorização. Acredita-se que o tempo destinado à formação das equipes de Comunicação da operação, que se altera a cada seis meses, possa ser um dos fatores dificultadores para a elaboração da ideia de uma campanha de comunicação voltada para as mídias sociais, de forma a abordar o processo de interiorização da Operação Acolhida. Portanto, o artigo apresenta a proposta do desenvolvimento de sugestões de ideias para um futuro plano comunicacional e a sugestão de um planejamento de calendário editorial para o Instagram da Operação Acolhida, no sentido de divulgar a linha de esforço da interiorização, considerando os potenciais parceiros e *stakeholders* na etapa de interiorização, tendo em vista a ampliação dos processos e a influência positiva na opinião pública.

**Palavras-Chave:** Operação Acolhida; interiorização; plano de comunicação integrada; mídias sociais; *stakeholders*; Exército Brasileiro.

## Abstract

Since the beginning of Operation Acolhida, the theme of sheltering, along with the effort axes of border control and integration, has been fundamental for logistical and humanitarian support to Venezuelan migrants. Despite the importance of this work, the operational maturity of the mission has made the integration process of beneficiaries the leading effort, due to its results in relieving population pressure in the State of Roraima. However, Operation Acolhida has few communication elements promoting integration. It is believed that the time allocated to the training of the operation's Communication teams, which changes every six months, may be one of the factors hindering the development of a social media campaign focused on addressing the integration process of Operation Acolhida. Therefore, this article presents the proposal for developing suggestions for a future communication plan and the suggestion of an editorial calendar for Instagram for Operation Acolhida, aimed at promoting the interiorization effort, considering potential partners and stakeholders involved in this phase, with a view to expanding processes and positively influencing public opinion.

**Keywords:** Keywords: Operation Acolhida; integration; integrated communication plan; social media; stakeholders; Brazilian Army.

---

<sup>1</sup> Aluno do Curso de Comunicação Social, turma de 2024. Oficial da Arma de Artilharia, turma de 2008 da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN). E-mail: [curtirod@hotmail.com](mailto:curtirod@hotmail.com). Orientação: Profa. Dra. Raquel Timponi.

## 1. INTRODUÇÃO

A Operação Acolhida é uma iniciativa humanitária do governo brasileiro, em colaboração com agências internacionais e organizações da sociedade civil, voltada para o apoio aos refugiados e migrantes venezuelanos que chegam ao Brasil. Desde 2018, sob a coordenação operacional do Exército Brasileiro, a Operação tem fornecido assistência emergencial, abrigo, alimentação, saúde e proteção, visando mitigar a crise humanitária decorrente da migração em massa provocada pela instabilidade política e econômica na Venezuela (BRASIL, 2019).

A estrutura organizacional básica da Operação se caracteriza pela divisão em três eixos de esforços: o controle da fronteira, o acolhimento e a interiorização. Desde os primórdios da Operação em 2018, o eixo de esforço mais expressivo foi o acolhimento, dada a prioridade e a urgência de atendimento às necessidades básicas dos migrantes. Com o amadurecimento da missão e o natural aprendizado operacional, o eixo de esforço interiorização ganhou foco, por se configurar como a atividade que age efetivamente na descompressão social no estado de Roraima e na melhoria da vida dos migrantes. Todavia, esse eixo de esforço não teve igual divulgação em campanhas de comunicação para as mídias sociais e Comunicação Institucional como um todo.

Sobre as principais ações comunicacionais, observa-se que a divulgação na mídia a respeito da Operação Acolhida tem dado enfoque ao caráter humanitário, relacionado ao acolhimento, o que estampa a vertente da “mão amiga” do *slogan* do “*Exército Brasileiro: Braço Forte, Mão Amiga*”. Porém, outro componente fundamental da Operação é o processo de interiorização dos beneficiários venezuelanos, o que envolve as transferências voluntárias de Roraima para outros Estados do Brasil, ao encontro de oportunidades de integração socioeconômica e apoio comunitário. Neste cenário, a Operação carece de uma campanha mais clara de comunicação na divulgação e no desenvolvimento desse eixo de esforço, visando a publicidade e o relacionamento com os diferentes públicos de interesse. Neste sentido, é necessário pensar em caminhos para a divulgação da interiorização, como forma de atrair empresas, instituições e outros eventuais *stakeholders*, utilizando um planejamento de campanha de comunicação para a mídia social Instagram e, concomitantemente, a possibilidade de estabelecer parcerias com outros Comandos Militares de Área para auxílio neste processo.

Embora a interiorização não tenha a mesma reverberação que o eixo de esforço

do acolhimento, em termos de publicidade, ela é a maior responsável por reduzir a pressão sobre os serviços públicos locais no estado fronteiriço e em promover uma distribuição mais equitativa dos migrantes pelo território brasileiro. Além disso, esse elemento pode facilitar a inserção do venezuelano no mercado de trabalho e na sociedade brasileira, contribuindo para sua autonomia e dignidade. Dada a complexidade e a sensibilidade da interiorização, há uma notável necessidade de se pensar em um plano de comunicação integrada com o objetivo de potencializar este processo.

Desde o início da Operação Acolhida, os contingentes de militares são substituídos por outros novos, oriundos de outras localidades do país, em períodos que já variaram de 3 a 5 meses aproximadamente, de forma que o planejamento de Comunicação Social que se desenvolve ao longo desses curtos períodos acaba se tornando descontinuado. Com isso observa-se a oportunidade de se pensar em um apoio de planejamento de comunicação social junto aos Comandos Militares de Área (C Mil A) que, por possuírem uma estrutura robusta, de Agência Classe “A”, poderiam colaborar para que se estabeleça um plano de comunicação continuado, tendo em vista dirimir as ações fragmentadas e divulgações sem um planejamento integrado de diversas áreas. Assim, os Comandos Militares de Área teriam participação ativa nos esforços para uma comunicação integrada.

O presente artigo tem como temática geral “a comunicação integrada em apoio às operações militares”. Como recorte do objeto, figura um estudo das estratégias de comunicação a serem utilizadas em apoio ao eixo de esforço da interiorização, para a elaboração de ideias para um futuro plano estratégico de comunicação, além da realização do planejamento de uma campanha para a mídia social Instagram, no sentido de viabilizar maiores atores colaboradores, maximizar a produtividade e a qualidade da interiorização e amplificar a difusão desse processo por parte da sociedade. A comunicação eficaz visa alinhar expectativas, esclarecer procedimentos e fortalecer a coesão social, evitando mal-entendidos e resistências. Portanto, algumas sugestões para plano de comunicação bem estruturado e de um planejamento de comunicação para a mídia social Instagram é vital para o favorecimento da interiorização, paralelamente ao atingimento dos objetivos humanitários.

Neste contexto, será trabalhada a comunicação integrada, conceito da área da comunicação organizacional, pensado pela autora Margarida Kunsch (2003), que é a convergência de diversas áreas, permitindo uma atuação sinérgica, pela junção da

comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da comunicação interna e da comunicação administrativa, como elementos para se desenvolver esse aspecto na Operação.

Sendo assim, o problema a ser solucionado é: **Como elaborar estratégias comunicacionais integradas, com foco no plano de divulgação nas mídias sociais na Operação Acolhida, de modo a apoiar o processo de interiorização de beneficiários?**

Tendo em vista a referida questão, é necessário investigar o emprego das estratégias comunicacionais atuais e passadas para, então, se pensar num plano comunicacional especificamente direcionado ao apoio da interiorização de beneficiários para a divulgação na mídia social da Operação Acolhida.

Neste sentido, também é oportuno o levantamento dos públicos-alvo e “personas” (Rez, 2016) que podem ser abordados como públicos de interesse para a mensagem sobre a interiorização (empresas, instituições e Organizações Não-Governamentais - ONG), para propor ações integradas.

Da reunião dessas informações, serão elaboradas ideias (sugestões) iniciais para um possível futuro Plano de Comunicação integrada, conforme as bases teóricas do Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada, da autora Margarida Kunsch (2003), para destacar ações para o processo de interiorização junto aos públicos de interesse (*stakeholders*). Como mais um produto deste artigo, será elaborada uma proposta de campanha de comunicação por meio de um Plano de Calendário Editorial (Rez, 2016), de uma semana no perfil oficial do Instagram da Operação, com definição de editorias, como estratégia comunicacional relacionada ao processo de interiorização, nas diversas modalidades realizadas.

A pesquisa é de natureza “aplicada”, pois tem por objetivo gerar produtos para aplicação prática e dirigida à solução de questões específicas. Quanto à forma de abordagem, a pesquisa é “qualitativa”, a partir de análises realizadas após entrevistas com militares responsáveis pela parte da Comunicação Social da Operação. Quanto aos objetivos, a pesquisa é de “cunho explicativo”, pois identifica os fatores que colaboram ou determinam a ocorrência dos fenômenos e aprofunda o conhecimento da realidade com o objetivo de explicar a razão da situação analisada.

Quanto aos procedimentos metodológicos e coletas de dados, a pesquisa se vale de levantamento, com aplicação de entrevista aos principais agentes chefes envolvidos no processo de interiorização e na comunicação social da Operação Acolhida, estudo de

caso, para aprofundamento das estratégias comunicacionais usadas em prol da interiorização, e pesquisa teórica dos principais autores relacionados, cujo esboço de ideias terá em vista elaborar sugestões para um plano de comunicação integrada e uma campanha de divulgação da interiorização nas mídias sociais Instagram.

A seguir, serão abordados aspectos da Operação Acolhida, no que tange à interiorização e outros conceitos relevantes acerca daquele ambiente operacional, conforme as fontes publicadas pelo Exército Brasileiro. Também será realizada a revisão bibliográfica do campo da Comunicação integrada, conforme as bases teóricas da autora Margarida Kunsch (2009) e Gaudêncio Torquato (1986); bem como levantados conceitos relacionados às dimensões do ambiente operacional, conforme o General de Exército Richard Fernandez Nunes (2019). O artigo também realiza a abordagem de conceitos sobre planejamento para produção de conteúdos midiáticos, conforme as bases teóricas do autor Rafael Rez (2016), sobre marketing de conteúdo.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. Operação Acolhida: ajuda humanitária e os conceitos da informação no ambiente operacional**

A Operação Acolhida, criada pelo governo brasileiro no ano de 2018, em resposta ao fluxo de refugiados e migrantes venezuelanos, ficou conhecida por sua atuação na ajuda humanitária na missão de acolher os venezuelanos. Naquele momento, na localidade fronteiriça de Pacaraima-RR, a crise humanitária estava se agravando, considerando que essa cidade, de pequenas dimensões (cerca de 5.000 habitantes), não possuía infraestrutura para acolher a crescente entrada de migrantes. Nesta fase inicial, os migrantes consideraram Pacaraima como um local de passagem e seguiram em direção à cidade de Boa Vista, capital do Estado de Roraima, com o intuito de buscar melhores condições de vida, como emprego e moradia. Com isso, foram montadas estruturas logísticas nas cidades de Pacaraima e Boa Vista, a fim de suportar a demanda da chegada desses venezuelanos ao Estado de Roraima (BRASIL, 2019).

Já na atual etapa em que a Operação se encontra, o objetivo de integrar os imigrantes à sociedade brasileira tem sido alcançado por meio da interiorização, com o emprego das Forças Armadas, dentro de um ambiente interagências. Nesse eixo de esforço são desenvolvidas diversas modalidades de interiorização para distribuir os migrantes

outras regiões do Brasil, com o objetivo de promover melhor integração social e econômica no país e permitir que se reestabeçam.

As principais modalidades de interiorização são: 1) Interiorização Institucional (abrigo-abrigo): envolve o envio de refugiados e migrantes para cidades onde há vagas em abrigos ou onde há casas de acolhimento da sociedade civil que possam recebê-los. Esse processo geralmente conta com o apoio de organizações não governamentais e instituições de assistência social. 2) Interiorização com Vaga de Emprego Sinalizada (VES): os migrantes são encaminhados para municípios onde há ofertas de emprego previamente identificadas. Essa modalidade conta com a parceria de empresas de diversos setores e facilita a integração ao mercado de trabalho e a autonomia financeira dos migrantes. 3) Interiorização por Reunificação Familiar: essa modalidade permite que refugiados e migrantes sejam encaminhados para cidades onde já têm parentes, favorecendo o restabelecimento dos núcleos familiares. Por fim, 4) a Interiorização por Reunião Social: envolve o encaminhamento de beneficiários para para cidades onde possuem amigos que tenham condições de recebê-los e dar suporte (BRASIL, 2019).

Para se ter ideia da dimensão da Operação Acolhida, desde abril de 2018 até agosto de 2014, mais de 138 mil beneficiários venezuelanos foram interiorizados no território brasileiro. Este fluxo segue as localidades brasileiras que eventualmente oferecem os processos de interiorização, conforme demanda, e, atualmente, Curitiba-PR, São Paulo-SP e Chapecó-SC figuram como as cidades que mais receberam beneficiários interiorizados pela Operação. Quanto às modalidades de interiorização, de maneira global, 39% correspondem à vaga de emprego sinalizada (VES), 32% à reunião social, 19% à reunificação familiar e 10% à institucional.<sup>2</sup>

Essas modalidades visam proporcionar um acolhimento mais humano e eficiente, promovendo a integração dos migrantes na sociedade brasileira e distribuindo a população, de forma a aliviar a pressão sobre os serviços públicos nas cidades fronteiriças, especialmente em Boa Vista - RR. Em todas as quatro modalidades de interiorização há elementos-chave que devem ser captados e sensibilizados de maneiras específicas na área da Comunicação Social e da divulgação institucional, para que atuem em consonância com o processo de interiorização e integração dos beneficiários, criando oportunidades de desenvolvimento de estratégias específicas para cada modalidade em uma campanha de comunicação.

---

<sup>2</sup> Disponível em: <https://brazil.iom.int/pt-br/dados-e-informacoes>. Acesso em: 21 SET 2024.

Além de elencar elementos importantes para o processo de interiorização, faz-se necessário adentrar-se em elementos que estão presentes no Manual de Assuntos Cívicos, uma vez que devem ser consideradas as circunstâncias que afetam o espaço em que atuam as forças militares. Assim, ao lidar com o pessoal civil, deve-se ter uma orientação sobre a conduta, para que não haja problemas referentes a uma ação humanitária, no contato militar-civil.

Neste sentido, o ambiente operacional da Operação Acolhida, segundo a doutrina militar dos Assuntos Cívicos, assim como qualquer outro ambiente operacional, é o conjunto de condições e de circunstâncias que afetam o espaço onde atuam as forças militares e que interferem na forma como são empregadas, sendo caracterizado pelas dimensões física, humana e informacional, igualmente consideradas. No que se refere à dimensão física, os elementos da Força Terrestre devem ser aptos a operar em áreas estratégicas previamente definidas como prioritárias, dentro ou fora do território nacional. A dimensão humana abrange os fatores psicossociais, políticos e econômicos da população local, assim como suas estruturas, seus comportamentos e interesses. A dimensão informacional abrange os sistemas utilizados para obter, produzir, difundir e atuar sobre a informação. Reveste-se de destacada importância, uma vez que as mudanças sociais estão alicerçadas na elevada capacidade de transmissão, acesso e compartilhamento da informação (BRASIL, 2021).

Os assuntos cívicos configuram-se como uma capacidade relacionada à informação (CRI), devendo integrar suas ações com as outras capacidades. Os assuntos cívicos possuem interação com diversos tipos de agências, parceiras na ação unificada, o que possibilita a coleta de informações e define uma capacidade de influência das forças militares sobre o componente civil. Assim, no escopo das estratégias para o desenvolvimento do eixo de esforço da interiorização, os assuntos cívicos são uma ferramenta empregada no ambiente informacional para criar efeitos e condições operacionalmente desejáveis (BRASIL, 2021).

Ainda o Manual de Assuntos Cívicos também discorre sobre a importância do papel da Comunicação diante das operações, destacando a relevância das relações institucionais à temática dos assuntos cívicos. As relações institucionais juntamente com as mídias digitais e a Comunicação Social compõem parcela da comunicação estratégica, sendo, portanto, essenciais à consecução dos objetivos institucionais em todos os níveis.

Relações institucionais sólidas, sistematizadas e em perfeito alinhamento e sincronização com a Comunicação Social são a base para a fluidez e o sucesso dos assuntos cívicos. Com isso, torna-se necessária a interação dos agentes de Assuntos Cívicos com os especialistas em Comunicação Social, em todos os níveis de planejamento, pois a atividade

de Assuntos Cíveis desperta interesse dos veículos de comunicação e, em consequência, deve haver a coordenação das ações para evitar o desalinhamento de informações (BRASIL, 2021).

Ainda enquanto uma das modalidades de interiorização, a que envolve vaga de emprego sinalizada (VES) se caracteriza como uma das mais interessantes, sob o ponto de vista de efetivamente consolidar um novo marco na retomada da vida dos beneficiários e de divulgação institucional para públicos de interesse. Essa responsabilidade social se refere à ética e ao compromisso das empresas em contribuir para a responsabilidade social da sociedade. No contexto brasileiro, isso se traduz em empresas assumindo um papel ativo no apoio à integração dos migrantes venezuelanos no mercado de trabalho e na sociedade em geral. Isso envolve a criação de programas de capacitação profissional adaptados às necessidades dos migrantes, a oferta de oportunidades de emprego inclusivas e a promoção de iniciativas de responsabilidade social corporativa que abordem questões como educação, saúde e moradia para essa população vulnerável. Ao fazer isso, as empresas não apenas contribuem para o bem-estar dos migrantes, mas também fortalecem sua própria reputação e legitimidade como agentes de mudança positiva na comunidade (KUNSCH, 2023).

## **2.2. Comunicação Integrada: ações para atuação conjunta na comunicação do Instagram da Operação**

A abordagem de Comunicação Integrada, de Margarida Kunsch (2009), enfatiza a importância de uma comunicação coerente e coordenada em plataformas e canais utilizados por uma organização. No caso do Instagram da Operação Acolhida, isso implica em alinhar as ações comunicacionais com a missão humanitária da operação e os objetivos de interiorização dos migrantes venezuelanos.

Para isso, é essencial que as ações de responsabilidade social sejam integradas à estratégia de comunicação do Instagram, garantindo que todas as mensagens transmitidas sejam consistentes e reforcem os valores de acolhimento, solidariedade e inclusão. Isso pode incluir, convenientemente, diversos conceitos e atividades.

Ainda no campo da comunicação integrada, o conceito de comunicação organizacional de Gaudêncio Torquato (1986) enfatiza a necessidade de uma abordagem estratégica e coordenada na comunicação das organizações, buscando integrar atividades comunicacionais, para alcançar objetivos específicos de forma mais eficaz. Essa teoria destaca a importância da harmonização e sincronização das mensagens às ações



comunicacionais em diferentes canais e plataformas, visando criar uma percepção consistente e coerente da organização junto ao seu público-alvo. No caso do Instagram da Operação Acolhida, essa abordagem sugere ações coordenadas e alinhadas com os propósitos humanitários e de interiorização dos migrantes venezuelanos.

Outra referência teórica relevante para o contexto do presente trabalho encontra-se no editorial, de autoria do General de Exército Richard Fernandez Nunes, à época, Chefe do Centro de Comunicação Social do Exército, para a Coleção Meira Mattos, publicada em 2019. O General Richard discorre sobre o conceito das três dimensões do ambiente operacional (física, humana e informacional), sugerindo, sobre essa configuração, o espaço cibernético pairando sobre essas três dimensões, conferindo a aceleração, a potencialização e a automação dos mais diversos sistemas e processos, sem perder de vista a intencionalidade humana no fenômeno da comunicação.

O caráter estratégico, eminentemente institucional, permanente e sistemático da Comunicação Social do Exército não potencializa sua participação no ambiente operacional, particularmente no âmbito das operações de informação, como uma das capacidades relacionadas à informação (CRI). Neste caso, a comunicação estratégica assume feição operativa, como ferramenta indispensável para se multiplicar o poder de combate, fortalecer o espírito de corpo e o moral da tropa, na dimensão humana, bem como para se buscar o domínio da narrativa, a fim de se obter o apoio da opinião pública, centro de gravidade da dimensão informacional. Considerando essas responsabilidades, cabe às ações de Comunicação Social a missão de preservar e fortalecer a imagem do Força, condição essencial para que possa atingir seus objetivos.

Considerando as bases teóricas dos autores citados, podem ser pensadas diversas ações de responsabilidade para atuação conjunta na comunicação do Instagram da Operação, tais como campanhas de conscientização educativas e informativas sobre a situação dos migrantes venezuelanos, destacando suas necessidades e desafios, bem como formas de apoio e engajamento da comunidade.

Outra ação seria a criação de conteúdo humanizado por meio do compartilhamento de histórias e experiências reais de migrantes venezuelanos que tenham sido beneficiados pela Operação Acolhida, mostrando o impacto positivo das ações de interiorização e integração. Também seria interessante o estabelecimento de parcerias estratégicas com organizações da sociedade civil, empresas e instituições governamentais para ampliar o alcance das mensagens e maximizar o impacto das iniciativas de responsabilidade social, o que endossaria o engajamento da comunidade, incentivando a participação de toda a

sociedade com ações voluntárias, doações e eventos de sensibilização, promovendo uma cultura de solidariedade e apoio mútuo.

Além das ações propriamente ativas, figura também, como um conceito positivo, a transparência nas ações desenvolvidas pela Operação Acolhida, com o fornecimento de informações claras sobre o uso dos recursos e os resultados alcançados, para construir tal qual uma prestação de contas, confiança e credibilidade junto ao público.

Ao integrar essas ações de responsabilidade social à comunicação do Instagram da Operação Acolhida, é possível criar uma narrativa coesa e impactante, que mobilize a sociedade em prol da causa dos migrantes venezuelanos e fortaleça ainda mais o eixo de esforço da interiorização.

### **3. METODOLOGIA**

A pesquisa será de natureza “aplicada”, pois tem por objetivo gerar conhecimentos para aplicação prática e dirigida à solução de questões específicas. Quanto à forma de abordagem, a pesquisa é qualitativa, a partir de análises realizadas após entrevistas realizadas com militares responsáveis pela parte da comunicação social da Operação. Quanto aos objetivos, a pesquisa é de cunho descritivo, pois descreve características dos elementos envolvidos no processo de interiorização e estabelecerá relações entre as variáveis analisadas.

Quanto aos procedimentos e técnicas de coleta, a pesquisa se vale de levantamento, com entrevista de agentes envolvidos no processo de interiorização e estudo de caso (Chefe da Comunicação Social - D7 e Chefe do Centro de Coordenação de Interiorização - D12), para aprofundamento detalhado no processo de interiorização, cujo plano de comunicação integrada deseja aprimorar.

Com isso, são elaboradas ideias iniciais que poderão ser usadas futuramente em um plano de comunicação integrada, com o objetivo de desenvolver um plano de divulgação do processo de interiorização, conforme bases teóricas do Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada, da autora Margarida Kunsch (2003).

Outro produto é a elaboração de uma proposta de campanha de comunicação por meio de um Plano de Calendário Editorial (Rez, 2016), com um planejamento para produção de conteúdos midiáticos para divulgação da interiorização nos diversos meios de comunicação, conforme as bases teóricas do autor Rafael Rez (2016), sobre marketing de

conteúdo.

#### **4. ANÁLISE E DESENVOLVIMENTO**

##### **4.1. Análise e planejamento das estratégias comunicacionais em apoio à interiorização**

Tomando como referencial o arcabouço teórico da autora Margarida Kunsch (2003) sobre o planejamento aplicado à comunicação organizacional, este trabalho busca a elaboração de estratégias de comunicação que apoiem a interiorização de beneficiários venezuelanos assistidos pela Operação Acolhida, desenvolvendo o trabalho em curso, com vistas a ampliar os processos, captar mais parceiros por meios de ações comunicacionais específicas a cada público-alvo.

Nesse sentido, é possível esboçar um roteiro estruturado que abrange as fases principais do processo de planejamento de comunicação organizacional, que, resumidamente, compreendem: o diagnóstico, a determinação de objetivos, a adoção de estratégias, a implantação e a avaliação dos resultados.

Com a finalidade de construir o embasamento da análise e do planejamento propostos, foram realizadas duas entrevistas para coleta de informações qualitativas acerca das estratégias comunicacionais da Operação Acolhida relacionadas à interiorização de beneficiários. Por meio da ferramenta de formulário *on-line* da *Google*, duas entrevistas foram submetidas às respostas dos atuais Chefe da Comunicação Social (D7) e Chefe do Centro de Coordenação de Interiorização (D12), cujos dados pessoais não foram necessários para a consolidação das informações. A seguir, serão realizadas as apreciações das informações obtidas de cada agente:

##### **4.1.1. Entrevista com o Chefe da Comunicação Social (D7)**

A função de Chefe da Comunicação Social da Operação Acolhida é desempenhada por um Tenente-Coronel do Exército Brasileiro, que assumiu a função em novembro de 2023, acumulando, portanto, experiência de 9 meses na atividade. As respostas da entrevista a este agente está disponível em: [https://drive.google.com/file/d/1a\\_fgCTLs3diLB5rJP1yyU-bkkFqKy69r/view?usp=drivesdk](https://drive.google.com/file/d/1a_fgCTLs3diLB5rJP1yyU-bkkFqKy69r/view?usp=drivesdk)

Ao Chefe da Comunicação Social foram feitas perguntas acerca de como o trabalho da sua seção está relacionado ao processo de interiorização, principalmente em relação às

estratégias comunicacionais do Instagram e como poderiam ser implementadas eventuais sugestões para otimização deste processo.

Em relação às mídias sociais digitais da Operação, foi respondido que atualmente é empregado o Instagram. Em relação às divulgações relacionadas à interiorização, há cobertura de atendimentos no CCI, acompanhamento em voos até as cidades de destino, relatos de histórias de beneficiários e familiares. É possível notar que o esforço na produção de conteúdo para mídias digitais é direcionado para o Instagram e, algumas postagens relacionadas à interiorização, são construídas valendo-se de estratégias de aproximação e identificação, com recortes e relatos de casos específicos, com o objetivo de despertar atenção e gerar empatia ao público. A referida estratégia é eficiente no sentido de divulgação e geração de engajamento do público em geral na mídia social, contudo, no que se refere à captação ou engajamento dos parceiros interessados em interiorizar beneficiários, parece haver oportunidade de melhoria.

#### **4.1.2. Entrevista com o Chefe do Centro de Coordenação de Interiorização (CCI) (D12)**

A função de Chefe do Coordenação de Interiorização da Operação Acolhida é desempenhada por um Tenente-Coronel do Exército Brasileiro que assumiu a função em abril de 2022, acumulando, portanto, experiência de um ano e quatro meses na atividade. As respostas da entrevista a este agente está disponível em: <https://drive.google.com/file/d/1aYC4i2jvp1AWLoIhnvwOzllqhip1lYFf/view?usp=drivesdk>

Ao Chefe do CCI foram feitas perguntas acerca das modalidades de interiorização, das estratégias comunicacionais desenvolvidas em cada uma delas, conforme seus respectivos públicos-alvo, e como poderiam ser implementadas eventuais sugestões para otimização destes processos.

Em relação às modalidades de interiorização, as respostas confirmam a prática dos processos apontados pelos dados divulgados pela OIM. Em relação aos parceiros e stakeholders para os processos de interiorização, o entrevistado destacou que “são o Ministério do Desenvolvimento Social, Agências da ONU, ONG, Governo do Estado, elementos do Sistema “S” e instituições diversas os responsáveis por esse processo”. As informações correspondem às modalidades e aos stakeholders que já são de conhecimento geral, colaborando para a análise das questões consequentes. Contudo, pensando na

produção de conteúdo comunicacional, considera-se que os stakeholders externos à Operação/Iniciativa Governamental da Operação Acolhida devem ser priorizados, já que o Ministério e as Agências humanitárias integrantes, de certa forma já estão imersos por força funcional e institucional.

Em relação ao direcionamento do fluxo de interiorização voltado para determinadas regiões, ocorre, ainda, a confirmação da tendência para a Região Sul do Brasil, conforme também é divulgado pelo site oficial da OIM. Neste sentido, observa-se que este fluxo é consequência das comunidades de migrantes já estabelecidas, em virtude das ofertas de trabalho oriundas dessas regiões. Assim, o fluxo atual de interiorização segue o efeito natural do restabelecimento dos núcleos sociais e familiares.

Assim, observa-se, neste contexto, que há terreno fértil para as estratégias comunicacionais voltadas às regiões onde se encontram os stakeholders “consagrados” e os semelhantes que estejam próximos. Essa estratégia é importante para sustentabilidade da Operação, visto que, conforme os dados divulgados pelos responsáveis no site da OIM, os índices de entradas e saídas de imigrantes venezuelanos no Brasil apontam um superávit de permanência mensal da ordem de 6 mil venezuelanos, em média, sendo que, aproximadamente 76% destes, tem entrada pela cidade de Pacaraima-RR, impactando diretamente as atividades da Operação Acolhida, segundo informações divulgadas na página do site da OIM [https://brazil.iom.int/sites/g/files/tmzbd11496/files/documents/2024-09/informe\\_migracao-venezuelana\\_jul24.pdf](https://brazil.iom.int/sites/g/files/tmzbd11496/files/documents/2024-09/informe_migracao-venezuelana_jul24.pdf).

Contudo, vislumbra-se, neste contexto, uma oportunidade de ampliar o direcionamento do fluxo de interiorização para outras regiões ainda menos exploradas, com o intuito de facilitar a absorção social por parte destes imigrantes, o que é positivo tanto para as pessoas interiorizadas quanto para as localidades que as recebem.

Em relação ao emprego de ações comunicacionais para busca de novos parceiros interessados em interiorizar beneficiários, segundo relato do entrevistado, há sensibilização da iniciativa privada, indústria e comércio para a oferta de vagas de emprego. Contudo, observa-se que essas ações relatadas não são, necessariamente, ações do contingente da Operação Acolhida, mas sim das agências parceiras, que naturalmente desenvolvem suas ações comunicacionais de rotina, assim como para todas as outras causas humanitárias que também apoiam em outras localidades.

Em relação às sugestões de eventuais temáticas e conteúdos que poderiam ser retratados/divulgados na mídia social Instagram da Operação Acolhida voltados para

sociedade em geral e para os parceiros interessados (stakeholders - empresas e instituições), o entrevistado, valendo-se de sua experiência profissional, destacou pontos diversificados e interessantes para o processo criativo de uma divulgação no Instagram:

“A Operação Acolhida como um ecossistema de proteção social e contribuição para a economia do País nos diversos estados; A Operação Acolhida como modelagem para políticas públicas voltadas para migrantes e refugiados; O sucesso da mão de obra de migrantes e refugiados com as principais vantagens para a contratação e os benefícios para a iniciativa privada; e Mitos sobre a contratação de migrantes e refugiados”.

Quanto às principais dificuldades enfrentadas na busca de parceiros interessados em interiorizar beneficiários, o entrevistado destacou que a Operação ainda não é divulgada de maneira assertiva entre os brasileiros. No que se refere a este aspecto mais global da divulgação da Operação Acolhida na sociedade brasileira, entende-se que, desde 2018, questões de diretrizes políticas nacionais influenciam a propagação do tema e, portanto, trata-se de uma questão mais conjuntural, de *agenda setting* (agendamento), do que de iniciativa e planejamento comunicacional dos contingentes da Operação. Apesar disso, neste contexto as mídias sociais representam uma ferramenta poderosa para disseminação de temas estratégicos à força, independente dos meios de comunicação de massa tradicionais.

Sobre a viabilidade do apoio dos Comandos Militares de Área à Operação Acolhida com o emprego de ações comunicacionais, no sentido de angariar parceiros interessados em interiorizar beneficiários, obteve-se a seguinte resposta: “seria bastante interessante a capilaridade dos C Mil A, de modo a estabelecer uma comunicação estratégica, considerando como público-alvo potenciais parceiros a empregabilidade dos beneficiários, o que proporcionaria também maior qualidade de interiorização”. Nesta ótica, confirma-se a ideia-força de que os C Mil A, por apresentarem maior relacionamento regional, teoricamente teriam mais acesso aos setores parceiros, tais como presidentes das Federações das Indústrias e dos Sistemas Nacionais do Comércio de cada região.

#### **4.1.3. Diagnóstico**

É necessário realizar diagnóstico e análise situacional. Neste primeiro passo, ocorre a análise do ambiente interno e externo. No contexto da interiorização, a análise do público-alvo não se refere apenas aos venezuelanos refugiados e migrantes, mas, principalmente, aos parceiros receptores destas pessoas, que para cada modalidade de interiorização, correspondem a públicos diferentes.

Sendo assim, o mapeamento dos parceiros interessados deve ser segmentado de

acordo com as quatro modalidades de interiorização desenvolvidas atualmente na Operação: institucional, reunião social, reunificação familiar e vaga de emprego sinalizada.

Para mapear esses grupos e apoiar o planejamento de uma campanha comunicacional, é essencial identificar as entidades, organizações e atores que têm interesse direto em cada uma dessas modalidades. A seguir estão mapeados os principais parceiros interessados dos públicos-alvo para cada modalidade de interiorização:

#### **4.1.3.1. Modalidade Institucional**

Como já mencionado, refere-se à transferência de beneficiários para abrigos e instituições localizadas em outras regiões do Brasil, sob a gestão do governo e de organizações humanitárias.

Para esta modalidade, os parceiros interessados seriam: Órgãos Governamentais, Ministério da Cidadania, Ministério da Justiça, prefeituras e governos estaduais que recebem beneficiários, Agências da ONU (ACNUR - Alto Comissariado das Nações Unidas para Refugiados) e OIM - Organização Internacional para as Migrações), ONG e Instituições de Assistência Social.

Em síntese o público-alvo para a modalidade institucional compreende: Governos locais, governos estaduais e instituições humanitárias de acolhimento.

#### **4.1.3.2. Modalidade Reunião Social**

Como já mencionado, refere-se à mudança de beneficiários para viverem com amigos ou conhecidos que já estão estabelecidos em outras cidades do Brasil. Para esta modalidade, os parceiros interessados seriam: comunidades de venezuelanos que já vivem no Brasil, redes de apoio informal e Agências de Apoio a Migrantes (ONG focadas na integração social).

#### **4.1.3.3. Modalidade Reunificação Familiar**

Refere-se ao restabelecimento das famílias separadas pela migração. Nesta modalidade, os beneficiários se deslocam para cidades onde parentes já estão estabelecidos.

Para esta modalidade, os parceiros interessados seriam muito semelhantes aos da modalidade reunião social, visto que o acesso aos parentes de beneficiários da Operação se daria praticamente pelos mesmos canais: comunidades de venezuelanos que já vivem no

Brasil e parentes de venezuelanos que têm condições de dar suporte a seus familiares. Em síntese, o público-alvo para a modalidade Reunificação Familiar compreende famílias venezuelanas separadas pela migração.

#### **4.1.3.4. Modalidade Vaga de Emprego Sinalizada**

Como já tratado, esta modalidade conecta os beneficiários a oportunidades de emprego em outras regiões do Brasil, facilitando sua realocação com base em ofertas de trabalho, sendo a modalidade que dá melhores condições de estabelecimento efetivo dos beneficiários no território brasileiro.

Para esta modalidade, os parceiros interessados seriam empresas e setores privados (indústrias, agronegócios e outros setores com demanda de mão-de-obra, como construção civil e serviços), agências de emprego: SINE (Sistema Nacional de Emprego), associações de empresários, CNI (Confederação Nacional da Indústria), Organizações de Capacitação Profissional (SENAI, SENAC, ONGs que oferecem cursos de qualificação). Em síntese, o público-alvo para a modalidade Vaga de Emprego Sinalizada compreende empresas que necessitam de trabalhadores, agências de emprego e instituições de capacitação profissional.

A identificação de cada público-alvo permite que, para cada modalidade, a campanha comunicacional adapte a linguagem e a abordagem, visando alcançar os parceiros de interesse adequadamente.

Ainda no que se refere à fase de “diagnóstico”, é interessante a observação das condições atuais da Operação, avaliando a performance das ações até o momento, com o intuito de identificar desafios e eventuais barreiras no processo de interiorização. Neste sentido, dados divulgados apontam que, desde o início da interiorização até agosto de 2014, dos mais de 138 mil beneficiários venezuelanos interiorizados no território brasileiro, mais de um terço corresponde à modalidade VES, seguida de RS, RF e institucional, nesta ordem, da mais realizada, para a menos realizada<sup>3</sup>. Nota-se que há relativo equilíbrio, não havendo uma nítida necessidade de priorização de uma modalidade em detrimento de outra, visto que a modalidade mais interessante para os beneficiários é de fato a mais empregada.

Em relação ao fluxo nas diversas localidades brasileiras é nítida a tendência de convergência dos processos de interiorização para a região sul (estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul) e o estado de São Paulo, que juntos reúnem mais que a

---

<sup>3</sup> Disponível em: <https://brazil.iom.int/pt-br/dados-e-informacoes>. Acesso em: 21 SET 2024.



metade das interiorizações feitas até agosto de 2024<sup>4</sup>. Neste sentido, seria interessante a previsão de reforço nas estratégias comunicacionais direcionadas aos demais estados, que atualmente oferecem menos processos de interiorização, com o objetivo de tornar o processo mais homogêneo e facilitar a absorção dessas pessoas pelas sociedades locais.

#### **4.1.4. Determinação de objetivos**

De acordo com a proposta de elaborar estratégias comunicacionais com o intuito de promover a interiorização de beneficiários da Operação Acolhida, após o mapeamento dos públicos-alvo e análise situacional da fase diagnóstica, os objetivos podem ser mais claramente definidos.

Visualizando a ferramenta do Instagram como o instrumento comunicacional a ser utilizado, de uma maneira geral, um planejamento de calendário editorial para o perfil da Operação deve prever rotina de postagem de conteúdos com o objetivo de sensibilizar os públicos-alvo identificados. De acordo com cada público-alvo, uma persona diferente foi definida, com a finalidade de direcionar a linguagem, a abordagem e o contexto dos conteúdos a serem criados.

Considerando que o calendário editorial em pauta deve ser planejado paralelamente às demais temáticas da operação, serão pensadas editorias especificamente voltadas para a interiorização, com a finalidade de organizar, tanto os trabalhos de criação por parte da equipe de comunicação social, quanto o consumo por dos conteúdos parte dos stakeholders.

De maneira genérica, o calendário editorial deve planejar a criação de conteúdos voltados para a sociedade sobre a importância da interiorização dos refugiados, criando uma imagem positiva e solidária. Contudo, cada público-alvo terá conteúdos especialmente pensados, conforme o mapas da empatia e personas definidos (REZ, 2016).

Outro objetivo paralelo identificado diz respeito à equalização geográfica dos fluxos de interiorização, no sentido de ampliar os direcionamentos de processos para regiões do Brasil menos exploradas. Neste sentido, é possível vislumbrar a proposta de fortalecer a comunicação interna, por meio da cadeia de comando, e integrar os C Mil A na estratégia comunicacional de forma adicional ao perfil da Operação Acolhida, maximizando a articulação e fluidez do conteúdo, devido à capilaridade regional.

#### **4.1.5. Adoção de Estratégias, implantação e avaliação**

---

<sup>4</sup> Disponível em: <https://brazil.iom.int/pt-br/dados-e-informacoes>. Acesso em: 21 SET 2024.

Estabelecidos os objetivos das estratégias comunicacionais para divulgação e incremento da interiorização de beneficiários venezuelanos por meio do Instagram, é preciso elaborar o calendário editorial de postagens para o perfil oficial da Operação Acolhida, para um determinado período de tempo (semanas ou até meses).

Este calendário editorial deve prever editorias específicas voltadas para a temática da interiorização. Estas editorias devem estar relacionadas a cada público-alvo, que nada mais são do que os parceiros interessados em interiorizar venezuelanos. Considerando as modalidades de interiorização e os públicos-alvo definidos na fase de “diagnóstico”, de maneira otimizada, é possível definir dois públicos-alvo a serem trabalhados: empresas do setor industrial e comercial e comunidades de venezuelanos estabelecidas pelo Brasil.

O calendário editorial deve definir com antecedência o que será produzido, bem como estruturar outros pontos fundamentais de uma ação de conteúdo. A ideia é criar um cronograma para definir os conteúdos que serão produzidos, desde a concepção até a divulgação. O documento permite obedecer as datas de publicação estabelecidas e manter a cadência e o compromisso com os públicos-alvo. Além disso, o calendário editorial bem construído permite o controle das publicações, o controle das responsabilidades da equipe e o foco nos objetivos e conteúdos estabelecidos desde o início.

Considerando a unidade mínima de tempo de uma semana para elaboração de um calendário editorial experimental, sugere-se a estipulação de duas editorias dentro da temática “interiorização”. Para os parceiros interessados nas modalidades “RF”, “RS” e “institucional”, pode ser criada a editoria “Comunidades Venezuelanas pelo Brasil”, cujos conteúdos serão voltados para o público-alvo relacionado às referidas modalidades. Para os parceiros interessados na modalidade “VES”, pode ser criada a editoria “Vamos Trabalhar”, cujos conteúdos serão voltados para o público-alvo relacionado. O mapeamento dos públicos-alvo, na fase de diagnóstico, permitiu condensar em dois públicos-alvos majoritários, o que justifica a sugestão de apenas duas editorias abarcando praticamente todos stakeholders.

Para se pensar nos temas a serem abordados nos conteúdos, deve se ter em mente que, assim como no *marketing* de conteúdo, os temas escolhidos devem ajudar os interessados a resolver seus problemas comuns.

Uma sugestão inicial seria a publicação de 2 postagens por semana, a serem lançadas nas terças-feiras, de uma editoria, e nas quintas-feiras, da outra editoria, sempre às 11hs, totalizando 8 posts mensais. Neste sentido, o calendário precisará de 8 títulos previamente

aprovados, o que pode ser ajustado conforme a conjuntura. Na fase de divulgação, podem ser ajustados os melhores dias e horários. (REZ, 2016, p. 94-96).

Em relação à avaliação dos resultados obtidos pelas estratégias comunicacionais empregadas, diferentemente do marketing de conteúdo voltado para vendas, a efetividade e o índice de “conversões” diretamente relacionadas às postagens não pode ser mensurado de forma direta. O monitoramento da interiorização já ocorre organicamente no Centro de Coordenação de Interiorização da Operação Acolhida, além do controle das agências humanitárias parceiras, que também monitoram e divulgam os desempenhos alcançados periodicamente. Este monitoramento orgânico já existe e desempenha a missão de quantificar o desempenho obtido pela interiorização, dando a consciência situacional necessária aos decisores. Por este motivo, a avaliação das estratégias comunicacionais ficariam restritas às métricas oferecidas pela própria plataforma do Instagram, no sentido de avaliar o engajamento do conteúdo pelas curtidas, pelos compartilhamentos, pelos comentários ou por outras eventuais formas de interação.

## **5. CONCLUSÃO**

Por meio do planejamento estratégico integrado, este artigo científico buscou elaborar sugestões e estratégias comunicacionais com o objetivo de apoiar a interiorização dos venezuelanos, contribuindo para a eficácia do processo e primando pela qualidade das interiorizações em todas as modalidades.

Mais especificamente quanto ao uso do Instagram em prol da interiorização, foi elaborada, a seguir, a sugestão de um calendário editorial de uma semana, com a finalidade planejar seus conteúdos, permitindo a entrega de temas e informações assertivas para os públicos-alvo. Para tanto, pensando nas melhores estratégias para geração de valor e engajamento de cada público-alvo, os temas podem enveredar por estratégias consagradas, tais como divulgar histórias de sucesso da interiorização, desmistificar preconceitos, engajar a população e destacar o impacto positivo da inclusão dos refugiados na economia e cultura local.

A seguir está uma sugestão sumária de calendário editorial para duas semanas, com postagens voltadas aos dois públicos-alvo: empresas do setor industrial e comercial e comunidades de venezuelanos.

### **5.1. Sugestão de calendário editorial para o perfil oficial do Instagram da**

## **Operação Acolhida (duas semanas)**

### **Semana 1:**

Segunda-feira: não há.

Terça-feira: Postagem informativa (empresas)

Tema: Benefícios da interiorização para empresas.

Conteúdo: Explicação de como o programa contribui para a solução de déficits de mão de obra, apresentando casos de sucesso.

Formato: Carrossel com gráficos e depoimentos de empresas participantes.

Quarta-feira: não há.

Quinta-feira: Postagem de conscientização (comunidades venezuelanas)

Tema: Passos para participar do programa de interiorização.

Conteúdo: Explicação dos requisitos e etapas para a interiorização, com destaque para os direitos e deveres dos participantes.

Formato: Vídeo curto com legendas em espanhol e português.

Sexta-feira: não há.

### **Semana 2:**

Segunda-feira: não há.

Terça-feira: Postagem colaborativa (empresas)

Tema: Empresas líderes que apoiam a Operação Acolhida.

Conteúdo: Parceria com empresas que participam da interiorização, apresentando-as como exemplos a serem seguidos.

Formato: Post colaborativo com marcações e depoimentos.

Quarta-feira: não há.

Quinta-feira: Postagem de utilidade pública (comunidades venezuelanas)

Tema: Como encontrar apoio local após a interiorização.

Conteúdo: Guia de serviços e redes de apoio disponíveis nas cidades de destino.

Formato: Carrossel com dicas e contatos úteis.

Quarta-feira: Postagem inspiracional (empresas)

Sexta-feira: não há.

Reserva: Postagem educativa (empresas)

Tema: Impacto social positivo da interiorização.

Conteúdo: Como a inclusão de venezuelanos pode melhorar a imagem e a responsabilidade social da empresa.

Formato: Case study com fotos e depoimentos.

Quarta-feira: Postagem educativa (empresas)

Tema: Incentivos fiscais para empresas que participam da interiorização.

Conteúdo: Detalhamento dos incentivos financeiros e sociais disponíveis para empresas.

Formato: Infográfico.

Quinta-feira: Postagem motivacional (comunidades venezuelanas)

Tema: Histórias de sucesso de venezuelanos interiorizados.

Conteúdo: Depoimento em vídeo de uma família venezuelana que conseguiu emprego e estabilidade em uma nova cidade.

Formato: Vídeo com subtítulos.

Por fim, pelas abordagens realizadas acerca do assunto, acredita-se que o planejamento de um calendário editorial e de elementos de parceria possam ser um caminho para uma comunicação sobre a interiorização, com o objetivo de que a divulgação das informações ocorra de maneira mais eficaz, sejam angariados novos parceiros e haja manutenção da qualidade dos processos, contribuindo para a otimização da interiorização, eixo de esforço fundamental da Operação Acolhida.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Exército. Comando de Operações Terrestres. Emprego do Exército Brasileiro na Operação Acolhida - enfoque na organização e no funcionamento das estruturas montadas para atender os imigrantes - (compêndio). Brasília, 2019.

BRASIL. Exército. EB20-MF-03.103: **Comunicação Social**. 2ª Edição. Brasília, DF: 2017.

BRASIL. Exército. EB70-MC-10.251: **Assuntos civis**. 1ª Edição. Brasília, DF: 2021.

KUNSCH, Margarida. M. K. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus Editorial, 2003.

NUNES, Fernandez Richard. **A Comunicação Estratégica do Exército e a Dimensão Informacional**. Editorial Coleção Meira Mattos. Rio de Janeiro: 2019.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL PARA AS MIGRAÇÕES (OIM). 12 SET 2024. Disponível em: <https://brazil.iom.int/pt-br/dados-e-informacoes>. Acesso em: 21 SET 2024.

REZ, Rafael. **Marketing de Conteúdo: a moeda do Século XXI**. São Paulo: DVS Editora, 2016.

TORQUATO, Gaudêncio. **Comunicação Empresarial-Comunicação Institucional**. São Paulo: Summus Editorial, 1986.