



**MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
CENTRO DE ESTUDOS DE PESSOAL E FORTE DUQUE DE CAXIAS**

FERNANDO FERREIRA BORGES

**MORAL E CRENÇA NA ACOLHIDA: UM DESAFIO PARA O
ENDOMARKETING**

**Rio de Janeiro
2019**

FERNANDO FERREIRA BORGES

**MORAL E CRENÇA NA ACOLHIDA: UM DESAFIO PARA O
ENDOMARKETING**

Monografia apresentada ao Centro de Estudos de Pessoal e Forte Duque de Caxias, como parte das exigências do Curso de Pós-graduação *Lato Sensu*, para a obtenção do título de especialista em Comunicação Social.

Orientador: Maj FABIO COSTA SILVA.

**Rio de Janeiro
2019**

FERNANDO FERREIRA BORGES

**MORAL E CRENÇA NA ACOLHIDA: UM DESAFIO PARA O
ENDOMARKETING**

Monografia apresentada ao Centro de Estudos de Pessoal e Forte Duque de Caxias, como parte das exigências do Curso de Pós-graduação *Lato Sensu*, para a obtenção do título de especialista em Comunicação Social.

Orientador: Maj FABIO COSTA SILVA.

COMISSÃO AVALIADORA

Fabio Costa Silva - Maj
Presidente

Profa. Dra. Karenine Miracelly Rocha da Cunha
Membro

Tainá Amorim e Silva – 1º Ten
Membro

Rio de Janeiro, 21 de outubro de 2019

Dedico este trabalho a todos que contribuíram direta ou indiretamente em minha formação acadêmica, ao povo sofrido da Venezuela e aos militares que fizeram e fazem a diferença na nobre missão de ajudar o próximo.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos militares e civis que trabalharam e ainda trabalham na Força Tarefa Logística e Humanitária - Operação Acolhida, por todo o esforço humanitário em ajudar um povo sofrido.

Aos habitantes de Roraima, por toda a receptividade demonstrada com todos os integrantes da Operação Acolhida.

Aos irmãos venezuelanos, na certeza de que irão superar essa triste etapa de suas vidas.

Ao Exército Brasileiro e ao Centro de Estudos de Pessoal e Forte Duque de Caxias pela oportunidade de realizar o Curso de Comunicação Social.

Ao Major Costa Silva, por sua competência profissional demonstrada ao longo da orientação desta pesquisa.

À Professora Ana Paula, pela disponibilidade, incentivo e motivação, desde os passos iniciais desta jornada.

Aos professores e instrutores do CEP/FDC, pela transmissão dos seus conhecimentos, que contribuíram para o enriquecimento tanto do meu lado profissional quanto pessoal.

Aos integrantes da Banca Examinadora, pela disponibilização de seu tempo para a avaliação deste singelo trabalho.

Aos companheiros do Curso de Comunicação Social de 2019, pelo companheirismo, pelas amizades, pelos momentos de descontração e pela troca de experiências ao longo do curso.

Por fim, meu agradecimento especial à minha família que, mesmo de longe, me apoiou sempre nesta importante conquista.

Todos foram primordiais para que esse trabalho fosse possível, e são dignos do meu eterno agradecimento.

RESUMO

O objetivo deste trabalho é estudar as ações de *endomarketing* para influenciar positivamente a atuação dos militares que atuam nos abrigos na Acolhida. A Operação foi desencadeada em decorrência do fluxo migratório provocado por crise humanitária na República Bolivariana da Venezuela, quando o Presidente da República Federativa do Brasil promulgou a Medida Provisória 820, de 15 de fevereiro de 2018, que deflagrou a Operação Acolhida no Estado de Roraima. Foi definida a Casa Civil da Presidência da República responsável pela Operação, com atuação de diversos órgãos do Governo Federal, dentre eles, o Ministério da Defesa, atuante como Secretaria Executiva, o qual designou um Oficial General do Exército Brasileiro como coordenador da Força Tarefa. Além dos órgãos governamentais, atuam na Operação Acolhida o Alto Comissariado das Nações Unidas para Refugiados (ACNUR) e a Organização Internacional para as Migrações (OIM), com o apoio de outras agências das Nações Unidas, além de diversas entidades públicas e privadas, totalizando 95 agências. O foco central do trabalho é o militar, mas no contexto, surgem diversos atores, em que se destacam: os próprios venezuelanos; a população do estado de Roraima, em especial, da capital Boa Vista; os brasileiros que moram nas regiões que recebem os abrigados; a mídia nacional e internacional e os colaboradores de Organizações não Governamentais. Os militares atuam diretamente na parte administrativa e logística da Operação, destacando para a atuação nos abrigos de migrantes ou refugiados. Por suas características comportamentais e intrínsecas da própria natureza da profissão, o militar na Acolhida trabalha em um ambiente totalmente divergente do que está acostumado, recebendo influências de agentes externos que podem prejudicar o bom andamento da missão. Assim, tornam-se importantes ações de *endomarketing* para influenciar positivamente o desempenho desses militares, com o intuito de impedir ou amenizar que eventos adversos influenciem negativamente a atuação dos militares, agindo diretamente no moral e na crença pela causa.

Palavras-Chave: Operação Acolhida. *endomarketing*. crença. moral.

RESUMEN

El objetivo de este trabajo es estudiar las acciones de endomarketing para influir positivamente en el desempeño del personal militar que trabaja en los refugios en la Operación Acolhida. La Operación Recepción fue desencadenada por la migración causada por una crisis humanitaria en la República Bolivariana de Venezuela. El Presidente de la República Federativa de Brasil promulgó la Medida Provisional 820 del 15 de febrero de 2018, que desencadenó la Operación Recepción en el Estado de Roraima. Se definió la Casa Civil de la Presidencia de la República responsable de la operación, con el desempeño de varios organismos del Gobierno Federal, incluido el Ministerio de Defensa, que actuaba como Secretaría Ejecutiva, que nombró a un Oficial General del Ejército de Brasil como coordinador de la Fuerza de Tarea. Además de las agencias gubernamentales, la Agencia de la ONU para los Refugiados (ACNUR) y la Organización Internacional para las Migraciones (OIM), con el apoyo de otras agencias de la ONU, así como varias entidades públicas y privadas, por un total de 95 agencias. El foco central del trabajo es el militar, pero en el contexto, surgen varios actores, entre los que destacan: los propios venezolanos; la población del estado de Roraima, especialmente la capital Boa Vista; brasileños que viven en las regiones que reciben los refugiados; medios nacionales e internacionales, y colaboradores de organizaciones no gubernamentales. El Ejército actúa directamente en la parte administrativa y logística de la Operación, destacando el desempeño en el refugio de migrantes o refugiados. Debido a sus características de comportamiento e intrínsecas a la naturaleza de la profesión, el militar en la recepción, actúa en un ambiente totalmente diferente al que está acostumbrado, recibiendo influencias de agentes externos que pueden dificultar el buen progreso de la misión. Por lo tanto, las acciones de endomarketing son importantes para influir positivamente en el trabajo de este personal militar, a fin de prevenir o mitigar los eventos adversos que influyen negativamente en el desempeño de los militares, actuando directamente sobre la moral y la creencia de la causa.

Palabras clave: Operación Acolhida. *endomarketing*. creencia. moral.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACNUR - Alto Comissariado das Nações Unidas para Refugiados

AVSI- Associação Voluntários para o Serviço Internacional

CONARE - Comitê Nacional para os Refugiados

FAO- Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura

FFAA- Forças Armadas

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas

OIM- Organização Internacional para as Migrações

OM- Organização Militar

OMS - Organização Mundial da Saúde

ONG - Organização não Governamental

ONU - Organização das Nações Unidas

PIB - Produto Interno Bruto

PINO - Pena. Indiferença. Nojo. Ódio

UNESCO - Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

UNICEF- Fundo das Nações Unidas para a Infância

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
1 AMBIENTANDO-SE AO PROBLEMA	15
1.1 O vizinho	15
1.2 E aqui?	16
1.3 Bem-vindo à Acolhida	17
1.4 Comunicação: o 4º poder	19
1.4.1 <i>O endomarketing</i>	19
1.4.2 <i>O endomarketing X a comunicação interna</i>	20
1.4.3 <i>O endomarketing verde oliva</i>	21
1.5 Conhecendo o cliente	22
1.6 Sentimentos a flor da pele	25
1.7 Levantando os influenciadores	27
1.7.1 <i>O levantamento</i>	27
1.7.2 <i>Os influenciadores</i>	28
2 OS INFLUENCIADORES COM TENDÊNCIA NEGATIVA	30
2.1 Os problemas sociais e econômicos do Brasil	30
2.2 A rotina e as condições de trabalho na Operação Acolhida	33
2.2.1 <i>A rotina nos abrigos</i>	33
2.2.2 <i>As Condições de Trabalho</i>	35
2.3 A influência das Organizações Não Governamentais	36
2.4 O comportamento dos abrigados	39
2.5 Os habitantes de Roraima	41
2.6 O restante dos brasileiros	43
2.7 A atuação da imprensa na Operação Acolhida	44
3 INTERLOCUTORES DO SUCESSO	47
3.1 O apoio da família	47
3.2 A ação de comando por meio da liderança	49
3.3 Atividades sociais e desportivas	51
3.4 A questão do apoio espiritual e psicológico na missão	52
4 AS PROPOSTAS	55
4.1 Agindo nos influenciadores com tendência negativa	55

4.1.1 <i>Agindo nos Problemas Sociais e Econômicos do Brasil</i>	55
4.1.2 <i>A rotina e as condições de trabalho na Operação Acolhida</i>	56
4.1.2.1 Assessorando na rotina.....	56
4.1.2.2 Assessorando Condições de trabalho	57
4.1.3 <i>A influência das Organizações Não Governamentais</i>	57
4.1.4 <i>O comportamento dos abrigados</i>	58
4.1.5 <i>Os habitantes de Roraima</i>	58
4.1.6 <i>O restante dos brasileiros</i>	59
4.1.7 <i>A atuação da imprensa na Operação Acolhida</i>	60
4.2 Agindo nos interlocutores do sucesso	61
4.2.1 <i>O apoio da família</i>	61
4.2.2 <i>A ação de comando por meio da liderança</i>	62
4.2.3 <i>Atividades sociais e desportivas</i>	64
4.2.4 <i>A questão do apoio espiritual e psicológico na missão</i>	65
4.2.4.1 O apoio espiritual	65
4.2.4.2 O apoio psicológico	65
CONSIDERAÇÕES FINAIS	67
REFERÊNCIAS	73
APÊNDICE A - Roteiro de entrevista para militares	77
APÊNDICE B - Roteiro de entrevista para agentes de ONG	84
APÊNDICE C - Roteiro de entrevista para moradores de Roraima	89
APÊNDICE D - Roteiro de entrevista para cidades que receberam venezuelanos	93
APÊNDICE E - Roteiro de entrevista para refugiados ou migrantes	97
APÊNDICE F - Tabela de ações propostas	100

INTRODUÇÃO

O cerne deste trabalho é sugerir ações de *endomarketing* que podem contribuir para o moral e a crença dos militares empregados na Força Tarefa Logística Humanitária - Operação Acolhida, considerando, para isso, fatores negativos e positivos que podem influenciar o profissional na missão. A Operação é realizada no estado de Roraima e foi iniciada devido à crise humanitária provocada pelo grande fluxo migratório de venezuelanos na fronteira entre Brasil e Venezuela.

Após a instabilidade socioeconômica e política que a Venezuela tem sofrido desde o final do governo de Hugo Chávez, em 2013, e no decorrer do governo de Nicolás Maduro, mais de 4 milhões de venezuelanos deixaram o país, de acordo com dados da Organização das Nações Unidas (ONU), o que podemos considerar que este êxodo é uma das maiores crises de deslocamento no mundo atualmente.

Com isso, houve um aumento de 8 mil por cento no número de venezuelanos buscando o reconhecimento do status de refugiado no mundo desde 2014. Os principais países de destino para os solicitantes de refúgio venezuelanos são o Brasil, a Costa Rica, o México, o Peru, a Espanha e os Estados Unidos.

Normalmente, os venezuelanos chegam ao Brasil pelo estado de Roraima. Em sua maioria, são famílias com crianças, mulheres grávidas, idosos e portadores de necessidades especiais. Pessoas que deixam tudo para trás em busca de suprir suas necessidades essenciais, como alimentação, atendimento médico, medicamentos e segurança, realizando grandes deslocamentos a pé e por rotas irregulares. A entrada normalmente é pelo município de Pacaraima e a maior parte tem Boa Vista como destino final.

Esse fluxo migratório trouxe diversos transtornos para o estado de Roraima, particularmente em Pacaraima e em Boa Vista. Em decorrência desse fato, o Presidente do Brasil promulgou a Medida Provisória 820, de 15 de fevereiro de 2018, que deflagrou a Força Tarefa Logística Humanitária - Operação Acolhida. A Casa Civil da Presidência da República foi definida como o órgão responsável, que conta a atuação de diversos órgãos do Governo Federal. O Ministério da Defesa é a Secretaria Executiva, designando um Oficial General do Exército Brasileiro como coordenador da missão.

Além dos órgãos governamentais, atuam na Operação Acolhida o Alto Comissariado das Nações Unidas para Refugiados (ACNUR) e a Organização Internacional para as Migrações

(OIM), com o apoio de outras agências, totalizando 95 agências entre instituições governamentais e não Governamentais.

A missão da operação é **ordenar a fronteira** entre o Brasil e a Venezuela, concentrando os esforços para esse objetivo em Pacaraima. Providenciar o **abrigo**, nas cidades de Pacaraima e Boa Vista, dando as condições necessárias de assistência aos venezuelanos que buscam refúgio ou encontram-se em situação de migrantes¹. Por fim, como estado final desejado da Operação, busca-se a **interiorização** do estrangeiro para o restante do Brasil ou o seu retorno voluntário para o país de origem.

Os militares das Forças Armadas (FFAA) têm papel fundamental, executando atividades na parte operacional e logística da Operação. Organizações Não Governamentais (ONG), filiadas ao ACNUR, atuam nos abrigos ou em atividades de apoio, de forma sinérgica com as FFAA, não existindo uma linha de separação entre o trabalho das ONG e das FFAA. O que ocorre é um trabalho conjunto, em que todos buscam interagir da melhor forma para o cumprimento da missão de apoio ao venezuelano e amenizar os problemas causados pela migração no estado de Roraima.

O militar que trabalha diretamente no abrigo recebe uma grande carga emocional durante a missão. Estando na "ponta da linha", ele enfrenta todas as demandas das ONG e dos venezuelanos, sendo o elo entre o abrigo e o Comando da Operação. Assim, é necessário um cuidado especial ao militar, uma vez que, no contexto da missão, alguns eventos externos e internos podem contribuir positivamente ou negativamente no moral e na crença desse profissional durante o cumprimento da missão.

Um fato a ser destacado é que, após um estudo no Plano de Comunicação Social da Operação Acolhida, foi observado que o documento não possui ações voltadas para o público interno. Assim, a proposta deste trabalho é apresentar sugestões de ações estratégicas de *endomarketing*, de forma que possam motivar o público interno, com foco nos militares que atuam nos abrigos. Inicialmente, pretende-se levantar todos os públicos envolvidos na conjuntura da Acolhida, baseado, principalmente, nos que podem emitir uma opinião sobre a operação.

Com a contribuição dos públicos levantados, por meio da realização de entrevistas em amostragens selecionadas, serão apurados os fatores que estimulam ou desestimulam a tropa na Operação.

¹ Migrante: movimento que uma pessoa, grupo ou animal realiza de um determinado local para outro de forma permanente ou temporária

Por fim, serão sugeridas ações de comunicação de maneira abrangente, tendo como alvo os públicos levantados e os fatores influenciadores, que possam agir no moral e na crença do militar durante a operação.

Com isso, o trabalho parte do princípio que o militar não é um ser isolado do restante da sociedade. Estando dentro de um contexto de anormalidade social, como é o caso da Acolhida, esse profissional pode ser instigado por influências externas ou internas à Operação, prejudicando o trabalho como um todo. Então, o objetivo é explorar estratégias do *endomarketing* no sentido mais abrangente na missão de motivar. Assim será buscado soluções explorando todas as áreas da comunicação social, passando pelo trabalho das relações públicas, produção de produtos de comunicação social, divulgação institucional e relacionamento com a mídia, tudo com o objetivo de manter e melhorar o moral e a crença pela causa que se está atuando do profissional das Forças Armadas que atua na missão.

Para se fazer um estudo completo sobre a problemática, é necessário inicialmente pensar quem são os públicos que direta ou indiretamente estão envolvidos na conjuntura da Operação Acolhida, por se tratar de um assunto com muitas variáveis. Assim, para uma melhor abrangência, é necessário fazer um apanhado de experiências dentro do mesmo contexto.

Para o início dos levantamentos dos públicos e dos fatores influenciadores foram realizadas inicialmente entrevistas com os antigos Chefes da Célula de Comunicação Social da operação. Com a contribuição destes militares que possuem experiência na Acolhida, será possível realizar um levantamento mais preciso desses pontos iniciais importantes para a problemática apresentada.

O objetivo principal desse levantamento é verificar quais os públicos e os fatores que podem infundir os militares positivamente ou negativamente, agindo direta ou indiretamente no moral do militar e na sua crença na causa. E, posteriormente, levantar quais as ações de *endomarketing* mais eficazes para amenizar ou neutralizar os influenciadores negativos e reforçar os influenciadores positivos, possibilitando que a missão seja cumprida em melhores condições.

Para explorar o assunto proposto, após serem levantados os públicos, serão realizadas entrevistas com amostragens dos universos, onde serão verificados vários quesitos que corroborarão para o levantamento de todos os influenciadores e as devidas ações de comunicação social, visando a eficácia do *endomarketing*.

Após os levantamentos dos fatores nas entrevistas, eles serão divididos em dois grupos: os influenciadores com tendência negativa e os interlocutores de sucesso. O primeiro diz respeito a uma possível influência negativa para o moral do militar e sua crença na causa,

necessitando do trabalho de *endomarketing* para neutralizá-las ou amenizá-las. O segundo diz respeito a fatores positivos que podem ser explorados com ações para reforçar positivamente no cumprimento da missão.

Para fins de melhor compreensão do trabalho, convencionou-se dividi-lo em quatro capítulos.

No primeiro capítulo serão tratados os aspectos iniciais atinentes às particularidades gerais da Operação, em que será apresentado um referencial conceitual importante para a devida ambientação do leitor, passando pela situação atual da Venezuela e do Brasil, as particularidades da Operação Acolhida, a importância das ações de comunicação social como fator de motivação, os valores e crenças que alicerçam o comportamento do militar, os sentimentos que podem prejudicar esse profissional, a importância de cada público envolvido e, por fim, citados os influenciadores e os interlocutores de sucesso.

Posteriormente, no capítulo 2 serão expostos os influenciadores com tendência negativa e suas principais características e particularidades, principalmente como podem agir no comportamento do militar.

No capítulo 3 serão abordados os interlocutores de sucesso, que são aspectos positivos para o moral do militar e a sua crença na causa, mas que devem ser reforçados por ações de *endomarketing*, visando agir eficazmente no moral do militar e na sua afirmação na crença pela causa.

De acordo com Costa (2014, p.65), "antes de fazer as pessoas felizes no trabalho, é preciso tentar eliminar os motivos que as fazem infelizes". Assim, o capítulo 4 terá por objetivo listar os fatores que podem influenciar positivamente ou negativamente e propor as ações de *endomarketing* que podem ser implementadas para cada um deles, visando reforçar ou amenizar os efeitos sobre o militar. Apresentando ao final todas as propostas para a inclusão no Plano de Comunicação Social, no campo de Tarefas de Comunicação Social, conforme número 3.5, do Anexo C, do manual de Comunicação Social do Exército (EB 20-MF-03.103)

Cabe ressaltar, que as propostas apresentadas poderão ser utilizadas em qualquer situação de emprego real, não só na Operação Acolhida, pois o objetivo principal do trabalho será sensibilizar a todos com relação à importância da motivação do militar em qualquer missão que ele esteja inserido em um ambiente social divergente do qual está acostumado.

1. AMBIENTANDO-SE AO PROBLEMA

A seguir, serão expostos os aspectos iniciais para facilitar o entendimento do contexto da Operação Acolhida. Será realizada uma ambientação sobre a situação atual da Venezuela e do Brasil no contexto da Operação Acolhida, tendo o militar como o foco do trabalho, assim como seus sentimentos. Posteriormente será dado destaque para os atores e as influências que podem interferir no trabalho do militar.

1.1 O vizinho

Para uma melhor compreensão sobre a atual situação da Venezuela, é necessário descrever o fenômeno conhecido como Chavismo, período que se inicia com a subida de Hugo Chavez ao poder. No ano de 1992, o militar Hugo Chavez participou de uma tentativa de golpe fracassada contra o então presidente, Carlos Pérez. Chegou a ser preso, ficando dois anos na cadeia e, com isso, ganhando grande projeção nacional.

Após ser libertado pelo presidente seguinte, Rafael Caldeira, Hugo Chavez iniciou sua jornada ao poder, ganhando as eleições para presidente no ano de 1998 e permanecendo no poder até a sua morte, em 2012. Durante os 14 anos no poder, realizou alterações no Judiciário e fez reformas na Constituição com o objetivo de manutenção do poder. Fez um governo de esquerda, com a narrativa de distribuição de renda e adotando uma política assistencialista.

O seu vice-presidente, Nicolás Maduro, assume após a morte de Chavez, porém, com a crise do petróleo em 2014, a Venezuela, que mantém sua economia baseada nesse combustível, entra em uma grave crise. Somado a esse fato, o presidente dos Estados Unidos, Donald Trump, inicia um processo de sanções econômicas contra o governo de Nicolás Maduro, o que acaba deixando o país em colapso a partir de 2017.

A Venezuela possui um sistema de produção muito deficiente, praticamente não produzindo nada, dependendo quase que exclusivamente do mercado internacional do petróleo. Desta forma, mesmo tendo a maior reserva de petróleo do mundo, sem dinheiro para sustentar sua economia de políticas socialistas, o país entrou em uma profunda crise nunca antes vista (SILVA, 2019).

A crise da economia venezuelana pode ser melhor entendida por meio de estatísticas, conforme apresenta Silva (2019):

A inflação da Venezuela em 2018 ultrapassou 1.300.000%;
A pobreza extrema do país saltou de 23,6%, em 2014, para 61,2%, em 2017;
Entre 2013 e 2017, o PIB do país caiu 37%, e a estimativa para 2018 é de que caia 15% (ainda não existem dados oficiais sobre o PIB venezuelano em 2018 e 2019);

O salário-mínimo atual da Venezuela corresponde a R\$77; e
Em 2017, a população emagreceu, em média, 11 kg.

Atualmente, o país vive em uma crise política, interna, entre Nicolás Maduro e o autodeclarado presidente interino da Venezuela Juan Guaidó. A situação daquele, por sua vez, está cada vez mais delicada, pois parte da comunidade internacional reconheceu Juan Guaidó como presidente venezuelano. Isso inclui os Estados Unidos, o Canadá, a Espanha, a França e o Brasil. Rússia, China, África do Sul e Cuba declararam apoio a Maduro e o presidente venezuelano sustenta-se no poder pelo fato de ainda ter o apoio de boa parte das Forças Armadas venezuelanas desde 2014 (AGÊNCIA BRASIL, EBC, 2019).

Assim, em decorrência da crise política e econômica no país, iniciou um grande êxodo venezuelano. Na busca desesperada pela sobrevivência, 3,4 milhões de venezuelanos deixaram o país, segundo a Organização das Nações Unidas, sendo que desses 2,7 milhões foram para países da América do Sul, incluindo o Brasil, que recebeu 20.203 pedidos de refúgio. Na Operação Acolhida, 5.793 venezuelanos estão em abrigos. (ACNUR, 1º ago. 19).

1.2 E aqui?

Em 2019, dados extraídos dos relatórios da Polícia Federal, RR, apontam a entrada de 168.357 venezuelanos no Brasil (POLÍCIA FEDERAL, 2019). Neste cenário de grande fluxo migratório, particularmente para o estado de Roraima, tem início uma série de problemas sociais, principalmente nas cidades de Boa Vista e Pacaraima, onde muitos habitantes atribuem o aumento das mazelas sociais à migração de venezuelanos. Várias manchetes de veículos de comunicação locais e nacionais noticiam diversos problemas causados devido à entrada dos imigrantes. Tais como:

Venezuelanos e brasileiros se confrontam nas ruas de Pacaraima, RR.

G1-RR, 16/08/18:

Comerciante assaltado e agredido por quatro venezuelanos em Pacaraima, RR.

G1-RR, 20/08/18:

Após assalto e agressão a comerciante, imigrantes tiveram acampamento queimado e foram expulsos de Pacaraima, RR.

G1-RR, 20/08/18:

Após ataques de brasileiros, 1200 (mil e duzentos) venezuelanos deixam o Brasil.

Roraima em Tempo, 20/08/18:

Dupla de venezuelanos confessou ter esfaqueado até a morte dono de pizzaria, em Caracaí, sul de Roraima.

Folha de S. Paulo, 22/08/18:

Venezuelanas grávidas cruzam fronteira para ter bebê no Brasil.

G1-RR, 06/09/18:

Brasileiro e venezuelano morrem após confusão por suspeita de furto a mercado em Boa Vista.

G1-RR, 15/12/18:

Brasil terá duas vezes mais venezuelanos em 2019, diz Organização das Nações Unidas (ONU). O número pode chegar a 190 mil (cento e noventa mil).

Agência Brasil, 06/05/19:

Pacaraima, RR, está à beira de um colapso com a imigração de venezuelanos.

G1, 16/05/19:

Taxa de desempregados cresce 56%, atinge marca histórica, diz IBGE

Folha de S. Paulo, 17/07/19:

Prostituição de venezuelanas avança com imigração em massa no Norte

As manchetes dos jornais locais e nacionais apontados acima retratam a situação caótica que chegou o estado de Roraima, em especial nas cidades de Boa Vista e Pacaraima. Toda essa situação, aliada à grande comoção da sociedade local, culminou para a formação da Força Tarefa Logística Humanitária - Operação Acolhida. A seguir, serão tratados detalhes sobre a missão.

1.3 Bem-vindo à Acolhida

O Brasil é signatário da Convenção de 1951 e o Protocolo de 1967 da ONU, que são os dispositivos legais dos quais é assegurado que qualquer pessoa, em caso de necessidade, possa exercer o direito de procurar e receber refúgio em outro país. Assim, em decorrência da crise

na Venezuela, o Brasil promulgou o Decreto Nº 9.285, de 15 de fevereiro de 2018, que reconhece a situação de vulnerabilidade decorrente de fluxo migratório provocado pela crise humanitária na República Bolivariana da Venezuela, e o Decreto Nº 9.286, de 15 de fevereiro de 2018, que define a composição, as competências e as normas de funcionamento do Comitê Federal de Assistência Emergencial (Força Tarefa Logística Humanitária no Estado de Roraima - Operação Acolhida).

A Acolhida conta com a atuação de diversos órgãos do Governo Federal e entidades civis, nacionais e internacionais, no total são 95 agências. A presidência foi delegada para a Casa Civil da Presidência da República e o Ministério da Defesa atua como Secretaria Executiva da Operação, responsável por toda a parte administrativa e logística.

Na fase inicial, o Ministério da Defesa assumiu abrigos antes administrados pela Prefeitura de Boa Vista e instalou outros, possibilitando a retirada de um grande número de venezuelanos das ruas. Posteriormente o objetivo da missão passa a ser: ordenar a fronteira, acolher e assistir o venezuelano ou migrante e interiorizá-lo para alguma cidade que tenha condições de receber, dando a assistência adequada.

O ordenamento na fronteira inicia com a entrada do venezuelano em território brasileiro pela cidade de Pacaraima, onde o refugiado passa por uma triagem, inspeção de saúde, procedimento imunológico, retirada de documentos e outras medidas administrativas. Durante esses trâmites burocráticos, o refugiado fica assistido em um abrigo de transição, chamado BV-8.

Após essa fase inicial, ocorre o deslocamento, por ônibus fretado, para um dos abrigos da cidade de Boa Vista. Na chegada, o refugiado recebe materiais de higiene pessoal e coletiva, colchão e um local para sua permanência, geralmente uma barraca do Exército Brasileiro ou da ONU, permanecendo nos abrigos até serem interiorizados.

Atualmente, existem treze abrigos, sendo dois em Pacaraima e onze em Boa Vista, com um total de 5793 abrigados (dados do Comando da Acolhida, até agosto de 2019). Durante a permanência nos abrigos é oferecida toda a assistência necessária, como assistência médica e odontológica, segurança, alimentação, atividades sociais, ações educacionais para todas as idades, dentre outras ações, ficando o refugiado em uma situação assistida pela Operação Acolhida.

O processo de interiorização ocorre de cinco maneiras: de forma institucional, através de órgãos públicos, sob a coordenação do Ministério da Cidadania, que mantém abrigos públicos em algumas cidades do Brasil; por meio da sociedade civil, que apoiam os venezuelanos em sua interiorização; por meio da reunificação familiar, quando o refugiado já

possui um familiar em condições de prestar o apoio necessário; através de vaga de emprego sinalizada, quando empresas da iniciativa privada manifestam interesse em empregar mão de obra de refugiados venezuelanos em suas empresas; e por último, por meio de reunião social, similar a reunião familiar, podendo ser qualquer venezuelano, já instalado no Brasil, que manifeste ter condições de receber um ou mais refugiados. Cabe ressaltar que em todas as situações existe a preocupação que os refugiados tenham a devida assistência, evitando que o mesmo volte para a situação de desassistido.

Por fim, o estado final da missão desejado é o ordenamento da fronteira, obtendo o fluxo migratório controlado com todos os migrantes ou refugiados apoiados nos diversos abrigos, estando em condições de participar do processo de interiorização, sendo absorvidos pelo sistema de ensino, de saúde e de mercado de trabalho do município que lhes receberam, ou retornando voluntariamente ao seu país de origem.

1.4 Comunicação: o 4º poder

A comunicação social está cada vez mais presente em todas as instituições. Sejam públicas ou privadas, a busca pela entrega de um bom serviço ou produto, ressaltando o nome da instituição devem fazer parte do "manual de sobrevivência" de uma instituição séria. Para Kunsch (2016), a atividade de comunicação pode ser considerada o quarto poder da República, tendo em vista que a preocupação com a imagem passa a ser vital na sociedade e incorporada também como poder dentro das organizações.

1.4.1 *O endomarketing*

Mas antes de pensar no público externo, a instituição deve se preocupar com a sua imagem com o público interno. Assim, se uma instituição quer ter sucesso na sua área é de suma importância que sua primeira preocupação seja a motivação dos seus profissionais. Desta forma, busca-se, por meio de estratégias comunicacionais, fazer com que os colaboradores se sintam engajados e motivados com o seu trabalho; isso é o que se pode chamar de políticas de *endomarketing* ou *marketing* interno.

Costa (2014, p.35) apresenta a seguinte visão sobre o *endomarketing*:

[...] não basta, portanto, o colaborador estar na empresa. É preciso que a empresa esteja no colaborador. É a releitura do conceito "endo": endomarketing não é o marketing dentro da empresa, mas o marketing "dentro" do colaborador. [...] devemos investir em um excelente relacionamento do empregado com a empresa, visando preservar o sentimento empregado pela empresa. O amor é o fogo, o relacionamento é a lenha. [...] O endomarketing vê o público interno como um cliente interno.

Assim, percebe-se que o colaborador de uma determinada instituição é o foco de todas as ações de comunicação de *endomarketing*. Visa basicamente melhorar a qualidade do trabalho do público interno, com políticas motivadoras e de pertencimento, para que esse colaborador entregue um serviço ou produto de melhor qualidade, fazendo com que a instituição atinja em melhores condições os seus objetivos e, conseqüentemente, melhore ou mantenha a sua imagem perante a sociedade.

1.4.2 *Endomarketing X comunicação interna*

O *endomarketing* é uma forma abrangente de se fazer comunicação, não podendo ser confundido com ações de comunicação interna. Para Kunsch (2016, p.64) "a comunicação interna corre paralelamente com a circulação normal da comunicação que perpassa todos os setores de organização, permitindo seu pleno funcionamento". Assim, percebe-se que a comunicação interna é a ação de informar o público interno, enquanto o *endomarketing* é motivar o público interno.

Para Kunsch (2016), as ações de comunicação é um ato de comunhão de ideias e o estabelecimento de um diálogo. Não é simplesmente uma transmissão de informações. A eficácia da comunicação nas organizações passa pela valorização das pessoas como indivíduos e cidadãos. Essas estratégias seriam planejadas, com objetivos bem definidos, para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados, usando ferramentas da comunicação institucional [de forma abrangente para públicos variados] e da comunicação mercadológica [estratégia de *marketing*] para atingir seus objetivos.

Ou seja, evidentemente, na medida em que o *endomarketing* e a comunicação interna se desenvolvem no conjunto de uma comunicação integrada, com políticas globais estabelecidas, estratégias delineadas e programas de ações voltados prioritariamente para todo o pessoal

interno, tenderá a ser muito mais eficiente e eficaz. Pode-se então dizer que a comunicação interna é um dos braços do *endomarketing*, pois manter o público interno informado das ações de uma instituição é uma forma de fazer crescer o sentimento de pertencimento e motivação, que são objetivos claros do *endomarketing*.

1.4.3 *O endomarketing verde oliva*

Para o Exército Brasileiro, de acordo com o Programa Força da Nossa Força, a dimensão humana, também chamada de “a força da nossa Força”, abrange o conjunto de fatores geridos pela instituição que influenciam o profissional militar, o servidor civil, e seus familiares, que traduz um objetivo estratégico da Instituição como forma de aumentar o poder de combate (Departamento Geral de Pessoal do Exército Brasileiro, 2017).

De acordo com o Manual de Fundamentos da Comunicação Social (EB 20-MF-03.103) "o sistema de comunicação social é vital para o planejamento e execução dos planos e ordens de operação. É uma ferramenta valiosa para multiplicar o poder de combate e para fortalecer o moral, a coesão e o espírito de corpo da tropa". O EB 20-MF-03.103 (2017) ainda cita que:

Todos os integrantes do EB, militares e civis, em qualquer situação, são elementos fundamentais de Com Soc no processo de preservação e manutenção da imagem da Força, sendo difusores, por excelência, dos valores da Instituição. 2.6.2 A apresentação pessoal e a postura dos integrantes da Força, a conduta em todas as situações e a crença na Instituição refletem de forma positiva na imagem da Força, estimulando atitudes de respeito e admiração e contribuindo para o aumento da credibilidade do Exército Brasileiro perante a sociedade (EB 20-MF-03.103, 2017, p. 2-5).

De acordo com Bonella *et al* (2015, p. 89), o objetivo geral da comunicação no âmbito interno é fortalecer as convicções e a autoestima dos integrantes do Exército Brasileiro, estimulando o orgulho de ser militar.

Também analisando os objetivos específicos da Comunicação para o público interno apontados por Bonella *et al* (2015), é possível concluir que a missão da Comunicação Social para o público interno é muito ampla. Apresenta, entre outras, a missão de fortalecer o moral, preservar a coesão interna, acompanhar o grau de satisfação da tropa e destacar o valor individual e coletivo dos militares para a Força Terrestre.

De acordo com o Manual de Técnicas e Procedimentos de Comunicação Social (EB10-MT.001, 2017), em um ambiente operacional, as principais preocupações do Comando com a tropa dizem respeito a manter elevado o moral e imunizá-lo quanto às operações psicológicas do adversário, de modo a desenvolver, no combatente, a crença na causa pela qual está combatendo.

Assim, observa-se que as atividades de Comunicação Social, em todas as suas vertentes (Relações Públicas, Assessoria de Imprensa e Divulgação Institucional) devem estar ligadas diretamente com a motivação do público interno. Mesmo que nos manuais militares o termo *endomarketing* não seja utilizado, pode-se dizer que o Exército Brasileiro pratica essa atividade, sendo o militar o principal cliente das ações. Configurando-se em estratégias intensificadora do poder de combate, principalmente para a manutenção do moral elevado e da crença pela causa.

Na Acolhida não é diferente. A Comunicação Social, por meio de estratégias de *endomarketing*, tem um papel fundamental para o sucesso. Ainda mais que a Operação possui um ambiente operacional muito particular, apresentando um *modus operandi* muito diferente para o qual o Exército é vocacionado. Além de tudo, é uma Operação que possui diversos públicos envolvidos, onde o olhar da Comunicação Social poderá aprimorar diversas atitudes, particularmente visando o trabalho dos militares que atuam na Operação.

1.5 Conhecendo o "cliente"

A ferramenta primordial para o sucesso da Operação Acolhida é a atuação do militar. Assim, como o foco principal é esse profissional, ele pode ser chamado de cliente para todas as ações propostas de *endomarketing* no presente trabalho. Porém, antes de propor qualquer ação para o "cliente", é necessário conhecê-lo, principalmente saber o que move esse profissional para o cumprimento da missão.

Sabe-se que a designação dos militares que fazem parte da Força Tarefa Logística Humanitária ocorre entre militares das Forças Armadas, em sua maioria do Exército Brasileiro, com um rodízio entre todos os Comandos Militares de Área. A duração da missão é variável, podendo chegar a 6 meses. A maior parte dos militares são voluntários, apesar de não saberem bem qual a situação irão enfrentar em Roraima, procuram manter o espírito de cumprimento de missão inabalável. Por isso, cabe o questionamento do que faz esse profissional seguir no trabalho.

Fazendo uma reflexão sobre o *modus operandi* do militar, pode-se dizer que os valores os sustentam, a crença faz eles acreditarem e o moral elevado faz seguir em frente. Três pontos fundamentais no *ethos* do militar: valores, crença e moral. De acordo com o Manual de Campanha de Liderança Militar (C 20-10) "[...] a aceitação de crenças e valores comuns, pelos integrantes de uma Unidade, reduzem os conflitos, diminuem os obstáculos na interação e facilitam a ação coletiva".

Ainda no Manual C 20-10 existem dois tipos de valores, os valores básicos que são a honra, honestidade, verdade, justiça, respeito, lealdade e integridade; e os valores militares: patriotismo, civismo, idealismo, espírito de corpo, disciplina, interesse pelo aprimoramento profissional. As crenças são suposições ou convicções julgadas verdadeiras a respeito de pessoas, conceitos ou fatos (C 20-10, 2011). De acordo com o *site* da revista Exame, o entendimento conceitual da expressão moral diz respeito ao ânimo, à disposição e ao estado de espírito das pessoas.

A partir desses conceitos, é possível entender o cerne do comportamento do militar. De acordo com o Vade-Mécum de Cerimonial Militar do Exército Valores, Deveres e Ética Militares (VM 10):

A carreira militar não é uma atividade inespecífica e descartável, um simples emprego, uma ocupação, mas um ofício absorvente e exclusivista, que nos condiciona e autolimita até o fim. Ela não nos exige as horas de trabalho da lei, mas todas as horas da vida, nos impondo também nossos destinos. A farda não é uma veste, que se despe com facilidade e até com indiferença, mas uma outra pele, que adere à própria alma, irreversivelmente para sempre.

Segundo Sumner (1906), quando um determinado uso coletivo de uma determinada sociedade, quando geram uma aceitação coletiva, acaba levando ao costume, que posteriormente viram um conjunto de regras. Assim, nesse entendimento, no caso Exército Brasileiro perpetua a ideia de que ser militar não é uma profissão, mas uma verdadeira entrega à Nação, no verdadeiro sentido de a palavra servir.

Como forma de reconhecimento a esse esforço, a sociedade brasileira reconhece no militar um profissional abnegado, com valores intrínsecos, passados por várias gerações de profissionais, formando aquilo que se pode chamar de "cultura militar". Esse conceito cultural vem dos valores éticos e morais que a instituição pratica, passando do uso, para o costume e leis que amparam este comportamento.

A Instituição Militar vivencia a sua cultura, em que se destaca a grande importância dos valores, sendo que três adquirem um papel primordial para o exercício da profissão das armas:

a hierarquia, ligada com o respeito da autoridade superior; a disciplina, cumprimento das ordens emanadas e o dever, ligado ao verdadeiro sentido de comprometimento com a sua missão, alicerçado pelo juramento do soldado de defender sua pátria "com o sacrifício da própria vida". Pode-se considerar esses valores como os principais que, somados ao patriotismo, ao civismo, a fé na missão do Exército, o amor à profissão, o espírito de corpo e o aprimoramento técnico profissional fazem o arcabouço de valores militar. Assim, com esses valores lapidados desde do período da formação, o militar alicerça o seu trabalho.

No entanto, não só valores institucionais movem o militar. Não se deve esquecer que ele é um ser humano, e não um ser alienado, que apenas vive sob a égide dos valores da instituição. Ele faz parte de uma determinada cultura, de uma sociedade. Assim, o militar estar suscetível a valores, costumes, ritos e crenças da sociedade que ele vive, estando vulnerável a diversas influências.

Independente dos valores intrínsecos ao militar, outros fatores podem influenciar no seu discernimento do que é certo ou errado, ou seja, pode influenciar na sua crença, podendo contribuir ou afetar diretamente o seu moral. Pode-se dizer que o homem, assim como o militar, é o que ele acredita, ou seja, fazer uma pessoa acreditar é a melhor maneira de influenciá-la. Então, para o militar, além de todos os valores que a instituição impõe, outro fator preponderante é acreditar no que está sendo feito, ou seja, é ter crença na causa.

A crença no "acreditar" fará do militar um profissional "blindado" de todas as influências negativas que pode sofrer. É nesse ponto que a comunicação social se faz importante. Ações de *endomarketing* que potencializem fatores positivos ou que amenizem fatores negativos podem influenciar o espírito do militar, contribuindo para melhorar o ânimo no cumprimento da missão, o que vai contribuir para o seu sucesso.

Por fim, atendendo o questionamento do que faz o militar seguir na missão, a resposta está naquilo que convencionou-se chamar de cultura militar, que consegue agregar valores, crença e manter ânimo elevado. Nesse sentido, se faz necessário trabalhar a manutenção desses três fatores objetivando o sucesso da missão, podendo ser usadas como ferramenta as ações de comunicação voltadas para o *endomarketing* no "cliente": o militar que atua na Acolhida, melhorando sua produtividade e afastando influências que podem prejudicar a missão.

1.6 Sentimentos a flor da pele

Em operações que ocorram uma situação fora do contexto de normalidade social, situação comum em missões de paz e de garantia da lei e da ordem (GLO), e também ocorrendo na Operação Acolhida, o militar fica passível de sofrer variações comportamentais, provocadas pela missão. Fato comum é o ambiente cultural divergente, ficando vulnerável a diversos agentes externos estressores. Esses fatores podem provocar o desequilíbrio emocional durante a missão.

Na Acolhida a maior preocupação é a assistência ao estrangeiro que entra no Brasil em busca da própria sobrevivência. Assim, para cumprir a missão, o militar deve estar com seu bem-estar psicológico em condições para lidar com diversas situações envolvendo o abrigado. Por isso, é necessário diagnosticar qualquer indício estressor que venha a prejudicar principalmente o trato com o estrangeiro, o que poderia atrapalhar toda a missão.

Para definir o conjunto de sentimentos que podem prejudicar o trato com o abrigado, usualmente o Exército Brasileiro adota a expressão "efeito PINO", um conjunto de comportamentos indesejáveis que precisa de uma atenção especial. O PINO é uma sigla, que consolida o significado de: Pena; Indiferença; Nojo e Ódio. Trata-se de um ciclo que pode ter uma evolução preocupante, caso ocorra em uma missão em que o militar tenha que lidar com um determinado segmento social destoante (SCHMITT, SCHMITT, NETO, 2016).

Desmembrando a sigla "PINO", a primeira fase, ou simplesmente a primeira letra é a PENA (P), que reflete as condições sociais precárias que vive o abrigado. Podendo provocar um sentimento de culpa, de angústia que pode impedir o militar de prosseguir agindo de forma profissional na missão, pois estará envolvido emocionalmente com a situação do abrigado.

A segunda fase é a INDIFERENÇA (I), isso ocorre devido às circunstâncias que cercam o trabalho no abrigo e a rotina diária com o refugiado, que pode acabar gerando um sentimento de naturalidade nociva para qualquer que seja o problema, levando o militar a agir de forma indiferente. Por exemplo, um refugiado diz que está com uma determinada dor e o militar acha uma coisa normal e não aciona a equipe de saúde, mas, na verdade, o abrigado está tendo um infarto. Essa indiferença é um fator preocupante, uma vez que pode afetar o discernimento do momento em que o abrigado realmente está em uma situação que dependa da atuação do militar.

A terceira letra significa NOJO (N), o que acaba conduzindo o militar a um processo de aversão à situação vivida pelo refugiado e à sua cultura. Esse sentimento leva o militar a querer se afastar do refugiado, prejudicando as ações necessárias de assistência aos desassistidos.

A quarta fase, e a mais preocupante, é o ÓDIO (O), situação em que o militar pode desenvolver ações contra a integridade física e psicológica do abrigado. Com maior chance de

ocorrer os que estejam trabalhando em abrigos, essa situação normalmente incapacita o profissional a prosseguir na missão, levando-o a um total colapso de valores.

A terceira e a quarta fase são as mais preocupantes. Pois denotam sentimentos negativos de etnocentrismo, xenofobia e preconceito cultural. Podendo impossibilitar o militar a prosseguir na missão.

No caso da Operação Acolhida todos os fatores preponderantes para a ocorrência do chamado "efeito PINO" estão latentes. O militar brasileiro tem que lidar com diversas situações que envolvem o refugiado venezuelano. Após três meses de trabalho em um abrigo na missão, um Oficial do Exército Brasileiro fez o seguinte relato:

Eu realmente já estava precisando ir embora, eu estava me envolvendo demais com toda a situação, eu achava que essa história de PINO era uma dessas lendas, mas não é. Eu não desenvolvi uma evolução, na verdade eu fiz um "PINO seletivo" [aspas colocadas pelo autor], tinha venezuelano que eu queria matar [desenvolvimento do ódio], ao mesmo tempo tinha famílias que a minha vontade era levar para a minha cidade para dar uma vida melhor [desenvolvimento da pena]. Em um único dia no abrigo eu percorria sentimentalmente por todas as letras do PINO, era um *mix* de emoções. Vi que aquilo realmente não estava me fazendo bem, não estava mais me conhecendo.

Pode-se perceber, conforme relato do Oficial, o chamado "efeito PINO" não necessariamente é um ciclo, que inicia na primeira letra e evolui até a última. O militar pode simplesmente sofrer os efeitos de apenas uma das letras, todas as letras seletivamente, ou em uma sequência, não existindo uma regra, tudo vai depender da situação vivenciada e de como o militar vai enfrentá-la. Qualquer profissional, em uma situação extrema, poderá colocar o seu equilíbrio emocional a prova.

Assim, torna-se importante diagnosticar previamente a situação, sabendo o momento de se ter uma ação reativa. No entanto, mais importante do que diagnosticar, é adotar ações proativas que consigam evitar o efeito PINO. Uma ferramenta eficaz nesse objetivo são ações estratégicas de endomarketing voltadas para o militar. Estas ações motivacionais podem neutralizar ou amenizar fatores geradores do efeito PINO, evitando que o equilíbrio emocional do militar seja abalado, e prejudique o bom andamento da missão.

1.7 Levantando os influenciadores

Com a ciência de todo o contexto e funcionamento da Operação Acolhida, bem como conhecendo melhor o "cliente" (o militar, que é o foco do trabalho) e todo o importante papel da comunicação nos dias atuais, inicia-se o momento de levantar os principais fatores

influenciadores com tendência negativa e os interlocutores de sucesso, que as ações de *endomarketing* devem trabalhar, para contribuir com que os militares cumpram sua missão em melhores condições, agindo na motivação desse profissional, alavancando o moral e a crença pela causa.

1.7.1 *O levantamento*

O método de levantamento escolhido para a obtenção de informação sobre a Operação foi a entrevista qualitativa, semiestruturada, semiaberta, com os diversos públicos, contendo um roteiro, com uma abordagem em profundidade e de respostas indeterminadas. Conforme explica Duarte (2006):

Este texto, limitado pelo espaço disponível e objetivo, trata da entrevista individual em profundidade, técnica qualitativa que explora um assunto a partir da busca de informações, percepções e experiências de informantes para analisá-las e apresentá-las de forma estruturada. Entre as principais qualidades dessa abordagem está a flexibilidade de permitir ao informante definir os termos da resposta e ao entrevistador ajustar livremente as perguntas. Este tipo de entrevista procura intensidade nas respostas, não-quantificação ou representação estatísticas (DUARTE, 2006, p. 82).

No intuito de se buscar onde as ações de *endomarketing* devem ser direcionadas, foram entrevistadas parcelas dos principais grupos envolvidos na Operação Acolhida. Os colaboradores, dentro desses grupos para a pesquisa, foram escolhidos de forma aleatória, obedecendo os seguintes aspectos:

Militares que atuam na Operação Acolhida: Foram selecionados militares que trabalharam na Seção de Comunicação Social (Célula D7) no total de cinco, sendo dois Oficiais e três Sargentos. Foram também realizadas entrevistas com os Chefes da Célula de Comunicação Social da Operação Acolhida do terceiro, quarto e quinto contingentes. Como o militar que atua nos abrigos é o foco principal do trabalho, procurou-se entrevistar todos os envolvidos, sendo enviados cinquenta questionários, sendo recebido as respostas de quinze militares, sendo cinco oficiais e dez sargentos. Total de entrevistas recebidas por militares 22 respostas.

Habitantes locais da cidade de Boa Vista: o procedimento utilizado foi entrevista com habitantes dos bairros que possuem abrigos de refugiados e usuários da Rodoviária de Boa Vista. No total, cinquenta moradores manifestaram interesse em fornecer seus dados para

participarem do levantamento, sendo recebidos 18 questionários para reforçar as informações coletadas.

Colaboradores das Organizações não Governamentais (ONG): as organizações que participaram do levantamento foram a Organização Internacional para as Migrações (OIM), Alto Comissariado das Nações Unidas para os Refugiados (ACNUR), Fundação AVSI e Organização Humanitária Fraternidade sem Fronteiras. Foram enviados 20 questionários, sendo recebidos cinco.

Os abrigados: foram enviados vinte formulários para venezuelanos que estão ou que passaram por abrigos da Operação Acolhida, sendo recebidas nove respostas. Além do envio dos questionários, foi realizada uma entrevista com uma família de refugiados interiorizada para o município de Cristalina, Goiás.

Moradores de cidades que receberam o venezuelano pelo processo de interiorização: por fim, foram entrevistados moradores de Brasília, no Distrito Federal, e de Cristalina, no Estado de Goiás. Ambas cidades que receberam refugiados venezuelanos pelo processo de interiorização da Operação Acolhida. Foram enviados cinquenta questionários, sendo recebidos dezoito.

O principal objetivo desse levantamento foi ter uma representatividade de todos os públicos envolvidos na Operação Acolhida, de forma que possa ser retratado um espelhamento isonômico da problemática proposta e as percepções e experiências dos entrevistados.

1.7.2 *Os influenciadores*

Como já abordado anteriormente, o militar, apesar de possuir valores intrínsecos, não é uma "ilha", e acaba sofrendo influências externas. Ciente disso, foram realizadas entrevistas com diversos públicos, para que fossem levantados os fatores que podem influenciar positiva ou negativamente a postura do militar que atua na Acolhida. Além disso, objetivou-se levantar propostas de ações na área do *endomarketing* para amenizar ou neutralizar a influência desses fatores quando negativos, ou reforçá-los quando positivos.

Após receber as respostas dos questionários, foram mensurados qualitativamente todos os aspectos citados como influenciadores e as ações propostas para o *endomarketing*. A base do levantamento foram as respostas dos militares, mas os outros públicos tiveram parcela

fundamental, pois expuseram em suas respostas posicionamentos importantes para a solução da problemática.

Para uma apresentação didática dos pontos abordados, convencionou-se dividir os fatores em dois. Inicialmente, os que foram considerados com maior probabilidade de influenciar negativamente a tropa, caso não sejam adotadas estratégias de comunicação social bem definidas. Os principais influenciadores com tendência negativa levantados foram os problemas sociais e econômicos do Brasil, a rotina e as condições de trabalho na Operação Acolhida, a influência das organizações não governamentais, o comportamento dos refugiados, o que os habitantes de Roraima pensam sobre a questão e o que restante dos brasileiros, que recebem venezuelanos em suas cidades, sabem sobre a Acolhida, e, por último, a atuação da imprensa na Operação.

Foram mensurados também os fatores que devem ser enaltecidos por ações de *endomarketing*, que convencionou-se chamar de interlocutores do sucesso. Esses fatores, normalmente, configuram-se em influência positiva no moral e na crença do militar que atua na Acolhida. De acordo com as respostas recebidas dos questionários aplicados nos diversos públicos, os principais interlocutores foram o apoio da família, o papel da liderança dos Comandantes e Chefes em todos os níveis, a realização de atividades sociais e desportivas e a importância do apoio espiritual e psicológico na missão. Todos esses fatores foram considerados importantes e podem exercer influência positiva no militar. Por isso, torna-se essencial o planejamento de ações de *endomarketing*, para que os mesmos se configurem elementos motivacionais, garantindo o cumprimento da missão em melhores condições.

A seguir, nos próximos capítulos, serão discorridos sobre as particularidades dos influenciadores com tendência negativa e os interlocutores do sucesso, sendo, ainda, elencadas propostas de ações de *endomarketing* para cada um deles.

2 OS INFLUENCIADORES COM TENDÊNCIA NEGATIVA

“Nenhum homem é uma ilha”. Esta famosa frase do filósofo inglês Thomas Morus (1516) ajuda-nos a compreender que a vida humana é um convívio. O militar possui valores éticos e morais, arraigados desde a sua formação, que definem o *ethos* militar, ou a já citada "cultura militar". No entanto, o militar, logicamente, faz parte de uma sociedade, se relacionando com a família, os amigos, tomando conhecimento de notícias de veículos de comunicação, entre outros meios, sofrendo influências no modo de pensar, no julgamento ou ponto de vista, moldando o modo de pensar sobre um determinado assunto. Essa influência age diretamente na formação da crença do militar.

De acordo com Costa (2014), é importante destacar que os referenciais externos estarão presentes na comunicação. De maneira geral, em uma missão como a Operação Acolhida, vários fatores externos podem influenciar positivamente ou negativamente no moral e na crença do militar. Assim, as ações de comunicação tornam-se uma importante ferramenta para impedir ou amenizar correntes negativas e reforçar correntes positivas, influenciando diretamente no trabalho na Operação.

A seguir, serão tratados os principais fatores que podem interferir no comportamento do militar designado para trabalhar na Operação Acolhida.

2.1 os problemas sociais e econômicos do Brasil

Desde 2014, de maneira geral a grande mídia explora o assunto que o Brasil vive uma das piores crises econômicas da história. Redução do Produto Interno Bruto (PIB), retração da atividade industrial e econômica, aumento do desemprego, endividamento, problemas na saúde, aumento da violência, crise política, corrupção, perda de credibilidade nos Três Poderes da República, entre outros problemas. Esses assuntos constrói uma narrativa pessimista do país para a maioria dos brasileiros, refletindo em uma conjuntura negativa para a sociedade nacional.

No que tange ao problema da fome, em setembro de 2018, a Organização das Nações Unidas para Alimentação e Agricultura (FAO) revelam que o combate à fome no Brasil se estagnou, e 5,2 milhões de brasileiros passam fome. Na saúde, 89% dos brasileiros classificaram o sistema de saúde – pública ou privada – como péssima, ruim ou regular, segundo

pesquisa da Datafolha, no ano de 2018. Segundo o site UOL Notícias, em maio de 2018, a saúde no Brasil apresentou altos índices de reprovação e sofre com a falta de medicamentos, médicos e leitos.

De acordo com o Atlas da Violência de 2018, produzido pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), o número de 62.517 assassinatos cometidos no país em 2016 coloca o Brasil em um patamar 30 vezes maior do que o da Europa. Só na última década, 553 mil brasileiros perderam a vida por morte violenta. Ou seja, um total de 153 mortes por dia. Na área econômica, a crise vivida pelo Brasil se assemelha à crise da grande depressão de 1929, diz a economista da Consultoria Tendências, Alessandra Ribeiro, para a Rede BBC de Londres.

Na economia para ver essa situação, basta verificar os índices:

De 2014 até 2018 o PIB do Brasil apresentou queda acumulada de 4,6%, destaque negativo para os anos de 2015 e 2016, que apresentaram queda acumulada na economia de 7,2 %, considerada por economistas a pior da história, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2018).

Atualmente o desemprego é de 12,7%, tendo 13,4 milhões de brasileiros buscando trabalho (IBGE, 2018).

O percentual de famílias brasileiras endividadadas alcançou 62,7%, de acordo com a Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC, 2018).

Crise política, vários casos de corrupção, destaque para a Operação Lava Jato, em que segundo um levantamento de peritos da Polícia Federal mostra que todas as operações financeiras averiguadas nas investigações da Lava Jato somam R\$ 8 trilhões (POLÍCIA FEDERAL, 2018).

Todos esses indicadores econômicos negativos provocam reflexos na qualidade de vida dos brasileiros, onde se destaca:

Na saúde o Brasil ocupa a 89ª posição em qualidade de saúde no mundo, ficando atrás de países como o Chile, Argentina e Uruguai, ficando apenas uma posição à frente da Venezuela, conforme a Organização Mundial da Saúde (OMS, 2018).

Na educação o Brasil ocupa a 88ª posição em qualidade da educação no mundo, ficando atrás de Equador e Bolívia, por exemplo, de acordo com a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO, 2018).

Os índices de violência também são preocupantes. Tendo como referência o número de homicídios, dados da OMS colocam o Brasil como o 9º país mais violento do mundo, tendo a cada 100 mil habitantes, 31,1 são assassinados. Para se ter uma referência, a média mundial é de 7,6 para 100 mil (OMS, 2018).

A pobreza ainda é muito latente no Brasil, segundo o IBGE, 54,8 milhões de brasileiros estão abaixo da linha da pobreza, sendo que destes, 15,2 milhões vivem abaixo da linha da extrema pobreza, tendo 5 milhões que sofrem com a fome (IBGE, 2018).

Outro fato a considerar é que o Brasil está em 83ª posição no ranking de salário mínimo (IBGE, 2018).

No quesito saneamento básico, metade dos brasileiros não tem acesso a qualquer sistema de esgoto e mais de 35 milhões de brasileiros não tem acesso a abastecimento de água (IBGE, 2018).

Todos esses indicadores socioeconômicos coloca o Brasil na 79ª posição no Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), de acordo com a ONU, em estudo feito em 2018. Ficando atrás de Chile, Uruguai, Argentina e Venezuela, mesmo com a pior crise da sua história.

Nesta breve ambientação da situação socioeconômica do Brasil, pode-se relacionar a questão do endomarketing com a situação vivenciada na Acolhida. Uma vez que surge o dilema de que como um militar de uma região carente do país, que apresenta índices de desenvolvimento humano (IDH) extremamente baixo vai lidar com a situação de ter que dar para um venezuelano benefícios que um familiar, um amigo ou um vizinho não recebem do Estado.

O venezuelano recebe do Brasil todo o apoio, situação diferente de muitos brasileiros. Os abrigados recebem alimentação, assistência médica e odontológica, retirada de documentos, atividades recreativas, etc., porém, mesmo com toda essa assistência, de acordo com a entrevista realizada entre militares que trabalham nos abrigos, os venezuelanos reclamam do que está sendo oferecido. Um Oficial que trabalhou no Abrigo Rondon 3 realizou o seguinte comentário em sua entrevista:

Estávamos distribuindo as marmitas, o cardápio era strogonoff, um dos ingredientes presentes era azeitona. Devido ao calor e ao fato da quentinha ficar abafada, quando um venezuelano abriu o marmite, veio aquele cheiro da azeitona, que foi confundido que a comida estava estragada. O abrigado alertou a todos sobre o ocorrido e todos os venezuelanos começaram a jogar a comida fora. Eu pessoalmente comi uma marmita para verificar a qualidade, e estava boa, mas mesmo assim não adiantou. Foi difícil ver aquilo, sou de uma cidade do interior do Piauí, e muita gente da minha cidade não tem nem o que comer.

Comentários com esse teor foram feitos por vários militares. Uma opinião negativa em relação ao apoio prestado ao venezuelano, que pode influenciar diretamente na crença de que o trabalho realizado não é importante e nem valorizado.

Como já mencionado anteriormente, o militar usa de estímulo os seus valores no cumprimento da missão. O militar, normalmente, se compromete com a causa sem esperar nada em troca, pois isso faz parte dos seus princípios castrenses. Assim, como proposta, ações de *endomarketing* devem trabalhar exatamente no sentimento da "satisfação do dever cumprido",

procurando receber em troca apenas o "agradecimento". Tudo com a intenção de neutralizar ou amenizar o influenciador negativo da situação socioeconômica do Brasil.

2.2 A rotina e as condições de trabalho na Operação Acolhida

A rotina e as condições de trabalho na Operação Acolhida devem ser cuidadosamente observadas, para que não prejudiquem toda a sua conjuntura. Uma vez que, por si só, a Operação já reúne diversos fatores que contribuem para o estresse que envolve a missão, em que todos os atores envolvidos, particularmente os militares, sofrem grande pressão por todas as situações vivenciadas no contexto da missão. De acordo com Costa (2014, p. 58):

Quando uma empresa exerce pressão para que os funcionários produzam, o índice de produtividade cresce até atingir o seu ponto máximo, mas, inevitavelmente, decai. O excesso de pressão não mantém a produtividade em alta. Além de aumentar a ansiedade e o estresse. Controle a ansiedade, e a comunicação interna fluirá melhor, fazendo a empresa mais produtiva, rentável e prazerosa para se trabalhar.

Um abrigo da Operação Acolhida tem suas particularidades, onde os militares, as ONG e os venezuelanos devem coexistir no mesmo espaço, em que todos devem ter conhecimento das suas responsabilidades para as coisas funcionarem satisfatoriamente.

Os militares são os administradores do abrigo, sendo responsáveis pela parte logística, administrativa, de segurança e das instalações, trabalhando de forma sinérgica com os colaboradores das ONG para o bom funcionamento do espaço.

O foco principal das ONG é o venezuelano. Tendo sua atuação na orientação de comportamentos, em propostas de dinâmicas de grupo, nas atividades sociais e educacionais, exercendo o elo com o poder público, particularmente nos casos de saúde e educação. De maneira geral, procuram facilitar a adaptação àquela nova fase.

2.2.1 A rotina nos abrigos

Os militares designados atuam em um regime de trabalho de no mínimo 12 (doze) horas por dia, tendo normalmente, para cada militar, uma folga na semana. A missão tem duração de

três a cinco meses, tendo dez dias de descanso no meio desse período, dividindo a Operação em duas partes. Como foi exposto, trata-se de uma rotina desgastante que deve ser bem trabalhada por todos os chefes em todos os escalões, particularmente na Célula dos Abrigos do Comando da Acolhida.

No total, a Operação possui treze abrigos, sendo dois em Pacaraima e onze em Boa Vista, que são conduzidos por uma equipe de seis a oito militares. Cada instalação é chefiada por um Oficial, podendo ser Subalterno ou Intermediário, para o caso dos menores, e superior para os maiores.

Para possibilitar o sistema de rodízio, cada local possui dois oficiais, ou seja, sempre terá um Oficial atuando, em um regime de trabalho das 7 h às 22 h, totalizando quinze horas diárias de trabalho. Quando um Oficial está no abrigo, o outro está trabalhando em uma das Células (Seções) da Operação Acolhida, onde o horário é das 9 h às 18 h de segunda a sexta, sábado das 8 h às 11 h, e domingo o expediente é administrativo, ficando um militar por Célula. Pode-se observar que caso o Oficial vá para a célula e tenha que cumprir o expediente administrativo, este militar não terá nenhum dia de folga na semana.

Para os Praças existem dois tipos de serviço no abrigo, o expediente normal, que é das 9 h até o final do jantar, que normalmente ocorre às 19 h, e o serviço de permanência, em que é obrigatório o militar pernoitar no abrigo. Com a obrigatoriedade de sempre existir um graduado no abrigo. Além do Subtenente ou Sargento que trabalham nos abrigos, existe uma Guarnição de Serviço, composta por um Cabo e três Soldados que são militares oriundos de Organizações Militares (OM) da Guarnição de Boa Vista, e prestam apoio para a Operação, tratando de um serviço de escala normal.

A maioria dos abrigos possuem colaboradores das ONG, sendo esse trabalho coordenado pela ACNUR. Os abrigos que não possuem ONG são administrados exclusivamente pelas Forças Armadas. Esses colaboradores trabalham em um sistema de rodízio, chegando um colaborador para o café da manhã dos venezuelanos, por volta das 7 h, e os outros chegam por volta das 9 h, saindo após o jantar. Nos finais de semana um colaborador comparece para as refeições. Normalmente, cerca de quatro colaboradores trabalham no abrigo.

Assim, pode-se perceber que o regime de trabalho nos abrigos é bastante exaustivo, particularmente para os militares. Essa rotina de trabalho torna-se bastante cansativa e desgastante, configurando-se como um fator que pode atuar no moral do militar que trabalha nos abrigos.

Conforme as respostas levantadas nas entrevistas aplicadas em parcela dos militares, todos cogitaram a possibilidade de um horário de descanso mais flexível, particularmente para

os Oficiais que trabalham no abrigo. Uma vez que o horário de descanso previsto, este militar estará trabalhando em uma Célula da Operação Acolhida. Essa rotina exaustiva atua diretamente no ânimo do militar, podendo ocorrer uma estafa emocional. Um ponto positivo levantado nas entrevistas é o prazo de descanso dado no meio da missão, que possui a duração média de dez dias.

Infere-se que o militar que atua nos abrigos da Operação Acolhida procura cumprir sua missão da melhor maneira. Porém, a rotina de trabalho torna-se um fator negativo para o moral da tropa. Como fator positivo, o período de descanso de dez dias da Operação é altamente eficaz para o moral do militar.

2.2.2 As Condições de Trabalho

As condições de trabalho é um fator influenciador no moral do militar que trabalha na Operação Acolhida. Aspectos como alojamento, instalações de apoio, qualidade da alimentação e direitos remuneratórios foram os principais aspectos levantados pelos militares, nas respostas das entrevistas, como sendo os principais pontos.

A qualidade dos alojamentos foi considerada muito boa, todos os militares possuíam cama completa para o pernoite, além de ar condicionado em todos os alojamentos. As instalações da base principal foram satisfatórias, destaque para a existência de uma lavanderia que atendia todos os militares na Base Boa Vista. Apenas os banheiros, tipo container, foram apontados como fator negativo por 80% das respostas, pois apresentavam diversos problemas de funcionamento, necessitando assim uma maior fiscalização da empresa contratada.

A alimentação, que é preparada em Organizações Militares da Guarnição de Boa Vista e também por empresas civis contratadas, foi outro aspecto negativo, pois a refeição que era oferecida para os Oficiais Superiores e o restante dos militares era diferenciada, no sentido que a do primeiro era melhor que a do segundo. Outra situação era que os militares que atuam nos abrigos recebem a mesma alimentação que os venezuelanos.

Porém, o maior ponto negativo levantado nas entrevistas, em 100% das respostas dadas pelos militares, foi o fato do não esclarecimento dos motivos que, particularmente o Exército, não está pagando a ajuda de custo aos militares que participam da Operação. Uma vez que, segundo a Medida Provisória nº 2.215-10, de 31 de agosto de 2001, para missões acima de

quinze dias o militar faz jus a duas ajudas de custo e superior a três meses o militar faz jus a três remunerações de ajuda de custo.

Sobre esse assunto, outro fator negativo foi que os militares da Marinha do Brasil e da Força Aérea Brasileira e os militares do Exército Brasileiro, designados para o Estado Maior da Operação, receberam as ajudas de custo das quais fazem jus. Essa diferenciação causou um grande efeito negativo entre os militares do Exército Brasileiro, que receberam apenas a Gratificação de Representação de 2% do soldo ao dia de missão e a diferença de Localidade Especial Categoria A uma vez que a Operação ocorre em Guarnições tipo Localidade Especial Categoria A.

Assim, pode-se verificar que as condições de trabalho influenciam diretamente no moral do soldado. E é preciso verificar ações para amenizar os efeitos negativos já relatados.

Por fim, é importante ressaltar que os efeitos da carga horária exaustiva e das condições de trabalho são fatores influenciadores negativos para o moral do militar que atua na Acolhida. Cabe ao comunicador social a preocupação com a valorização do elemento humano, contribuindo para que se busque soluções exequíveis para a problemática levantada.

2.3 A influência das Organizações Não Governamentais

Em uma situação normal, a maioria das pessoas podem contar com seus países para garantir e proteger seus direitos básicos e sua integridade física e mental. Entretanto, muitas vezes em caso de crise política, econômica, social, religiosa, ou outras situações, que fogem da normalidade, o país mostra-se incapaz de prover essa garantia, o que obriga as pessoas a procurarem refúgio ou residência em uma nação estrangeira na luta pela própria sobrevivência (ACNUR, 2019).

Com o intuito de ajudar essas pessoas, surgiu o órgão central das Nações Unidas para lidar com o assunto de refugiados no mundo, o Alto Comissariado das Nações Unidas para Refugiados (ACNUR) e a Organização Internacional para as Migrações (OIM). O ACNUR foi criado em 1950, após a Segunda Guerra Mundial, para ajudar milhões de europeus que fugiram ou perderam suas casas. Hoje, mais de 60 anos depois, a organização trabalha para proteger e ajudar refugiados em todo o mundo (ACNUR). A OIM é uma organização que foi criada em 1951 para ajudar a solucionar os problemas relacionados com as migrações, também em virtude dos problemas agravados com o fim da Segunda Guerra Mundial (OIM) (ONU, 2019).

O trabalho do ACNUR e da OIM é pautado em proteger os refugiados e os migrantes, promovendo soluções duradouras para seus problemas, garantindo que os países estejam conscientes das suas obrigações de conferir a proteção adequada, atuando em conformidade com os compromissos previstos na Convenção de 1951 e no Protocolo de 1967. Esses documentos são os meios através dos quais é assegurado que qualquer pessoa, em caso de necessidade, possa exercer o direito de procurar e receber refúgio em outro país (ONU).

O Brasil, é signatário da Convenção de 1951 e do Protocolo de 1967, tendo no Comitê Nacional para Refugiados (CONARE) o organismo público responsável por receber as solicitações de refúgio. Outro órgão é o Departamento de Migrações (DEMIG), que assim como o CONARE, faz parte da Secretaria Nacional de Justiça e é responsável por instruir, analisar, decidir e encaminhar processos e assuntos relacionados à nacionalidade, naturalização, reconhecimento da condição de apátrida, autorização de residência, contrabando de migrantes, expulsão de estrangeiros e regime jurídico dos migrantes. Cabe a esses órgãos determinar se os solicitantes reúnem as condições necessárias para serem reconhecidos como refugiados ou migrantes. Além disso, cabe ao CONARE e ao DEMIG a promoção e coordenação de políticas e ações necessárias para uma eficiente proteção e assistência aos refugiados e migrantes (Ministério da Justiça, 2019).

O Brasil é internacionalmente reconhecido como um país acolhedor. Entretanto, aqui pessoas refugiadas e migrantes também encontram dificuldades para se integrar à sociedade brasileira. Nas entrevistas realizadas com venezuelanos foi relatado como principais dificuldades a diferença cultural, o idioma, a saudade de familiares, a falta de dinheiro, etc. O esforço de todos os órgãos governamentais e não governamentais na Operação Acolhida é ajudar essas pessoas, dando a assistência necessária para proporcionar uma melhor qualidade de vida.

No entanto, nesse trabalho de parceria, existem algumas arestas que precisam ser melhor coordenadas, corroborando para essa afirmação, pode-se mencionar o seguinte depoimento do agente da Associação Voluntários para o Serviço Internacional (AVSI), uma das ONG que trabalham na Operação Acolhida:

Os militares procuravam fazer muito bem o seu trabalho, porém na minha opinião pecavam na forma de tratamento com os venezuelanos. Por vezes, acho que eles são muito rigorosos, parecem que queriam tratar o abrigado como um militar.

Praticamente na mesma temática, cita-se outro depoimento de uma agente da Fraternidade Sem Fronteiras, uma das ONG que também trabalham na Operação Acolhida:

Era comum ver os militares querendo transformar os abrigos em verdadeiros quartéis, queriam impor o rigor da disciplina militar, mas eles tinham que entender que os venezuelanos estão em situação de vulnerabilidade e não podem ser tratados com tanta pressão, eles já têm muito sofrimento, não precisam de mais um motivo para sofrerem.

Depoimento de um Sargento que trabalhou no abrigo Rondon 3, em Boa Vista:

Eles [agentes das ONG] são extremamente permissivos, isso acaba atrapalhando a rotina e a disciplina no interior do abrigo. Nós estamos acostumados a seguir regras, e queremos impor isso ao abrigado, tem que ser assim, se não fica difícil administrar um abrigo.

Depoimento de um Sargento que trabalhou no Abrigo São Vicente, em Boa Vista:

Foi uma surpresa muito desagradável, saber que no dia anterior eu tinha expulsado uma traficante de drogas do meu abrigo, entreguei a refugiada para a polícia, e no dia seguinte ela já estava em outro abrigo. Enquanto isso tem muitos venezuelanos dormindo na rua, sem comida, sonhando com a oportunidade de entrar em um abrigo, eles ficam defendendo quem não merece estar no abrigo.

Depoimento de um Oficial que trabalhou no abrigo Rondon 3, em Boa Vista:

O principal problema que enfrentei na Operação foi trabalhar com as ONG, foi uma experiência desagradável. Porque eles querem tratar todos os venezuelanos iguais, e queriam te obrigar a fazer a mesma coisa. Eles tratavam o venezuelano trabalhador, que só ajudava nas lides do abrigo, de forma igual ao preguiçoso e indisciplinado que só queria comer e dormir. Ainda falavam em justiça, mas justiça é tratar desigualmente os desiguais, não tem nada de passar a mão na cabeça de ninguém, mas aprendi no Exército que justiça é tratar desigualmente os desiguais.

De acordo com essas duas correntes de depoimento, dos agentes das ONG e dos militares que trabalham em abrigos, pode-se perceber o ponto de tensão entre os diálogos. Simplesmente por questão de formação, o militar está acostumado com um ambiente de hierarquia e disciplina, que são os pilares básicos da Instituição, além de estar arraigado no militar os valores inerentes à profissão. Já as ONG têm por prioridade o tratamento aos abrigados.

Na visão dos militares sobre esse assunto, o ponto que mais refletia negativamente no moral da tropa era a permissividade que as ONG tratavam os venezuelanos. Em contrapartida, os agentes das ONG citaram como fato negativo o tratamento muito rigoroso que os militares davam aos venezuelanos.

Nesse certame, não existem certo ou errado, apenas falta de conhecimento das distintas profissões. Segundo Kunsch (1999, p. 72), "[...]promover abertura de canais efetivos de diálogo

serão condições indispensáveis para viabilizar o processo interativo e as mediações entre as organizações[...]"

De acordo com Costa (2014, p. 61), é necessário fazer com que todos os colaboradores tenham uma **visão sistêmica** do todo. Ou seja, é importante enxergar e compreender o todo por meio da análise das partes que o formam. Para melhorar a comunicação, é preciso melhorar a integração sistêmica entre os setores e equipes. Segundo o autor, a baixa integração é a causa e não a consequência da falta de comunicação. Essa falta de visão sistêmica prejudica a comunicação dentro da empresa; portanto, importante incluir o diálogo sistêmico no meio de trabalho.

Na Operação, ONG e Forças Armadas estão atuando com o mesmo objetivo. Por isso, a prioridade deve ser a sinergia das ações. Assim, para amenizar os efeitos negativos da diferença dos enquadramentos desses profissionais, todos devem ter uma visão holística da missão e suas ações devem ser integradas. Ações de comunicação interna pode contribuir para a solução desse impasse.

2.4 O comportamento dos abrigados

Pode-se dizer que o abrigado é a razão de existir da Operação Acolhida. Ele é o foco do trabalho das inúmeras agências e seus profissionais que atuam diuturnamente na Operação. Porém, existem alguns pontos de tensão no relacionamento com os venezuelanos, conforme trechos de entrevistas realizadas com militares. Abaixo, trecho de entrevista com um 3º Sargento que atuou em um dos abrigos da Operação Acolhida: "Dava muita raiva, ver um venezuelano que na Venezuela estava comendo carne podre, jogar uma marmita, que lhe está sendo oferecida gratuitamente, na lata de lixo. Com a justificativa que aquilo não era comida de gente." Presente também no trecho da entrevista realizada com um Oficial que foi chefe do abrigo São Vicente, em Boa Vista: "Eles querem tudo na mão, não querem ter um trabalho, não querem limpar o banheiro que eles mesmo utilizam, só querem saber de comer e dormir."

De todos os relatos, observa-se um fator influenciador negativo que atua diretamente no moral da tropa que atua diretamente com os abrigados. Tendo como ponto central a falta de reconhecimento do esforço que está sendo realizado na Operação. Além da falta de reconhecimento, outros fatos indesejáveis foram levantados pelos militares. As principais reclamações com relação aos venezuelanos são: a falta de disciplina, brigas, recusa de contribuir

nos trabalhos de limpeza, vandalismos, furtos, entre outros problemas que comprometem a boa convivência no ambiente de coletividade existente nos abrigos. Claro que, de acordo com os próprios militares, a parcela de venezuelanos que davam problema não chegavam a 10% do total dos abrigados.

No geral, de acordo com os militares, os venezuelanos em sua maioria não cometem nada de errado, apesar de que não tenham grande espírito participativo, grande parte se limitam apenas em não darem problema, mas não costumam ser voluntários para desempenhar tarefas. Um Oficial que atuou em um abrigo procurou definir essa situação em sua entrevista:

"No geral os venezuelanos não costumavam dar trabalho, faziam o previsto e pronto, nada a mais e nada a menos. Uma pequena parcela se voluntariava para qualquer tipo de trabalho, e outra parcela parecia que a missão era dar trabalho. Arrisco a fazer a seguinte estatística: cerca de 80% (oitenta por cento) faziam o previsto e nada a mais; 10% (dez por cento) vivia para dar trabalho; e o restante dos 10% (dez por cento) eram os que nos ajudavam a tocar o abrigo, nos ajudavam em praticamente tudo."

Ao ser analisado todos os depoimentos dos militares, deve-se ter o cuidado para não julgar o fato sob uma visão generalizada, uma vez que cada abrigado tem seu modo de agir e sua personalidade. Trata-se de pessoas que se encontram em uma situação precária, vieram de diferentes regiões, culturas, costumes e bases familiares distintos, não existindo um comportamento padronizado.

Um posicionamento que traduz esse cuidado foi do Agente da AVSI, Pedro Henrique de Oliveira Santos Ribeiro, que atuou no abrigo Rondon 3:

Uma pessoa é formada de experiências. E cada pessoa reage de forma diferente a cada experiência. Logo, naturalmente, uma pessoa traz consigo muito daquilo que ela viveu e de onde ela viveu. Um migrante ou refugiado teve que ultrapassar várias barreiras, físicas e não físicas, para chegar a um destino, que não é exatamente onde ele queria chegar, mas onde ele conseguiu.

Apesar de ser uma pequena parcela dos abrigados que apresentam um comportamento inapropriado, de maneira geral as atitudes dos venezuelanos podem influenciar negativamente o moral da tropa que atua na Operação Acolhida. Assim, faz-se necessário realizar ações de comunicação social buscando conscientização dos abrigados e dos militares para amenizar os pontos de conflito. Deixando o ambiente no abrigo mais favorável para todos, agindo diretamente no moral e na crença do militar.

2.5 Os habitantes de Roraima

Ao contrário do que ocorre normalmente em outros locais do mundo, na Operação Acolhida, os abrigos estão no interior de centros urbanos, havendo grande interação entre os abrigados e os habitantes locais, principalmente nas cidades de Boa Vista e Pacaraima. Essa relação tem dois reflexos, um positivo e outro negativo, de acordo com as respostas nas entrevistas realizadas com os agentes de ONG, com experiência em abrigos em outras partes do mundo, e agora atuam na Operação Acolhida. O positivo tem a ver com a possibilidade de adaptação cultural e a integração com a sociedade local é facilitada. O lado negativo são as ações preconceito cultural que podem ser desenvolvidas na sociedade local contra o estrangeiro.

Analisando o lado negativo levantado, ou seja, o risco de conflitos existentes entre roraimenses e venezuelanos, pontos divergentes existentes no relacionamento entre as partes podem trazer efeitos negativos para o militar e até mesmo para as Forças Armadas na Operação. Podendo existir o questionamento se a Acolhida está ajudando os brasileiros ou apenas o estrangeiro, pensamento que pode agir de maneira desfavorável na crença do militar.

Para analisar o problema do ponto de vista do morador de Roraima, foram entrevistados dezoito moradores do município de Boa Vista. Nas entrevistas, todos consideraram a presença dos venezuelanos prejudicial e não trouxe nenhum benefício para a cidade e nem para o estado. De acordo com o Manual de Comunicação Social do Exército Brasileiro, opinião pública é o "conjunto de opiniões individuais sobre um mesmo fato, composto em um determinado momento, que pode ser medido cientificamente por meio de pesquisa". Assim, pode-se considerar que a opinião pública dos moradores do estado de Roraima reflete uma visão negativa em relação ao estrangeiro.

Os habitantes de Roraima consideraram que a participação das Forças Armadas é primordial para amenizar o problema do grande fluxo migratório. Porém, apenas 33% sabem quais são os objetivos da Operação Acolhida. Outro fator a ser considerado é que 67% acham que as Forças Armadas deveriam se preocupar mais com os brasileiros e não com os venezuelanos, e não percebem ou percebem muito pouco as Forças Armadas fazendo um trabalho direcionado para os moradores da cidade.

Obviamente, as particularidades sociais e econômicas do estado de Roraima influenciam a opinião dos seus habitantes em relação à problemática. Roraima é uma unidade da Federação modesta, se compararmos os aspectos socioeconômicos. Possui uma população de cerca de 580.000 habitantes, sendo o estado menos populoso do país. A capital, Boa Vista, tem grande

parte dos habitantes, com aproximadamente 375.374 habitantes. Enquanto a cidade de Pacaraima, que faz fronteira com a República Bolivariana da Venezuela, possui apenas 15.580 habitantes (IBGE, 2018).

Em relação à economia, a base produtiva do estado está na agricultura (arroz, feijão, milho, mandioca e banana), pecuária (bovino, suínos e aves) e o extrativismo animal, vegetal e mineral (diamantes, cassiterita, molibdênio, bauxita, cobre, areia, argila, granito e ouro). No contexto econômico, Roraima possui o menor PIB (Produto Interno Bruto), ou seja, entre as 27 unidades da federação é o que menos produz riquezas, com apenas 0,1% de participação no PIB do Brasil.

Em aspectos fisiográficos, cerca de 70% da área estadual são áreas de preservação indígena ou mesmo áreas de conservação ambiental. A energia elétrica consumida é proveniente do complexo hidrelétrico venezuelano de Guri e Macaguá (BRASIL ESCOLA, 2019). O estado possui 39 mil desempregados (IBGE, 2019). Ou seja, trata-se de um estado pequeno, com diversos problemas socioeconômicos e que atualmente encontra-se recebendo um grande fluxo migratório de venezuelanos.

Observa-se que a opinião dos moradores de Roraima possui uma ligação com aspectos conjunturais e socioeconômicos, que de maneira geral aprovam a presença das Forças Armadas a frente da Operação, porém demonstraram insatisfação no fato que são desenvolvidas poucas ações para os moradores locais.

Mas o ponto crítico na opinião dos habitantes é a visão negativa que 100% dos entrevistados tem a respeito da presença do venezuelano no estado. Esse contexto pode causar problemas, em especial na crença, uma vez que o militar na Acolhida se encontra integrado com a sociedade local e acompanha toda a divulgação da mídia sobre o assunto, recebendo influências externas sobre o assunto. Assim sendo, sugerem-se ações de comunicação social para buscar reflexos positivos na opinião do morador de Roraima e, conseqüentemente, na crença do militar, amenizando os efeitos negativos desse influenciador.

2.6 O restante dos brasileiros

Um dos objetivos da Operação Acolhida é proporcionar a interiorização do efetivo de refugiado ou migrante para todo o território nacional, tendo como objetivo de reduzir os impactos causados pelo fluxo migratório no estado de Roraima. Nessa fase da missão, procura-se não deixar o venezuelano desassistido na nova cidade, evitando causar problemas sociais em

outro estado e para o próprio venezuelano. Assim, esse esforço é um trabalho conjunto entre a Operação Acolhida, o poder público do município que recebe o estrangeiro e, principalmente, da iniciativa privada, que garantirá o sustento digno para o recém-chegado, com a satisfatória inserção no mercado de trabalho.

Um militar que trabalhou na Célula de Interiorização da Operação Acolhida, durante quatro meses, fez o seguinte comentário em sua entrevista:

Temos que entender que o processo de interiorização precisa ser perene. A fronteira sempre vai existir, então enquanto a situação econômica e social na Venezuela não for resolvida, continuaremos recebendo venezuelanos. O Brasil possui dimensões continentais, temos que dividir essa situação em todo o território. Porque se não, corremos o sério risco do estado de Roraima entrar em colapso.

Mas, como já mencionado anteriormente, o Brasil apresenta diversos problemas socioeconômicos, e esse fato influencia diretamente a opinião pública com relação ao recebimento de venezuelanos em sua cidade e com relação ao custo que está sendo investido na Operação Acolhida. É o paradigma de que como um país que já possui diversos problemas com o desemprego, o sistema de saúde pública, a educação, entre outros problemas, poderá receber um povo totalmente desassistido.

Esse impasse influencia diretamente o posicionamento da sociedade. Como as Forças Armadas é uma parcela da sociedade, os militares que participam da Operação Acolhida compartilham também dessa reflexão. Dependendo da abordagem sobre o assunto, a opinião pública dos brasileiros pode se tornar um fator influenciador negativo, que agirá diretamente na crença do militar em relação à missão.

Para se ter um levantamento da opinião dos moradores de cidades que receberam venezuelanos, foram entrevistados dez pessoas de Brasília, DF, que recebeu 411 venezuelanos até agosto de 2019, e oito entrevistados de Cristalina, GO, cidade que recebeu 12 refugiados ou migrantes no mesmo período. Em uma das entrevistas realizadas com um morador da cidade de Brasília, DF, foi feito o seguinte comentário:

Eu não tomei conhecimento da chegada de venezuelanos na cidade. Mas acho uma questão polêmica, estamos assumindo uma responsabilidade com esse povo que não é nossa. Até me solidarizo com o sofrimento deles, mas acho que o Brasil já tem problemas demais.

Esse comentário traduz duas situações que ocorrem nas cidades que recebem venezuelanos: a falta de divulgação das ações de interiorização da Operação Acolhida e a visão negativa com a presença do migrante ou refugiado.

De acordo com os dados levantados nas entrevistas, em Brasília apenas 20% têm conhecimento do processo de interiorização da Operação Acolhida, e 12% em Cristalina. Com relação à presença do migrante ou refugiado, 30% em Brasília sabiam da presença e 37% em Cristalina. Apesar da maioria dos moradores não terem conhecimento das ações da Acolhida e nem mesmo da presença dos venezuelanos em suas cidades, 80% veem como negativa a presença dos venezuelanos em Brasília e 73% em cristalina.

Sendo assim, tornam-se importante ações de Comunicação Social para amenizar esses dois efeitos negativos, que são a falta de conhecimento da maioria da população sobre a Operação Acolhida e a visão negativa da presença do migrante ou refugiado nas cidades brasileiras.

2.7 A atuação da imprensa na Operação Acolhida

A imprensa possui um papel fundamental na formação da opinião e pode contribuir para ampliar, contextualizar e aprofundar o debate sobre a Operação Acolhida, influenciando direta ou indiretamente a opinião do pessoal empregado na missão. As ações voltadas para a imprensa serão importantes principalmente para a opinião dos moradores de Roraima e do restante do Brasil com relação à Acolhida, principalmente nas cidades que recebem os venezuelanos. Assim, a atuação da mídia torna-se um influenciador, podendo ser sob uma visão positiva ou negativa à crença do militar.

De acordo com o Manual de Técnicas e Procedimentos de Comunicação Social (EB 10-MT-11.001), o relacionamento com a mídia deve ser pautado pelos seguintes cuidados:

- a) o conhecimento mútuo;
- b) a manutenção de relação profissional e de confiança;
- c) o diálogo permanente;
- d) a ocupação dos valiosos e imprescindíveis espaços na mídia;
- e) antecipação da informação, eliminando-se, portanto, especulações indesejáveis;
- f) o correto uso de presas releases e notas para a imprensa, seguidos de esclarecimentos por meio de contato telefônico ou pessoal; e
- g) o emprego oportuno da entrevista individual e convocação da imprensa para a entrevista coletiva.

Segundo Fortes (2003 p. 213), no relacionamento com a imprensa:

Os preceitos são a rapidez no atendimento às suas consultas, a veracidade dos informes, a concisão, o interesse e a pertinência das notas encaminhadas aos leitores dos veículos e, por conseguinte, uma ética compatível e a honestidade de propósitos.

De acordo com Duarte (2011, p. 38), "não são raras as críticas dos jornalistas ao desconhecimento do assessor e/ou de sua equipe":

[...] reclamam também da falta de compreensão do público-alvo, especificidades editoriais e estruturais de seus veículos. Para melhorar o relacionamento, nada melhor do que eficiência na condução do processo. A postura deve ser sempre ética e cordial e a atuação com competência e discrição. Alguns dos princípios básicos a serem seguidos são:

[...] nunca sonegar informações; [...] valorizar o papel do jornalista, porém sem bajulações; planejar e organizar o trabalho da assessoria para o atendimento ágil; [...] eficiência e rapidez no retorno das informações solicitadas [...].

É salutar para o trabalho do comunicador social que o relacionamento com a mídia seja regido por um conjunto de práticas, basicamente pautada por relacionamento profissional, respeito, confiança mútua, rapidez no atendimento, conhecimento da profissão de ambos (militar e jornalismo) e o diálogo permanente.

No caso do relacionamento com a mídia na Operação Acolhida, para subsidiar a discussão sobre o assunto, foram realizadas entrevistas com os Chefes da Célula de Comunicação Social da Operação Acolhida.

De maneira geral a imprensa e o Comando da Operação Acolhida têm um bom relacionamento, com algumas poucas exceções. O Comando procurava atender todas demandas da imprensa, o que permitia um estreitamento na confiança entre a Acolhida e a imprensa. De acordo com os entrevistados a mídia retratava de forma positiva a Operação Acolhida e a participação das Forças Armadas, sendo destacada como primordial para o sucesso da Operação. Conforme pode ser visto em manchetes como esta: "As Forças Armadas do Brasil realizam um trabalho 'ímpar' na acolhida dos refugiados da Venezuela que hoje vivem em solo brasileiro" (G1, 2019).

Porém, de acordo com as entrevistas realizadas com os habitantes de Boa Vista e Pacaraima, a maioria não conhecia a Operação Acolhida. O mesmo ocorreu com as respostas dos brasileiros que recebem venezuelanos em suas cidades. O que demonstra que houve pouca divulgação da mídia local, nacional e internacional sobre a Operação. Assim denota-se a necessidade de se estimular maior divulgação da Operação para que a população local e do restante do Brasil conheça melhor a missão e a atuação não só das Forças Armadas, mas principalmente o trabalho do militar que atua na missão.

Assim, pôde-se aferir que a maioria da imprensa apresentou pautas positivas sobre a Operação Acolhida. No entanto, poucos habitantes do estado de Roraima e do Brasil conhecem detalhes da Operação e do trabalho realizado pelo militar. Assim, torna-se necessário um trabalho de Comunicação Social com os agentes da mídia para que seja estimulada a cobertura da Operação. Tudo com a intenção de se estimular uma maior divulgação positiva da Operação, principalmente com a realização de mídias espontâneas, fazendo com que a Operação seja mais conhecida, e, assim, o militar sinta que o seu trabalho está sendo valorizado, aumentando a crença na causa que se está atuando.

O militar em uma ação, como a Operação Acolhida, recebe diversas influências externas que podem agir de maneira negativa no moral e na crença desse profissional. No decorrer do capítulo 2 procurou-se apresentar esses principais fatores e a importância de serem adotadas estratégias de comunicação social para amenizar seus efeitos. Tomando como método de levantamento as percepções dos principais atores da missão. A seguir no capítulo 3 serão apresentados os principais fatores que podem estimular positivamente o profissional na Operação.

3 INTERLOCUTORES DO SUCESSO

Os fatores que visam primordialmente facilitar as ações na Operação Acolhida com relação ao campo motivacional dos militares foram denominados como **interlocutores do sucesso**. Assim como os influenciadores, eles também foram levantados por meio das respostas nas entrevistas realizadas com os militares, definido que seu papel é primordial para o sucesso das ações de elevação do moral do militar e na crença pela causa. Eles traduzem o sentimento interior de bem-estar do militar, que o torna mais imune aos influenciadores negativos.

Os principais fatores levantados que serão abordados no trabalho foram: o apoio da família, a ação de comando em todos os níveis, o apoio espiritual e psicológico e os eventos sociais e desportivos. Todos esses fatores devem ser trabalhados pela comunicação social, seja com ações diretas ou por meio de assessoramentos, para estimular o militar que atua na Operação Acolhida. As estratégias a serem desencadeadas visam, prioritariamente, o militar, e não são necessariamente ações de endomarketing. O trabalho atua em diversas áreas da comunicação, mas sempre com o mesmo objetivo de motivar. A seguir, será comentada a importância de cada um deles, bem como as ações de comunicação social a serem realizadas sobre as temáticas.

3.1 O apoio da família

De acordo com as respostas nas entrevistas realizadas com os militares que atuaram na Operação Acolhida, 100% dos entrevistados consideraram o apoio familiar um fator primordial para o bom cumprimento da missão.

O Ministério da Defesa, por meio da Portaria Normativa MD nº 881, de 26 de maio de 2010, que aprova as diretrizes para o desenvolvimento dos programas da Política de Assistência Social das Forças Armadas, define no seu artigo 6º o seguinte:

Art 6º Para a aplicação do Programa de que trata o inciso V do art. 4º desta Portaria Normativa [Programa de Apoio Social às Famílias dos Militares e Servidores Civis Participantes de Missões Especiais - PASFME] considera-se Missão Especial aquela que acarreta o afastamento do militar ou do servidor civil de sua família e do seu ambiente social por um longo período, para desempenhar atividades em

localidades isoladas ou para participar de operações militares empreendidas no contexto de missões de manutenção ou restabelecimento de paz.

Conforme prescreve esse instrumento supramencionado, a Acolhida, de acordo com as suas características, deve ser considerada uma missão especial, pois trata-se de uma missão em que o militar passa em média 3 meses afastado do convívio social e familiar normal.

No Exército Brasileiro foi estabelecida a Portaria nº 507, de 28 de maio de 2014, do Comandante do Exército, que aprova o Programa de Atendimento Social às Famílias dos Militares e Servidores Civis participantes de Missões Especiais (EB10-P- 02.004), definindo uma atenção especial para o assunto:

O exercício da atividade militar, por natureza, caracteriza-se por condições profissionais específicas, muitas delas considerados eventos estressores. Durante toda a sua carreira, o militar é submetido a exigências muito peculiares, convivendo com ausências prolongadas e muitas vezes não previstas, riscos e possibilidades de ferimento ou mesmo morte nos treinamentos, na vida diária ou numa situação de combate.

Entretanto, essas imposições, próprias da natureza militar, não ficam restritas somente ao profissional, visto que afetam, também, o núcleo familiar. As famílias de militares experimentam o trauma emocional de desenvolver suas atividades normais em uma situação de anormalidade, pela ausência de seu provedor[...]

O pessoal militar do Ministério da Defesa, aí incluídos seus familiares, traduz-se como o mais valioso recurso para a defesa nacional. As famílias dos militares em serviço são multiplicadoras de força, enquanto contribuindo para a prontidão operacional do Exército.

Para as Forças Armadas manter uma força pronta para o combate, que possua o apoio familiar adequado, trata-se de uma meta permanente. Com isso, pode-se considerar que o apoio familiar é indispensável para a operacionalidade. Com esse objetivo, o Exército Brasileiro implantou o Programa de Apoio Social às Famílias dos Militares e Servidores Civis Participantes de Missões Especiais (PASFME), que tem por finalidade prestar apoio às famílias de militares e servidores civis empregados em missões especiais (EB10-P- 02.004).

Segundo Bonella et al (2015, p. 93), o estabelecimento de sistemas de Comunicação com as famílias e de apoio aos familiares possibilita a multiplicação do poder de combate da tropa.

Essa multiplicação do poder de combate é traduzida em um estado de tranquilidade na ação a ser desempenhada, constituindo, assim, um interlocutor de sucesso, pois exerce uma influência positiva no moral do militar e possibilita ao profissional conduzir a sua missão em melhores condições, sabendo que sua família o apoia e encontra-se em segurança.

Aproveitando esse influenciador positivo, ações de *endomarketing* podem atuar em duas frentes no sentido de prestar o apoio familiar necessário, o apoio diretamente para o militar e o

apoio diretamente à família, com o objetivo principal de dar a devida tranquilidade para o militar que a sua família esteja em segurança. Todas essas estratégias podem atuar como uma ferramenta para elevar o moral da tropa. Mas, para que isso ocorra de forma satisfatória, deve existir um trabalho sinérgico entre a Organização Militar (OM) do militar ou OM sediada na cidade onde encontra-se a família e o Comando da Operação Acolhida. Ocorrendo essa parceria, o sucesso das ações será altamente positivo.

3.2 A ação de comando por meio da liderança

No capítulo 1 foi mencionado sobre a chamada **cultura militar**, que reflete basicamente os pontos fundamentais do *ethos* do militar. Entre os pontos fundamentais dessa personalidade funcional está a ação de comando, exercida por meio da liderança. O Manual de Campanha – Liderança Militar (C 20-10, p. 22, 2011) relata o seguinte:

Homens e mulheres, com suas virtudes e fraquezas, emoções, anseios e frustrações, constituem o elemento propulsor da engrenagem que conduz os exércitos à realização de seus objetivos. Por esses motivos, a liderança, cada vez mais, impõe-se como fator de relevância para a realização dos seus objetivos
Portanto, quando a hierarquia e a disciplina estão inseridas em um quadro no qual os comandantes estabeleceram sólidos laços de liderança com os subordinados, mesmo havendo pressões, riscos e dificuldades extremas, a missão será cumprida de forma adequada.

Sobre ação de comando, o C 20-10 (2011) descreve que "a ação de comando pode ser exercida por oficiais e praças. Todo comandante está investido de uma autoridade legal para exercer suas funções, isto é, detém um poder que lhe foi delegado por intermédio de leis e regulamentos, ou por força de uma situação."

Dos trechos do Manual de Liderança do Exército, percebe-se como o militar, com todas suas particularidades, é o fator decisivo para a missão, além da importância da liderança na condução desse profissional por meio da ação de comando. Na oportunidade, coloca-se o exercício da liderança alinhada com os pilares da instituição: a hierarquia e a disciplina, configurando-se como ferramenta para o sucesso de qualquer missão, por mais complexa que ela seja.

De acordo com o Manual que trata sobre o assunto, em situações fora da normalidade, tal qual as condições de execução da Operação Acolhida, a liderança é importante para a preservação da hierarquia e disciplina, evitando casos de omissão, deserção e desobediência. É

destacado também que o espírito de corpo reinante nas instituições armadas, a camaradagem que se desenvolve entre os homens e as mulheres e à confiança dos soldados nos seus comandantes faz com que o militar queira cumprir a missão em qualquer situação (C 20-10 P. 6.13/6.14).

Assim, um Comandante, exercendo a liderança, conseguirá transformar seu grupo em uma equipe, com grande espírito de corpo, capaz de agir em qualquer situação, dentro da hierarquia e disciplina, fazendo com que o seu subordinado fique motivado e com o engajamento necessário para o cumprimento da missão.

De acordo com Costa (2014, p. 45):

Motivação é o impulso para começar algo. Engajamento é a força para terminar de forma bem feita o que foi iniciado. [...] motivar é fácil, complicado é obter o engajamento = focado no futuro e em uma colaboração global e mais afetiva. [...] simplificando, motivação está ligada ao passado e engajamento está voltado para o futuro.

Para motivar e provocar o engajamento, o líder deve preocupar-se inicialmente, por meio da ação de comando, em manter sua tropa informada. De acordo com a Kunsch (2011, p. 207-215), a melhor forma de se obter o envolvimento mais profundo e duradouro é através da comunicação, criando empatia entre o líder e o liderado. Deve-se buscar estabelecer um clima de harmonia e mútuo respeito.

Baseando-se nesse princípio, é fundamental para o líder conhecer e informar o subordinado, fazendo com que se estabeleça uma relação de confiança. Em suma é preciso ter disposição para ouvir. Durante a missão, o Comandante deve estar atento há tudo que acontece, agindo de maneira preventiva. Para obter os melhores resultados, é importante que se mantenha atento às pessoas, saiba identificar suas necessidades, seus desejos, suas motivações, entre outros fatores físicos, emocionais ou psicológicos, sentimentos que podem influenciar o poder de combate do militar.

Além da sensibilidade de sentir o subordinado, é importante para o Chefe em todos os escalões o dever de informar. Essa informação deve ser ampla, abordando todos os detalhes da missão, tendo o cuidado de fazer seu subordinado entender o ambiente operacional que está inserida a operação. No caso da Operação Acolhida, existe uma série de fatores que devem ser considerados, principalmente os diversos atores envolvidos e toda a conjuntura psicossocial existente no contexto.

Outro ponto importante para o exercício da ação de comando é o reconhecimento. Segundo pesquisa da MCKINSEY Quarterly o elogio, reconhecimento e atenção dos líderes,

tem efeito mais positivo no engajamento das pessoas do que motivadores financeiros (elogio melhora o engajamento em 67%, atenção dos líderes: 63%, contra 52% para o aumento de salário).

Portanto, com relação aos principais cuidados na ação de comando, o líder deve ter a devida atenção em informar, conhecer o seu subordinado e reconhecer a importância do seu trabalho.

De acordo com 100% das respostas das entrevistas realizadas com militares que atuaram na Operação Acolhida, a ação de comando exercida por meio da liderança foi considerada um dos principais atributos da área afetiva, que reforçam o comprometimento e o engajamento com a missão, sendo considerada primordial para o sucesso da atuação do militar. Independente que seja na parte logística, administrativa ou operacional da missão, tornam-se um importante interlocutor de sucesso, agindo diretamente no moral do militar e na crença pela causa que se está atuando.

Cabe destacar que, na Operação Acolhida, pelas suas particularidades de convivência coletiva no interior do abrigo e o trabalho sinérgico entre as Forças Armadas e outras instituições, as ações de liderança não são importantes apenas para os militares, mas também para todos os atores, conseguindo estimular os envolvidos para um bem comum. Um exemplo disso é que há nos abrigos lideranças entre os próprios venezuelanos, que podem ser utilizadas na condução das tarefas, facilitando a compreensão e a comunicação entre militares, agentes das ONG e venezuelanos.

Do exposto, infere-se que o papel do Comunicador Social na Operação Acolhida é assessorar os Comandantes na busca pelo desenvolvimento da liderança e ação de comando em todos os níveis, que irá proporcionar, mesmo em um cenário de crise, como pode ocorrer durante a condução da Operação Acolhida, melhores condições para uma missão bem cumprida.

3.3 Atividades sociais e desportivas

De acordo com as respostas levantadas nas entrevistas realizadas com os militares, 100% dos entrevistados consideraram as atividades sociais e desportivas uma ferramenta eficaz para melhorar o ambiente de trabalho, pois aliviam o *stress* e a ansiedade, ajudam a prevenir o

"efeito PINO", também aumentam o conagraçamento entre a tropa, e, conseqüentemente, o espírito de corpo, além de muitos outros benefícios. Segundo Bonella et al. (2015, p. 92-95):

[...] a equipe de Comunicação Social deve planejar os produtos e as medidas a serem adotadas em relação ao Público Interno, ou, mais diretamente, à tropa que será desdobrada na área da missão.

Isso compreende, além da elaboração e distribuição de produtos, atividades de lazer e outras iniciativas que fortaleçam a Comunicação Interna e as relações tanto entre o comando e a tropa, como entre as diversas bases que podem ser desdobradas para o cumprimento da missão. Para isso entre as várias outras, as seguintes ações podem ser implementadas pelo Comandante:

[...] organização de comemorações oficiais, datas festivas, efemérides, cumprimentos de aniversário e outras que visem à manutenção do moral da tropa;

[...] organização de reuniões de conagraçamento, que criem um clima de boa vontade e integre os segmentos do Público Interno, por meio de reuniões periódicas com a presença do Comandante [...]

Assim, particularmente em uma operação delicada como a Acolhida, em que os militares estão longe de suas famílias, vivendo em dedicação exclusiva para a missão e passando por situações de extremo apelo emocional interno e externo, cresce de importância a atenção para a realização de atividades sociais e desportivas, sem, contudo, influenciar as ações normais da Operação.

Em 100% das respostas dos militares na entrevista, foi relatado que ocorreram poucas atividades sociais e desportivas organizadas pelo Comando da Operação para o público interno. As únicas reuniões sociais organizadas pelo Comando da Operação foram as ceias de Natal e Ano Novo. Mas essas atividades não cumpriram o objetivo de conagraçamento, tratando-se apenas de uma refeição melhorada.

Então sugere-se a realização de maior planejamento, por parte do Comando da Operação, de atividades sociais e desportivas. Uma vez que essas ações buscam aprimorar as relações interpessoais de forma harmônica. Melhora diversos aspectos no nível emocional do militar na Operação Acolhida, fazendo com que o conagraçamento social seja um interlocutor de sucesso para o moral do militar.

3.4 A questão do apoio espiritual e psicológico na missão

O apoio espiritual e psicológico busca a chamada paz de espírito. Trata-se de um sentimento subjetivo, em que vários fatores podem contribuir para esse fato. Em uma atividade como a Operação Acolhida o militar deve estar fortalecido internamente, para enfrentar os

diversos desafios da missão. Assim, a prática de uma religião e o apoio de especialistas na área da psicologia podem ser benéficas para o moral do militar.

De acordo com o levantamento feito através das respostas nas entrevistas realizadas com os militares que atuaram na Operação Acolhida, 68% consideram importante o apoio religioso, e 78% consideram o apoio psicológico importante. E 100% participaram de dinâmicas de grupos com especialistas em Assistência Social e psicologia durante a Operação. Porém, nenhum militar percebeu iniciativas do Comando da Operação para a realização de atividades religiosas.

No aspecto do apoio religioso e espiritual, segundo Durkheim as pessoas precisam crer em algo para se sentirem completo (PORTAL DA EDUCAÇÃO). E de acordo com Carvalho (2017):

A Religião é psicossocialmente falando, um ponto importante de apoio ao homem no que diz respeito ao preenchimento de espaços vazios, que por vezes prejudica o desenvolvimento social, humano e psicológico, levando a raça humana a caminhos que são diferentes do ponto de vista do crescimento espiritual.

A religião é o “religar” do homem a alguma crença, na qual ele (o ser humano) deposita e garante a sua fé e confiança, se caracteriza como “o preenchimento da lacuna” que separa o homem de Deus, e é esta religião que traz os aspectos de transformação e conversão total, que conceitua a religião num patamar muito acima de qualquer área ou ciência humana.

Com relação ao apoio psicológico como forma de ajudar os militares em operações, apesar de não existirem muitos estudos a respeito, pode-se considerar a grande importância dada ao assunto durante a Acolhida conforme Relatório da Seção de Serviço de Assistência Social 3º Contingente da Operação Logística Humanitária:

Visitas aos Abrigos - suporte psicossocial aos militares: uma das atividades que a equipe SSAS priorizou foi a visita aos abrigos e acompanhamento aos militares que trabalham nestes ambientes. A questão prioritária é o grau de vulnerabilidade que os mesmos se encontram. Estes militares têm o contato frequente com os venezuelanos e isto pode proporcionar o aparecimento do PINO (pena, indiferença, nojo e ódio), podendo aparecer alguns problemas de relacionamentos no convívio entre militares e venezuelanos.

Na Operação Acolhida torna-se importante destacar que a importância da crença religiosa e do apoio psicológico como forma de acalmar o espírito e proporcionar o bem-estar é importante não só para os militares, mas também para os refugiados, migrantes e colaboradores das ONG. Esse equilíbrio de pensamentos positivos aliviará as tensões existentes nos abrigos e irá aproximar de maneira satisfatória os públicos da missão.

Com ações de assessoramento de *endomarketing* ao Comando da Operação Acolhida, referente ao apoio religioso e psicológico, busca-se que esses fatores atuem como interlocutores de sucesso, agindo de forma positiva no moral dos militares durante a missão.

Por fim, ao final do capítulo 3, foram discorridos fatores que podem atuar de forma positiva no moral e na crença pela causa do militar na Operação Acolhida. No próximo capítulo serão descritas as ações propostas na área da comunicação social, com reflexos no *endomarketing*, na busca da motivação do militar, agindo no seu moral e na sua crença.

4 AS PROPOSTAS

O objetivo do presente capítulo é apresentar as soluções para todos os problemas apresentados no decorrer do trabalho. Todas as propostas têm como objetivo principal motivar o militar para o cumprimento da missão em melhores condições. Seja por meio de propostas de ações de *endomarketing* ou por meio do trabalho de assessoramentos esse profissional será o centro de todas as estratégias sugeridas.

4.1 Agindo nos influenciadores com tendência negativa

A seguir serão apresentadas as propostas de ações para os fatores que possuem uma maior capacidade de influenciar negativamente o militar que atua na Operação.

4.1.1 *Agindo nos Problemas Sociais e Econômicos do Brasil*

Para essa problemática a estratégia é fazer com que o militar entenda que a Acolhida foi criada para ajudar o estado de Roraima e que as Forças Armadas são calcadas em valores e sempre estiveram alinhadas com os interesses da nação.

Como esforço inicial o importante é mostrar que a missão é para o estado e não apenas voltada para o venezuelano, além de estar alinhada com os interesses do Brasil. Assim, a proposta é o sentimento de um estado inteiro agradecido pelo silente trabalho do militar, pois trata-se de uma missão que está procurando resolver o problema de um fluxo migratório que trouxe diversos problemas para Roraima.

Com relação ao sentimento de espírito de cumprimento de missão, a proposta sugerida é trabalhar a importância de se ressaltar os valores e a conduta ilibada, focada na dedicação e no comprometimento é importante destacar para o militar o sentimento de reconhecimento e agradecimento da sociedade roraimense.

Para cumprir essas duas finalidades, sugere-se a produção de uma cartilha explicando a Operação, contendo regras de conduta, exaltando valores, mostrando o alinhamento com os

interesses da sociedade e, principalmente, ressaltando o espírito de cumprimento de missão. Outra ação importante é a confecção de um vídeo, com a ideia geral de ser composto por testemunhos reais de moradores de Roraima agradecendo o trabalho dos militares na Operação Acolhida. O nome proposto para a Campanha é: "Obrigado, Soldado", com o slogan: "O povo de Roraima agradece a sua dedicação". Sugere-se, ainda, a confecção de cartazes, banners, entre outros materiais, com as temáticas de reconhecimento, agradecimento ao militar e o culto aos valores atinentes ao militar.

Fica sugerido que a apresentação do vídeo e a entrega da cartilha seja realizada nas palestras preparatórias. O restante dos materiais (banners, cartazes, etc.) podem ser espalhados pelos locais da Base da Operação Acolhida em Pacaraima e Boa Vista, no transcorrer da missão.

Destaca-se que o objetivo das ações é reforçar o sentimento: "de satisfação do dever cumprido" e "o reconhecimento e o agradecimento" dos moradores do Estado de Roraima, amenizando dessa forma o influenciador negativo de que o Brasil não deveria estar ajudando o venezuelano. Com isso, a crença pela causa do militar que atua na Operação será reforçada.

4.1.2 A rotina e as condições de trabalho na Operação Acolhida

4.1.2.1 A rotina

Com relação à rotina de trabalho, como proposta, o Oficial que trabalha no abrigo deveria apenas exercer funções na Célula de abrigo, dedicando-se exclusivamente ao trabalho em prol dessas instalações. Ou seja, quando não estiver no abrigo, pode exercer um expediente mais flexível na Célula dos abrigos, exercendo tarefas burocráticas e administrativas, desempenhando um trabalho dedicado exclusivamente para o bom andamento daquelas instalações, mesmo não estando presente. Foi levantado também que este expediente nas células deveria iniciar após um período de descanso, uma vez que o militar chega a submeter-se mais de dez dias de trabalho ininterrupto.

Ressalta-se que o período de descanso de dez dias no meio do período da Operação é um fator positivo para o moral do militar, pois trata-se de uma excelente oportunidade dos militares descansarem física e emocionalmente, aliviando o cansaço da rotina, além da

oportunidade de rever seus familiares e amigos, fazendo com que retorne para a missão em melhores condições.

4.1.2.2 Condições de trabalho

Para as condições de trabalho, sugere-se melhorias na manutenção ou a troca dos containers dos banheiros e a melhora e padronização da qualidade da alimentação. Propõe-se, também, ações de comunicação interna, informando os motivos do não pagamento da ajuda de custo pelo Exército, ao público interno, baseando-se na regulamentação de direitos remuneratórios. Tudo isso visa melhorar a valorização do militar que atua na Operação, contribuindo para que as condições de trabalho sejam um fator positivo no moral do militar.

No caso da rotina e das condições de trabalho, não foram propostas ações diretas de comunicação social. As melhorias sugeridas fazem parte de assessoramentos. Quanto à comunicação interna é proposto a informação clara do que se está procurando melhorar para o bem-estar do militar.

4.1.3 *A influência das Organizações Não Governamentais*

Como primeira sugestão de ação, ainda na fase preparatória, propõe-se a realização de palestras para informar com relação às particularidades do trabalho dos militares e das ONG, fazendo com que todos se conheçam. Outra sugestão é a realização de reuniões periódicas, de preferência semanais para que sejam acertadas as ações conjuntas entre as agências e as Forças Armadas. Também deve ser proposto a realização de atividades sociais conjuntas entre as ONG e os militares, tais como churrascos, aniversariantes do mês e em datas comemorativas.

Todas as ações, tanto na fase preparatória, como no desencadeamento da Operação, visam manter esses importantes atores próximos e conhecedores do trabalho do outro, fazendo com que diminua a distância, alinhando os objetivos e reduzindo os problemas de convivência que porventura venham a existir. Tudo com o objetivo de atingir a sinergia plena nas ações.

4.1.4 *O comportamento dos abrigados*

As ações propostas para facilitar a adaptação dos venezuelanos começam com a apresentação de um vídeo de conscientização aos refugiados e migrantes. O teor deve conter necessariamente as regras, as leis brasileiras e códigos de conduta. O momento de apresentação seria logo na entrada dos venezuelanos no país. Além dessa estratégia, sugere-se a distribuição de panfletos e banners de orientação, distribuição de materiais de conscientização nos abrigos e em todos os pontos de passagem dos venezuelanos. Ressalta-se que todas essas ações estão previstas para serem executadas durante a Operação.

Para o militar, a ação proposta, que ocorrerá na fase preparatória, é a campanha "Obrigado Soldado", com a apresentação do vídeo, mas agora com o depoimento de venezuelanos, com o slogan: "um país inteiro agradecido". Outra ação proposta é mostrar a situação atual da Venezuela e dos venezuelanos e a inclusão desse assunto na cartilha preparatória.

Toda campanha tem como objetivo disseminar o conhecimento dos motivos que levaram o estrangeiro a entrar no Brasil, e que agora depende dos esforços de todos os envolvidos na Operação para garantir a sobrevivência dele e da sua família. Esse sentimento de importância para a vida de outro ser humano é muito importante ser explorado nas ações de *endomarketing*, dando destaque que os venezuelanos agora estão em melhores condições graças ao importante papel dos militares.

4.1.5 *Os Habitantes de Roraima*

Para atuar diretamente na opinião pública do estado de Roraima, as propostas são ações focadas em três frentes: ações de informação para os públicos formadores de opinião no estado; estreitamento no relacionamento com a mídia local e a realização de ações cívico-sociais (ACISO) na cidade de Boa Vista e Pacaraima. Visando especificamente os militares, as ações seriam a apresentação da Campanha já citada anteriormente de "Obrigado, Soldado!", contendo agora o agradecimento do roraimense, configurando uma forma de fazer o militar entender que ele e a missão são importantes para todo o estado.

Com os formadores de opinião da sociedade local, tais como a imprensa, os poderes públicos, as universidades, lideranças comunitárias, líderes empresariais, entre outros, o

objetivo da ação seria abrir a Operação Acolhida para o estado de Roraima, na Campanha "Acolhida de Portas Abertas", buscando apresentar os resultados alcançados e o que se quer alcançar. A estratégia é a realização de reuniões sociais, palestras, divulgação das atividades em mídias sociais, divulgação de vídeos institucionais, entre outras atividades, principalmente explorando o lado humanitário e a razão de ser da missão, que visa também o roraimense.

Para debater a ideia de que as Forças Armadas só se preocupam com o venezuelano, sugere-se a realização de ações cívico-sociais (ACISO) para a sociedade de Boa Vista e Pacaraima, particularmente nas áreas mais carentes e nos bairros que possuem abrigos da Acolhida. Isso visa mostrar que a presença das Forças Armadas traz benefícios para a região e estão alinhadas com os interesses da sociedade roraimense, como os atendimentos médicos em hospitais de campanha e postos de vacinação, além das contribuições na parte da segurança pública, com os diversos patrulhamentos na cidade, entre outros.

A proposta das ações é amenizar a visão negativa dos roraimenses a respeito da presença do estrangeiro, melhorando a imagem das Forças Armadas e da Acolhida. Tudo com o objetivo de mostrar para o militar que atua na Acolhida que sua missão tem um motivo nobre, o que acarretará uma missão cumprida em melhores condições.

4.1.6 *O Restante dos Brasileiros*

Para atuar nesse influenciador, a ação principal é a divulgação da Operação Acolhida e todos os seus objetivos, por meio da campanha "Conheça a Acolhida". A estratégia é a busca pela maior divulgação por meio de mídias espontâneas e informação para os formadores de opinião da sociedade local, dentro de uma visão positiva da chegada do estrangeiro.

Para isso, sugere-se a participação das Seções de Comunicação Social de Organizações Militares sediadas nas cidades que recebem venezuelanos. Assim, as OM deverão receber um *press kit* de divulgação. Esse material deve conter vídeos institucionais, *release*, *banners*, cartazes, cartilhas de informação sobre a missão, entre outros materiais. As propostas são a realização de palestras, principalmente para grupos formadores de opinião, como universitários, representantes do poder público, empresários locais, entre outros setores da sociedade local. Outra opção é o envio de um militar da Célula de Interiorização da Acolhida para as cidades antes da chegada dos venezuelanos.

É possível também a divulgação de vídeos institucionais por meio de redes sociais para os influenciadores digitais da região. As ações devem aproveitar a presença, particularmente do Exército, em todo território nacional. Espera-se que a Acolhida seja mais conhecida, além de melhorar a opinião pública com relação ao estrangeiro. Importante destacar na campanha o lado humanitário da missão, visando causar empatia nos brasileiros.

O objetivo principal de todas as ações é mostrar dois lados para os brasileiros; o primeiro é no intuito de ressaltar o lado humanitário, a ajuda a um povo que está passando por sérias dificuldades; o outro é o lado econômico, explorando a possibilidade de fomentar o mercado de trabalho, uma vez que muitos venezuelanos possuem boa qualificação, de acordo com levantamentos realizados pela Célula de Interiorização da Operação Acolhida. Assim, nessa recepção aos venezuelanos os efeitos prejudiciais serão minimizados e as influências negativas sobre o moral e a crença do militar será diminuída.

4.1.7 A Atuação da Imprensa na Operação Acolhida

Em âmbito nacional e regional a atuação da Imprensa retratou de forma positiva a Operação. No entanto, foi considerada com pouca abrangência. Assim, sugere-se inicialmente o estreitamento com a mídia pautada pelo conjunto de boas práticas, com um bom relacionamento profissional, respeito, confiança mútua, rapidez no atendimento e o diálogo permanente, procurando manter um *mailing* sempre atualizado com o objetivo de diminuir a distância profissional.

Buscando aproximar cada vez mais, sugere-se o planejamento de atividades sociais com os jornalistas, tais como almoço, *brunch*, jantares, entre outros eventos, aproveitando esses momentos para lançar a campanha "Acolhida de portas abertas", ressaltando que a operação se encontra aberta para os profissionais da mídia.

Outra proposta importante é a confecção do *press kit*, devendo ser distribuído para toda mídia, destacando os veículos locais e das cidades que irão receber o refugiado ou migrante. No caso das cidades que receberão os venezuelanos, é importante que essa ação seja realizada antes da chegada dos refugiados, com o intuito de preparar a sociedade local para o recebimento do estrangeiro.

Para divulgação em rede nacional, a proposta é o envio dos *press kit* para programas da grande mídia, tais como Caldeirão do Huck, programa da Sabrina Sato, Domingo Espetacular,

Fantástico, entre outros. Com o objetivo de "vender" a Acolhida nas grandes mídias com abrangência nacional, o ideal é contar com o apoio do Centro de Comunicação Social do Exército, por meio da Agência Verde Oliva, para essa atividade.

Deve compor esse *press kit* um release com todos os dados da Operação, além de vídeos institucionais e outros materiais sobre a Acolhida, destacando a importância da operação para o país, o lado humanitário da missão e principalmente sobre o processo de interiorização.

Todas essas ações com a imprensa visam estimular uma maior divulgação positiva da operação, principalmente com a realização de mídias espontâneas, fazendo com que a Acolhida seja mais conhecida, e, desta forma, o militar sentirá que o seu trabalho está sendo valorizado, aumentando a crença na causa.

4.2 Propostas para os interlocutores do sucesso

A seguir serão apresentadas as propostas de ações para os fatores que possuem maior possibilidade de influenciar positivamente o militar que atua na Operação.

4.2.1 *O apoio da família*

Como mostrado no capítulo anterior, o assunto apoio familiar em uma missão especial, como é o caso da Acolhida, é regulado pela Portaria nº 507, do Comandante do Exército, instrumento que define uma série de medidas a serem tomadas. Sob o enfoque do *endomarketing*, o esforço proposto será voltado para o sentimento de orgulho e reconhecimento da família e a sensação de segurança para o militar que atua na Acolhida.

Como primeira ação de *endomarketing*, sugere-se que todos os militares recebam um vídeo da sua família explicitando o sentimento de reconhecimento e orgulho que sentem por ter um ente participante de uma Força Tarefa de ajuda humanitária. O ideal é que esse vídeo seja apresentado ao militar no decorrer da missão, de forma a surpreendê-lo. Esse vídeo deve ser confeccionado pelas Organizações Militares (OM) de origem do militar, sendo enviados para o Comando da Operação Acolhida, que escolherá a melhor oportunidade para apresentá-lo.

O sentimento de segurança pode ser transmitido nas palestras preparatórias para a missão, com a entrega da cartilha de orientação de medidas administrativas a serem tomadas pelo militar e por sua família, como confecção de procurações, passar todos os contatos necessários em caso de alguma emergência, verificar um militar que seja a ligação com a família, entre outras medidas.

Além dessas orientações, a organização militar de origem deve transmitir a confiança necessária de que todo o apoio necessário será dado no caso de alguma necessidade. Essas ações permitirão que o militar tenha o sentimento que sua família estará amparada enquanto ele estiver trabalhando em prol da missão.

Outra ação de caráter administrativo importante que trará reflexos positivos para o *endomarketing*, é a disponibilização de internet *wi-fi* nos alojamentos e nas áreas de lazer nas bases da operação. Essa ação facilitará a comunicação do militar com a sua família, aumentando a proximidade e a sensação de segurança familiar.

Considera-se a família o alicerce do militar. Assim, todo o esforço do Comando da Acolhida com a parceria das organizações militares de origem é uma importante ferramenta para manter e elevar o moral militar. Com as ações de *endomarketing* propostas, espera-se que o apoio familiar seja enaltecido, permitindo o cumprimento da missão em melhores condições.

4.2.2 A ação de comando por meio da liderança

Foi levantado em 100% das entrevistas dos militares que um fator primordial na condução dos trabalhos na Operação Acolhida é a liderança e a ação de comando, exercida em todos os níveis. Sendo assim, sugere-se a realização de uma campanha, desenvolvida na fase preparatória da missão, tendo os militares que trabalham nos abrigos como o público de interesse, ou seja, prioritariamente os militares que estarão passíveis a situações críticas no trato com o abrigado.

Na primeira fase dessa campanha, será importante o embasamento teórico com a realização de instruções preliminares. O teor desse esforço é tratar sobre a importância do desenvolvimento da liderança em todos os níveis na condução do abrigo, utilizar os exemplos positivos vividos como exemplificação de sucesso e fatos negativos a serem evitados, mostrando como aumentar o espírito de corpo da tropa no interior do abrigo, e ainda, como

estimular lideranças que possam ressaltar entre os venezuelanos, que contribuirá para a melhor condução dos trabalhos na Operação.

Após a parte teórica sobre liderança, a segunda fase do esforço é informar o subordinado, mantendo-o sempre bem informado das particularidades da missão e fazer todos os militares conhecerem a idiosincrasia dos venezuelanos, a sua cultura, costumes, dificuldades passadas, entre outros. Manter a tropa informada é dever do Comando, tratando todos os aspectos da Operação para o nível de cada militar.

Com o militar ciente de todas as informações necessárias sobre a missão, na terceira fase, é a hora de explicar a importância do *feedback*. Esse ponto é considerado muito importante na ação de comando por meio da liderança, pois trata-se do reconhecimento do trabalho que está sendo realizado. Esse relacionamento profissional entre líder e liderado também serve para exaltar os valores, reforçar os atributos, procurar desenvolver a consciência coletiva e, principalmente no caso da Operação Acolhida, trabalhar a importância da "Mão Amiga" em todos os envolvidos.

O quarto ponto a ser abordado na campanha de liderança para a Operação Acolhida é o momento de estimular os Chefes de Abrigos a conhecer o seu subordinado. Esse esforço possibilitará o crescimento do sentimento de equipe, contribuindo para o espírito de corpo, aumentando a empatia entre líder e liderado e enriquecendo o conhecimento dos militares sobre a conjuntura vivida na missão. Assim, em caso de crise no interior do abrigo, o militar poderá agir de maneira proativa, evitando alterações na Operação.

Por fim, a campanha de liderança para a Operação Acolhida buscará estimular o militar para o exercício da ação de comando por meio da liderança, buscando prioritariamente motivar e provocar o engajamento com a missão, usando como ferramentas a comunicação (o dever de informar), o reconhecimento do trabalho do subordinado por meio do feedback e o conhecimento do subordinado, dentro do contexto da missão. Com essas ações, deseja-se possibilitar ao profissional, com todas as suas particularidades, seguir para o bom cumprimento da missão, não importando a existência de qualquer crise externa. Dessa forma, o militar manterá sempre o moral elevado e a crença pela causa, mesmo em uma missão complexa como é o caso da Operação Acolhida.

4.2.3 *Atividades Sociais e Desportivas*

Outro fator levantado como interlocutor do sucesso foi a realização de atividades sociais e desportivas, pois colaboram para o conagraçamento social e para o moral da tropa.

Inicialmente, na parte desportiva, como proposta de ações de *endomarketing*, propõe-se a realização de uma campanha para estimular a prática do treinamento físico militar (TFM). A ligação entre o bem-estar físico e mental é um fato real, por isso, a realização de alguma atividade física, pelo menos três vezes na semana, deve ser estimulada. Ainda na parte desportiva, uma segunda proposta é a realização de uma olimpíada interna entre os militares das diversas células, corroborando para o espírito de corpo, com o moral e a saúde dos militares na Operação, cabendo também o assessoramento para o planejamento de competições entre os militares da Acolhida e as OM do estado contribuindo ainda mais para o conagraçamento entre as tropas.

Na parte social, uma importante ação é a comemoração de aniversariantes do mês, que além de aumentar o conagraçamento entre os militares, melhora a sensação de pertencimento da equipe. Outra ação são as atividades sociais nos finais de semana, podendo ser atividades simples. Os churrascos conhecidos como "em pezinhos" já são suficientes para cumprir o objetivo de aliviar o estresse da missão.

Outra proposta é a realização de um almoço ou jantar, preferencialmente fora da Base, com traje civil, aproveitando datas festivas, particularmente as com grande apelo familiar, tais como Dia das Mães, Páscoa, Dia dos Pais, Natal e Ano Novo. Durante essas atividades sociais, sugere-se a entrega de brindes ou lembranças. Essas reuniões em datas festivas terão como principal objetivo amenizar o afastamento da família do militar, traduzindo para todos os integrantes da Acolhida que também são uma família. As atividades sociais podem ser com uma periodicidade quinzenal, mensal ou de forma atemporal ou tempestivo, aproveitando as oportunidades do calendário e datas festivas.

Outra ação para estimular o militar nesse aspecto é a mobilização de áreas de lazer, tais como grêmios, sala de jogos e áreas desportivas como, por exemplo, campo de futebol, quadras, etc.

Nesse aspecto, as atividades sociais e desportivas têm papel conagraçador, melhorando o espírito de corpo e a ideia de pertencimento, enaltecendo o moral para o cumprimento da missão.

4.2.4 *A questão do apoio espiritual e psicológico na missão*

4.2.4.1 O apoio espiritual

No campo do apoio espiritual, sugere-se o assessoramento no intuito de estimular a realização de atividades religiosas, podendo ser de caráter ecumênico ou de religiões específicas no interior dos abrigos e na Base da Operação. É importante ressaltar o cuidado com a liberdade religiosa de todos. A ideia desses eventos é que sejam atividades abertas, contando com a participação de militares, agentes das ONG e abrigados, contribuindo inclusive para o conagraçamento entre os diversos públicos.

Outra ação de apoio espiritual é a designação de um capelão militar para a missão, que teria condições de atuar entre os militares, agentes das ONG e venezuelanos. Pode ser aproveitado também o fato que dentro dos próprios abrigos possa existir lideranças religiosas, que além da realização dos cultos, esses líderes podem remediar conflitos e proporcionar um saudável diálogo na solução de problemas entre os abrigados.

4.2.4.2 O apoio psicológico

No campo do apoio psicológico, sugere-se manter a realização da dinâmica de grupo no interior dos abrigos entre militares, com a mediação de especialistas na área de assistência social ou psicologia, com a possibilidade do apoio individualizado caso seja verificado alguma necessidade específica.

Ressalta-se que na Operação Acolhida existiam profissionais na área de Assistência Social e de Psicologia, que já realizam as dinâmicas de grupo entre os militares. Como proposta de inovação, sugere-se a atividade psicológica entre os militares, os agentes das ONG e os abrigados, proporcionando assim uma maior interação e estreitamento dos laços afetivos com todos os públicos da missão.

Por fim, encerrando o capítulo 4, conclui-se que todas as ações têm o seu ponto focal no militar, com estratégias abrangentes, que podem agir de forma positiva diretamente no moral do militar ou, através do aumento da credibilidade da operação, contribuir com a crença pela

causa que se está atuando. Em resumo, contribuir para que o militar tenha orgulho de participar do seu contingente da Acolhida.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante o transcorrer do presente trabalho pôde-se perceber que, em determinadas situações na missão das Forças Armadas, a "Mão Amiga" sobrepõe o "Braço Forte", como foi o caso ocorrido na Operação Acolhida, que é uma Força Tarefa desencadeada com o objetivo de ajuda humanitária, após o grande fluxo migratório instaurado com a crise venezuelana.

No trabalho, procurou-se ressaltar que o militar busca cumprir a missão, mesmo quando não é devidamente formado para tal. No caso da Acolhida, teve que aprender a lidar com grandes diferenças culturais e de opiniões divergentes, sofrendo fortes influências do meio e de agentes externos, podendo interferir até mesmo no seu estado subjetivo e comportamental. Esse fato foi o cerne da problemática do presente trabalho, que apresentou o dilema de como a comunicação social, particularmente as estratégias de *endomarketing*, podem ajudar a "blindar" o militar dessas influências, permitindo cumprir a missão em melhores condições.

Para o início do trabalho, foram ouvidos, em entrevista não estruturada, os chefes da Célula de Comunicação Social da Acolhida. Nessa oportunidade, foram levantados os públicos envolvidos na Acolhida diretamente e os que são impactados pelas suas ações, de forma indireta. De maneira geral foi considerado todos que podem influenciar o militar e o seu estado subjetivo na missão. Procurou-se também realizar um estudo no Plano de Comunicação Social da Operação, oportunidade em que foi constatado que não existem o planejamento de ações de *endomarketing* concretas voltadas para os militares que atuam na missão.

Os públicos levantados nas entrevistas com os chefes de Célula de Comunicação Social foram os militares, os refugiados ou migrantes, os agentes das ONG que atuam na missão, os moradores do estado de Roraima e os moradores das cidades do Brasil que recebem os venezuelanos durante o processo de interiorização.

Posteriormente, foi enviado por *e-mail* ou através do aplicativo *whatsapp* um roteiro de entrevista estruturada para parcelas desses públicos. O objetivo foi traçar, de maneira geral, a opinião desses atores sobre a Operação Acolhida e quais os principais fatores que podem influenciar, positivamente ou negativamente, no comportamento do militar durante a missão.

De posse dos dados das entrevistas e após realizar uma pesquisa bibliográfica sobre o assunto, foi possível iniciar a confecção do presente trabalho.

O trabalho foi dividido em quatro capítulos, onde o primeiro foi uma ambientação do leitor à problemática da Acolhida. Iniciou-se com uma contextualização geográfica da Operação por meio de notícias e dados estatísticos, descrevendo a atual situação econômica,

social e política do Brasil e da Venezuela. Procurou dar ênfase, além da crise venezuelana, nos problemas existentes no território brasileiro, o que provoca o questionamento de que o país já teria muitos problemas para se preocupar com os problemas do vizinho.

Ainda no capítulo um, foi abordado sobre a Acolhida e todas as suas particularidades. Procurou-se ainda destacar a importância da atividade de comunicação para as instituições, sendo priorizado a descrição do *endomarketing* e da comunicação interna.

Dentro ainda do mesmo capítulo inicia-se o estudo sobre os valores que alicerçam a vida do profissional das armas. Foi ressaltado que, mesmo com todos os atributos arraigados, há uma diferença na qualidade do trabalho quando se consegue fazer o militar acreditar no que ele está fazendo, ou seja, ter "Crença na Causa", além da importância de manter o moral elevado e concluindo que quando existe moral e crença a missão será muito melhor conduzida. Foi citado também sentimentos que ficam sujeitos o militar na missão sob o enfoque de como agentes externos podem prejudicar o andamento da missão.

Encerrando o capítulo, foram elencados todos os influenciadores com tendência negativa levantados, que foram os problemas sociais e econômicos do Brasil; a rotina e as condições de trabalho na operação; a influência das organizações não governamentais; o comportamento dos refugiados; o que os habitantes de Roraima pensam sobre a questão e o que restante dos brasileiros, que recebem venezuelanos em suas cidades, sabem sobre a Acolhida e, por último, a atuação da imprensa na Operação. Também foram listados os interlocutores do sucesso que são: o apoio da família, a ação de comando em todos os níveis, o apoio espiritual e psicológico e os eventos sociais e desportivos, estes com tendência para reflexos positivos sobre o militar, necessitando de ações de comunicação social para enaltecê-los.

No próximo capítulo procurou-se analisar todos os influenciadores com tendência negativa para o moral e a crença do militar. Sendo destacada a importância de se levantar estratégias de *endomarketing* para cada um deles, com o intuito de amenizar ou neutralizar possíveis efeitos negativos para o profissional.

O primeiro aspecto levantado é com relação aos problemas sociais e econômicos do Brasil, uma das temáticas centrais do trabalho. Paradoxalmente, as indagações gravitam em como pode um país cheio de problemas sociais como o Brasil se preocupar em ajudar um povo estrangeiro.

O próximo influenciador foi a rotina e as condições de trabalho na Operação Acolhida, em que foi ressaltada a necessidade de ações de assessoramento, propondo melhorias, com o objetivo de destacar a valorização do militar.

Com relação à influência das organizações não governamentais, foi levantada a existência de algumas arestas no relacionamento entre os agentes e os militares, mas que podem ser contornadas com ações para o conhecimento mútuo, sendo propostas ações para o alinhamento de objetivos e o estreitamento profissional entre esses dois atores da Operação.

O comportamento dos refugiados e migrantes foi considerado um influenciador negativo. No entanto, com ações de conscientização por parte dos venezuelanos e informação para os militares é possível amenizar os efeitos negativos.

Outro influenciador é a opinião dos habitantes de Roraima que, de maneira geral, apresentam rejeição em relação à presença do venezuelano, o que pode influenciar negativamente a crença do militar com a missão. Assim, foram sugeridas ações voltadas para a divulgação positiva da Operação e para mostrar ao militar que o estado reconhece o esforço dado na Operação.

A maioria dos brasileiros entrevistados que recebem venezuelanos em suas cidades pouco sabem ou até mesmo desconhecem a Operação Acolhida. E os que sabem sobre o processo de interiorização possuem uma visão negativa sobre a presença do estrangeiro. Destarte, foi sugerido o esforço para divulgar sobre a missão e o seu processo de interiorização com abrangência nacional e principalmente local, nas cidades que irão receber o venezuelano.

Encerrando o capítulo 2, foi analisada a atuação da imprensa como um influenciador, sendo levantado que de maneira geral foi positiva, porém com pouca abrangência. Com isso, foi sugerida uma maior aproximação com os profissionais da mídia para estimular as mídias espontânea.

Iniciando o capítulo 3, foram descritos os chamados interlocutores do sucesso, que são os fatores que apresentam uma tendência positiva no moral e na crença. Inicialmente foi ressaltada a importância do apoio da família do militar, em que as ações de *endomarketing* foram voltadas para o sentimento de reconhecimento, orgulho e segurança que foram julgadas as ideias forças para serem exploradas.

Prosseguindo, foi levantado pelos militares entrevistados que um fator primordial na condução dos trabalhos na Operação Acolhida é a liderança e a ação de comando, exercida em todos os níveis. Assim, foi sugerida a realização de uma campanha para orientar todos os militares sobre a importância desses atributos.

Mais um fator analisado como interlocutor do sucesso foi a realização de atividades sociais e desportivas, pois colaboram para o conagraçamento social e para o moral da tropa. No trabalho foi sugerido o maior planejamento de atividades sociais, estimular a prática do treinamento físico militar e a realização de competições desportivas entre os militares da

Acolhida, podendo ser entendida para uma competição no âmbito de toda a Guarnição de Boa Vista e Pacaraima.

Os apoios espirituais e psicológicos também foram considerados interlocutores do sucesso. Segundo levantado, na Operação ocorreram poucas atividades de cunho religioso e também não havia um capelão militar na Acolhida. Sobre o apoio psicológico, foi verificado que possui profissionais qualificados e que realizam atividades para esse fim. Como sugestão, foi sugerida a dinâmica de grupos com a participação de agentes das ONG e com os venezuelanos.

Ao serem apresentadas todas as sugestões de ações, ficam propostas então as seguintes inclusões no Plano de Comunicação Social da Operação Acolhida, conforme a tabela abaixo:

TABELA 1 - Ações propostas para inclusão no Plano de Comunicação Social, no campo de TAREFAS DE COMUNICAÇÃO SOCIAL, conforme número 3.5, do Anexo C, do manual de Comunicação Social do Exército.

Nº	ATIVIDADES PROPOSTAS	MOMENTO
1	Campanha com o tema "Obrigado Soldado"	Antes da missão
2	Confecção de uma cartilha de orientação para os militares e suas famílias	Antes da missão
3	Campanha de liderança e ação de comando	Antes da missão
4	Planejamento de atividades sociais	Durante a missão
5	Campanha de conscientização do venezuelano	Durante a missão
6	Confecção de <i>press kit</i> para divulgação	Durante a missão
7	<i>Mailing</i> atualizado	Durante a missão
8	Planejar atividades sociais com a imprensa	Durante a missão
9	Campanha "Acolhida de portas abertas"	Durante a missão
10	Apresentação do vídeo da família para o militar	Durante a missão
11	Campanha conheça a Acolhida (divulgação para as cidades que recebem venezuelanos e para os moradores de Roraima)	Durante a missão

12	Análise dos resultados das campanhas propostas por meio de pesquisas com o público interno	Após a missão
----	--	---------------

Fonte: O autor (2019)

Além das propostas apresentadas na tabela 1, o comunicador social pode agir por meio de assessoramentos em estratégias para a flexibilização da rotina de trabalho, sugestões de melhoria nas instalações da Base, melhora na qualidade da alimentação, melhorias nas áreas esportivas, em conjunto com o Chefe da Célula D3 (Operações) estimular a prática do treinamento físico militar e o planejamento de competição esportiva.

É importante salientar que todas as ações propostas sejam colocadas em prática e, ao final das ações, sejam realizadas pesquisas no universo do público considerado, catalogando todos os resultados, verificando se o objetivo de influenciar positivamente o militar foi cumprido. Essa ação é importante, uma vez que as estratégias sugeridas não passaram por uma experimentação real, sendo apenas objeto de estudo e pesquisa. Assim, para o fechamento ideal do trabalho é preciso avaliar os resultados alcançados, verificando as necessidades de possíveis ajustes, reformulações ou mesmo cancelamento de alguma atividade.

[...] é importante ressaltar que para cada coisa feita, é preciso parar e avaliar para melhorar da próxima vez. Como foi recebido as ações pela tropa? É preciso ter essa informação para estar afiado na comunicação interna e, sempre que possível, medir o antes e o depois de cada campanha. (COSTA, 2014, p.88)

Destaca-se que as estratégias propostas devem ser conduzidas conforme o momento mais adequado, podendo ser pré operação, durante a operação ou após a operação. Para facilitar esse entendimento, foi confeccionado um apêndice com os fatores influenciadores, as ações na fase preparatória, as que devem ser realizadas durante a missão e os seus objetivos (APÊNDICE F). Nesse documento encontra-se a consolidação de todas as propostas das ações levantadas no presente trabalho, bem como todos os objetivos que busca-se atingir.

Infere-se que, todas as atividades sugeridas no trabalho visam motivar o militar que atua na Acolhida, seja evitando ou amenizando as influências negativas de agentes externos ou enaltecendo influências positivas, direta ou indiretamente, apresentando ações ou propondo assessoramentos e tendo como objetivo manter e elevar o moral e aumentar o sentimento de crença pela causa no profissional.

Cabe ressaltar que o resultado desse trabalho também pode ser aplicado em Operações de missões de paz em território estrangeiro ou mesmo em Operações de Garantia da Lei e da Ordem, uma vez que os fatores influenciadores e os interlocutores de sucesso podem ser

similares. Além do que são poucos os estudos que existem sobre esse assunto, e sobre a preocupação de se planejar ações de *endomarketing* focada no moral do militar e na crença pela causa que se está lutando.

Por fim, denota-se que vários são os fatores que podem ajudar ou atrapalhar o aspecto subjetivo do moral e da crença do militar, não sendo uma atividade simples para o Comunicador Social de uma Operação que possui fatores complexos, como é a realidade da Operação Acolhida. Mas pôde ser demonstrado que, com atitudes relativamente simples, será possível melhorar as condições de trabalho do militar que opera nesse tipo de contexto, atuando como um reforço positivo no moral e na crença na missão a ser cumprida, obtendo como resultado a missão cumprida da melhor forma.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACNUR. Disponível em: <<https://www.acnur.org/portugues>>. Acesso em: 24 jul. 2019.

ACNUR. **Estatuto dos Refugiados.** Disponível em: <https://www.acnur.org/fileadmin/Documentos/portugues/BDL/Convencao_relativa_ao_Estatuto_dos_Refugiados.pdf>. Acesso em: 3 ago. 2019.

ACNUR. **Protocolo de 1967.** Disponível em: <https://www.acnur.org/fileadmin/Documentos/portugues/BD_Legal/Instrumentos_Internacionais/Protocolo_de_1967.pdf?file=fileadmin/Documentos/portugues/BD_Legal/Instrumentos_Internacionais/Protocolo_de_1967>. Acesso em: 2 ago. 2019.

AGÊNCIA BRASIL EBC. **Maduro se mantém no poder por possuir apoios externos.** Disponível em: <<http://agenciabrasil.ebc.com.br/internacional/noticia/2019-07/araujo-diz-que-maduro-se-mantem-no-poder-por-possuir-apoios-externos>>. Acesso em: 2 jul. 2019.

AVSI-BRASIL. Disponível em: <<http://www.avsibrasil.org.br>>. Acesso em: 30 jul. 2019.

BONELLA, Marcos André et al. **Relações Públicas & Exército Brasileiro:** uma proposta de comunicação institucional para a Força Terrestre. 2. ed. rev. ampl. Rio de Janeiro: Centro de Estudos de Pessoal, 2015.

BRASIL. Decreto nº 9.285, de 15 de fevereiro de 2018, da Presidência da República.

BRASIL. Decreto nº 9.286, de 15 de fevereiro de 2018, da Presidência da República.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing de A a Z:** como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa. São Paulo: Integrare Editora, 2010.

COSTA, Andrea. **Instrumentos de pesquisa.** 2017. Disponível em: <<https://docente.ifrn.edu.br/andreacosta/desenvolvimento-de-pesquisa/tecnicas-de-coletas-de-dados-e-instrumentos-de-pesquisa>>. Acesso em: 24 jun. 2019.

COSTA, Daniel. **Não existe gestão sem comunicação**: como conectar endomarketing, liderança e engajamento. Porto Alegre: Dublinense, 2014.

DUARTE, Jorge. Entrevista em profundidade. *In*: DUARTE, Jorge, BARROS, Antonio (org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006. p. 62-65.

DUARTE, Jorge (org.). **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia**: teoria e técnica. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011. p. 325-327.

EXÉRCITO BRASILEIRO. Portaria nº 507, de 28 de maio de 2014, do Comandante do Exército. Aprova o **Programa de Atendimento Social às Famílias dos Militares e Servidores Civis participantes de Missões Especiais**. (EB10-P- 02.004).

EXÉRCITO BRASILEIRO. Portaria nº 020-Cmt Ex, 16 de janeiro de 2018, do Comandante do Exército. Aprova o Manual Técnico EB10- MT-11.001 - **Técnicas e Procedimentos de Comunicação Social**, 1ª Edição, 2017.

ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO BRASILEIRO. Portaria nº 02-EME, de 31 de janeiro de 2013, do Comandante do Exército. Aprova o **Manual de Campanha** EB20-MC-10.201.

ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO BRASILEIRO. Portaria nº 520-EME, 20 DEZ 17, do Comandante do Exército. Aprova o **Manual de Fundamentos da Comunicação Social** EB20-MF-03.103, 2ª Edição, 2017.

EXÉRCITO BRASILEIRO. **Vade-Mécum de Cerimonial Militar do Exército Valores, Deveres e Ética Militares** (VM 10).

EXÉRCITO BRASILEIRO. **Programa Força da Nossa Força**. Disponível em: <<http://www.dgp.eb.mil.br/index.php/ultimas-noticias1/190-conhecendo-o-programa-forca-da-nossa-forca>>. Acesso em: 12 jul. 2019.

FORÇA TAREFA LOGÍSTICA HUMANITÁRIA - OPERAÇÃO ACOLHIDA. **Relatório da Seção de Serviço de Assistência Social 3º Contingente da Operação Logística Humanitária**. Boa Vista: Seção de Serviço de Assistência Social, out. a jan. 2018 e 2019.

FORÇA TAREFA LOGÍSTICA HUMANITÁRIA - OPERAÇÃO ACOLHIDA. **Plano de Comunicação Social da Força Tarefa Logística Humanitária**. Boa Vista: Célula de Comunicação Social - D7, 2018 e 2019.

FORTES, Waldyr Gutierrez. **Relações públicas** - processo, funções, tecnologia e estratégias. 3 ed. rev. São Paulo: Summus, 2003.

FRATERNIDADE SEM FRONTEIRAS. Disponível em: <<https://www.fraternidadesemfronteiras.org.br>>. Acesso em: 12 ago. 2019.

IBGE. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/index.php>>. Acesso em: 11 ago. 2019.

IBGE. Panorama de Roraima e do Brasil. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rr/boa-vista/panorama>>. Acesso em: 30 jul. 2019.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Atlas da Violência**. Rio de Janeiro, 2018.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Coord.). **Os grupos de mídia no Brasil e as mediações das assessorias de comunicação, relações públicas e imprensa**. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1999. Relatório de pesquisa apresentado ao CNPq, à Fapesp, à USP, p. 418

KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). **Obtendo resultados com relações públicas**. 2 ed. rev. ampl São Paulo: Cengage Learning, 2011. p. 207-215.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 6 ed. rev. São Paulo: Summus, 2016.

MINISTÉRIO DA DEFESA. Portaria Normativa MD nº 881, de 26 de maio de 2010, do Ministro da Defesa. Aprova as **diretrizes para o desenvolvimento dos programas da Política de Assistência Social das Forças Armadas**.

MINISTÉRIO DA DEFESA. **Portaria Normativa nº 32/MD, de 30 de agosto de 2017**. Aprova o manual de Operações Interagências - MD33-M-12 (2ª Edição/2017).

OIM. Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/agencias/oim>>. Acesso em: 17 ago. 2019.

ONU. Disponível em: <<https://nacoesunidas.org>>. Acesso em: 14 ago. 2019.

PEREIRA, Ana Carolina de Souza (org.). **Guia para elaboração e normalização de trabalho científico**. 2. ed. rev. ampl. Rio de Janeiro: Centro de Estudos de Pessoal, 2016.

POLÍCIA FEDERAL. **Relatório da Polícia Federal de entradas de venezuelanos no Brasil**. Boa Vista: Centro de Migração - 2019.

SCHMITT, Moacir Fabiano; SCHMITT, Valentina Gomes Haensel; NETO, Luís Moretto. Conflitos culturais no processo de pacificação no complexo do Alemão. **Revista Escola Superior de Guerra**. v. 31, n. 63 (jul./dez.). Rio de Janeiro, 2016.

SILVA, Daniel Neves. **Crise na Venezuela 2019**. <<https://brasilecola.uol.com.br/historia-da-america/crise-na-venezuela.htm>>. Acesso em: 12 ago. 2019.

SUMNER, Folkways. **Um estudo da importância sociológica dos usos, costumes, costumes, usos e moral**, 1906. Disponível em: <www.passeidireto.com/arquivo/17790893/folkways-mores.leis>. Acesso em: 24 jul. 2019.

APÊNDICE A

ENTREVISTA COM MILITARES QUE ATUARAM NA OPERAÇÃO ACOLHIDA

Prezado Sr (a) Militar que atuou na Operação Acolhida,

Sou o Major Fernando Ferreira Borges, Bacharel em Ciências Militares, formado na Academia Militar das Agulhas Negras, no ano 2000. Encontro-me realizando o Curso de Comunicação Social para Oficiais do Centro de Estudos de Pessoal e Forte Duque de Caxias - CEP/FDC.

Esta entrevista questionário é parte integrante de uma pesquisa que irá compor Trabalho de Conclusão de Curso, no corrente ano, cujo o título é: "**MORAL E CRENÇA NA ACOLHIDA: UM DESAFIO PARA O ENDOMARKETING**". E tem como objetivo propor ações para motivar o militar que atua na Operação Acolhida, influenciando positivamente no moral e na crença. Com o objetivo principal de contribuir para que este profissional possa cumprir a missão de forma eficaz e em melhores condições.

Sr(a) colaborador(a) sua participação consistirá em responder a presente entrevista, podendo ser de forma escrita ou verbal, e posteriormente enviar as respostas para o e-mail: borges2427@gmail.com; ou através aplicativo whatsapp para o telefone: 91-99803-9999.

É importante que o(a) Sr(a) tenha ciência de que este estudo possui finalidade de pesquisa acadêmica, que os dados obtidos não serão divulgados, a não ser com prévia autorização, e que será preservado o anonimato dos participantes, assegurando assim a sua privacidade. Além disso, saiba que o(a) Sr(a) pode abandonar sua participação na pesquisa quando quiser e que não receberá nenhum pagamento por esta participação.

Antes de iniciar, favor responder as seguintes perguntas:

a. Qual é o seu Posto ou Graduação? _____

b. Qual é a sua função na Operação Acolhida? _____

c. O(A) Sr(a) reside ou tem algum familiar ou amigo que resida em Roraima?

SIM NÃO Caso sim, favor informar o local e o grau de parentesco

d. O(A) Sr(a) possui corrente ideológica de cunho religioso, social, político, ou outras, que possa influenciar na sua opinião sobre o assunto?

SIM NÃO

Desde já, agradeço por sua colaboração!

1. Na opinião do(a) Sr(a), o contato entre os habitantes locais, de Boa Vista e Pacaraima, com os refugiados dificultou o trabalho na Operação Acolhida?

<p><u>RESULTADO</u> <u>SIM: 64% - NÃO: 36%</u></p>

SIM

NÃO

Caso julgue pertinente, justifique: _____

2. Na opinião do(a) Sr(a), a presença das Forças Armadas é importante no contexto de Operação Acolhida?

SIM NÃO

<u>RESULTADO</u> <u>SIM: 100% - NÃO: 0%</u>
--

Caso julgue pertinente, justifique: _____

3. Na opinião do(a) Sr(a), a integração do trabalho entre o Exército Brasileiro e as diversas agências que atuaram na Operação Acolhida foi satisfatório?

SIM NÃO

<u>RESULTADO</u> <u>SIM: 23% - NÃO: 77%</u>
--

Caso julgue pertinente, justifique: _____

4. Na opinião do(a) Sr(a), a relação entre a Operação Acolhida e a mídia local, nacional e internacional foi benéfica para a Operação?

SIM NÃO

<u>RESULTADO</u> <u>SIM: 77% - NÃO: 23%</u>
--

Caso julgue pertinente, justifique: _____

5. O(A) Sr(a) considera atividades sociais e desportivas voltadas para os militares da Operação Acolhida uma ação importante para o moral da tropa?

SIM NÃO

<u>RESULTADO</u> <u>SIM: 100% - NÃO: 0%</u>
--

Caso sim, favor citar alguns exemplos de ações que colaborariam para o moral da tropa:

6. As ações na área de Comunicação Social voltada para os militares durante a Operação Acolhida foram satisfatórias?

SIM NÃO

RESULTADO
SIM: 41% - NÃO: 59%

Caso positivo, quais? (____)Folders; (____)Cartaz (____)Banners; (____)Audiovisuais;
(____)Mídias sociais; (____)Mídia Espontânea; (____)Eventos;
(____)Outras _____

7. O(A) Sr(a) presenciou ou tomou conhecimento de ações na área de Comunicação Social voltada para os moradores de Pacaraima e Boa Vista durante a Operação Acolhida, que trouxeram benefícios para a população local?

SIM NÃO

RESULTADO
SIM: 32% - NÃO: 68%

Caso positivo, quais? (____)Folders; (____)Cartaz (____)Banners; (____)Audiovisuais;
(____)Mídias sociais; (____)Mídia Espontânea; (____)Eventos;
(____)Outras _____

8. O(A) Sr(a) presenciou ou tomou conhecimento de ações na área de Comunicação Social voltada para os refugiados venezuelanos durante a Operação Acolhida, com o intuito de manter os refugiados informados sobre a Operação ou em ações subsidiárias? Marque as julgadas necessárias

SIM NÃO

RESULTADO
SIM: 55% - NÃO: 45%

Caso positivo, quais? (____)Folders; (____)Cartaz (____)Banners; (____)Audiovisuais;
(____)Mídias sociais; (____)Mídia Espontânea; (____)Eventos;
(____)Outras _____

9. As ações na área de apoio espiritual voltada para os militares durante a Operação Acolhida foram satisfatórias?

SIM NÃO

RESULTADO
SIM: 0% - NÃO: 100%

Caso julgue pertinente, justifique: _____

10. As ações na área de apoio psicológico voltada para os militares durante a Operação Acolhida foram satisfatórias?

SIM NÃO

<p><u>RESULTADO</u> <u>SIM: 100% - NÃO: 0%</u></p>

Caso julgue pertinente, justifique: _____

11. Na opinião do(a) Sr(a), a forma de governo ou políticas públicas adotadas pela Venezuela influenciaram negativamente para o trabalho?

SIM NÃO

<p><u>RESULTADO</u> <u>SIM: 86% - NÃO: 14%</u></p>

Caso julgue pertinente, justifique: _____

12. Qual desses fatores influenciaram **POSITIVAMENTE** no moral da tropa que atuou na Operação Acolhida? Marque as julgadas necessárias:

(52%)Alojamento; (___)Alimentação; (65%)Instalações; (___)Direitos Remuneratórios; (___)Carga Horária; (35%)Trato com a Imprensa; (___)Trato com os refugiados; (___)Trabalho com ONG; (___)Atividades Sociais; (15%)Aspectos Familiares; (15%)Instruções Preparatórias; (22%)Informações sobre a missão; (28%)Receptividade dos Habitantes locais; Outros: _____

Caso julgue pertinente, justifique: _____

13. Qual desses fatores influenciaram **NEGATIVAMENTE** no moral da tropa que atuou na Operação Acolhida? Marque as julgadas necessárias

(___)Alojamento; (65%)Alimentação; (___)Instalações; (100%)Direitos Remuneratórios; (75%)Carga Horária; (42%)Trato com a Imprensa; (62%)Trato com os refugiados; (92%)Trabalho com ONG; (28%)Atividades Sociais; (___)Aspectos Familiares;

(15%)Instruções Preparatórias; (26%)Informações sobre a missão; (34%)Receptividade dos Habitantes locais;

Outros: _____

Caso julgue pertinente, justifique: _____

14. Os refugiados venezuelanos se adaptaram de forma adequada à vida nos abrigos da Operação Acolhida, obedecendo de forma satisfatória as regras de convivência?

SIM NÃO

<p><u>RESULTADO</u> <u>SIM: 18% - NÃO: 82%</u></p>

Caso julgue pertinente, justifique: _____

15. Foi observado algum indício de problemas de relacionamento ou outra forma de animosidade entre os refugiados venezuelanos e os militares?

SIM NÃO

<p><u>RESULTADO</u> <u>SIM: 95% - NÃO: 5%</u></p>
--

Caso julgue pertinente, justifique: _____

A MAIORIA DOS ENTREVISTADOS AFIRMARAM QUE TEVERAM PROBLEMAS COM VENEZUELANOS, MAS APENAS UMA MINORIA DE CERCA DE 5% A 10% DOS ABRIGADOS DAVAM ALGUM TIPO DE PROBLEMA.

16. Foi observado algum indício de problemas de relacionamento ou outra forma de animosidade entre os refugiados venezuelanos e os colaboradores das ONG?

SIM NÃO

<p><u>RESULTADO</u> <u>SIM: 64% - NÃO: 36%</u></p>

Caso julgue pertinente, justifique: _____

17. Foi observado algum indício de problemas de relacionamento ou outra forma de animosidade entre os refugiados venezuelanos e os habitantes locais de Pacaraima e Boa Vista?

SIM

NÃO

RESULTADO
SIM: 77% - NÃO: 23%

Caso julgue pertinente, justifique: _____

18. O convívio entre os refugiados venezuelanos e os militares que atuam nos abrigos da Operação Acolhida foi satisfatório?

SIM

NÃO

RESULTADO
SIM: 68% - NÃO: 32%

Caso julgue pertinente, justifique: _____

19. Os meios para se manter a disciplina dos refugiados venezuelanos no interior dos abrigos eram adequados, observando a política salutar de um ambiente de coletividade?

SIM

NÃO

RESULTADO
SIM: 82% - NÃO: 18%

Caso julgue pertinente, justifique: _____

20. Existiram casos de indisciplina dos refugiados venezuelanos no interior dos abrigos?

SIM

NÃO

RESULTADO
SIM: 100% - NÃO: 0%

Caso julgue pertinente, poderia citar qual a conduta adotada nesses casos? _____

21. Quais os principais Atributos da Área Afetiva mais importante para o bom cumprimento da missão na Operação Acolhida?

(100%) Liderança; (100%) Ação de Comando; (82%)Comprometimento; (55%)Espírito de cumprimento de missão; (45%)Responsabilidade;

Outros: _____

Caso julgue pertinente, justifique: _____

22. Caso o Sr(a) tenha interesse e julgar pertinente, utilize o espaço abaixo para acrescentar algo sobre a temática, que poderá enriquecer o referido trabalho, baseando-se na sua experiência e na vivência na Operação Acolhida. (Caso necessário, favor utilizar o verso)

Muito obrigado pela participação!

APÊNDICE B

ENTREVISTA COM AGENTES DAS ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS

Prezado Sr(a) agente de Organização Não Governamental que atua na Operação Acolhida,

Sou o Major Fernando Ferreira Borges, Bacharel em Ciências Militares, formado na Academia Militar das Agulhas Negras, no ano 2000. Encontro-me realizando o Curso de Comunicação Social para Oficiais do Centro de Estudos de Pessoal e Forte Duque de Caxias - CEP/FDC.

Esta entrevista questionário é parte integrante de uma pesquisa que irá compor Trabalho de Conclusão de Curso, no corrente ano, cujo o título é: "**MORAL E CRENÇA NA ACOLHIDA: UM DESAFIO PARA O ENDOMARKETING**". E tem como objetivo propor ações paramotivar o militar que atua na Operação Acolhida, influenciando positivamente no moral e na crença. Com o objetivo principal de contribuir para que este profissional possa cumprir a missão de forma eficaz e em melhores condições.

Sr(a) colaborador(a) sua participação consistirá em responder a presente entrevista, podendo ser de forma escrita ou verbal, e posteriormente enviar as respostas para o e-mail: borges2427@gmail.com; ou através aplicativo whatsapp para o telefone: 91-99803-9999.

É importante que o(a) Sr(a) tenha ciência de que este estudo possui finalidade de pesquisa acadêmica, que os dados obtidos não serão divulgados, a não ser com prévia autorização, e que será preservado o anonimato dos participantes, assegurando assim a sua privacidade. Além disso, saiba que o(a) Sr(a) pode abandonar sua participação na pesquisa quando quiser e que não receberá nenhum pagamento por esta participação.

Antes de iniciar, favor responder as seguintes perguntas:

a. Qual é a sua função na Operação Acolhida? _____

- O(A) Sr(a) tem algum familiar ou amigo que seja das Forças Armadas?

SIM NÃO Caso sim, favor informar o local e o grau de parentesco e

onde serve _____

- O(A) Sr(a) possui corrente ideológica de cunho religioso, social, político, ou outras, que possa influenciar na sua opinião sobre o assunto?

SIM NÃO

Desde já, agradeço por sua colaboração!

1. O fato da existência de abrigos de refugiados dentro de um centro urbano dificultou o trabalho na Operação Acolhida?

SIM NÃO

<p><u>RESULTADO</u> <u>SIM: 20% - NÃO: 80%</u></p>

Caso julgue pertinente, justifique: _____

2. O contato entre os habitantes locais, de Boa Vista e Pacaraima, com os refugiados dificultou o trabalho na Operação Acolhida?

SIM NÃO

RESULTADO
SIM: 20% - NÃO: 80%

Caso julgue pertinente, justifique: _____

3. A presença das Forças Armadas é importante no contexto de Operação Acolhida?

SIM NÃO

RESULTADO
SIM: 100% - NÃO: 0%

Caso julgue pertinente, justifique: _____

4. A integração do trabalho entre as diversas agências, particularmente com as Forças Armadas, que atuaram na Operação Acolhida foi satisfatório para o bom andamento da Operação?

SIM NÃO

Caso julgue pertinente, justifique: _____

RESULTADO
SIM: 60% - NÃO: 40%

5. A relação entre as agências que atuaram na Operação Acolhida e a mídia local, nacional e internacional foi benéfica para a Operação?

SIM NÃO

RESULTADO
SIM: 60% - NÃO: 40%

Caso julgue pertinente, justifique: _____

6. O(A) Sr(a) presenciou ou tomou conhecimento de ações da sua ONG, na área de Comunicação Social, voltada para os moradores de Pacaraima e Boa Vista durante a Operação Acolhida?

RESULTADO
SIM: 0% - NÃO: 100%

SIM

NÃO

Caso positivo, quais? (____)Folders; (____)Cartaz (____)Banners; (____)Audiovisuais;
 (____)Mídias sociais; (____)Mídia Espontânea; (____)Eventos;
 (____)Outras _____

7. O(A) Sr(a) presenciou ou tomou conhecimento de ações da sua ONG, na área de Comunicação Social, voltada para os refugiados venezuelanos?

SIM NÃO

RESULTADO
SIM: 100% - NÃO: 0%

Caso positivo, quais? (____)Folders; (**80%**)Cartaz (____)Banners; (____)Audiovisuais;
 (____)Mídias sociais; (____)Mídia Espontânea; (**100%**)Eventos;
 (____)Outras _____

8. O(A) Sr(a) vê a presença dos refugiados venezuelanos em Roraima como um fator positivo?

SIM NÃO
 Caso favor citar quais: _____

RESULTADO
SIM: 60% - NÃO: 40%

9. A forma de governo ou políticas públicas adotadas pela Venezuela influenciam o comportamento dos refugiados?

SIM NÃO

RESULTADO
SIM: 60% - NÃO: 40%

Caso julgue pertinente, justifique: _____

10. Os refugiados venezuelanos se adaptaram de forma adequada à vida no Brasil?

SIM NÃO

RESULTADO
SIM: 60% - NÃO: 40%

Caso julgue pertinente, justifique: _____

11. Foi observado algum indício de animosidade no relacionamento entre os venezuelanos e os brasileiros?

SIM NÃO

RESULTADO
SIM: 60% - NÃO: 40%

Caso julgue pertinente, justifique: _____

12. Existiram casos de indisciplina dos refugiados venezuelanos no interior dos abrigos?

SIM NÃO

RESULTADO
SIM: 60% - NÃO: 40%

Caso julgue pertinente, poderia citar qual a conduta adotada nesses casos? _____

13. Os meios para se manter a disciplina dos refugiados venezuelanos no interior dos abrigos eram adequados, observando a política salutar de um ambiente de coletividade?

SIM NÃO

RESULTADO
SIM: 60% - NÃO: 40%

Caso queira, o Sr(a) pode citar quais os meios são utilizados: _____

14. Quais eram as principais regras que, caso fossem quebradas, poderiam desencadear uma expulsão do abrigo?

15. Aproveitando a experiência ou conhecimento anterior, qual(is) a(s) principal(is) diferença(s) entre os abrigos da Operação Acolhida e os abrigos no restante do mundo? O(A) Sr(a) poderia citar se essa(s) diferença(s) trouxe(ram) reflexo(s) positivo(s) ou negativo(s)?

16. Caso o Sr(a) tenha interesse e julgar pertinente, utilize o espaço abaixo para acrescentar algo sobre a temática, que poderá enriquecer o referido trabalho, baseando-se na sua experiência na Operação Acolhida.

Muito obrigado pela participação!

APÊNDICE C

ENTREVISTA COM HABITANTES LOCAIS DE BOA VISTA OU PACARAÍMA

Prezado Sr(a) morador de Boa Vista ou de Pacaraima,

Sou o Major Fernando Ferreira Borges, Bacharel em Ciências Militares, formado na Academia Militar das Agulhas Negras, no ano 2000. Encontro-me realizando o Curso de Comunicação Social para Oficiais do Centro de Estudos de Pessoal e Forte Duque de Caxias - CEP/FDC.

Esta entrevista questionário é parte integrante de uma pesquisa que irá compor Trabalho de Conclusão de Curso, no corrente ano, cujo o título é: "**MORAL E CRENÇA NA ACOLHIDA: UM DESAFIO PARA O ENDOMARKETING**". E tem como objetivo propor ações para motivar o militar que atua na Operação Acolhida, influenciando positivamente no moral e na crença. Com o objetivo principal de contribuir para que este profissional possa cumprir a missão de forma eficaz e em melhores condições.

Sr(a) colaborador(a) sua participação consistirá em responder a presente entrevista, podendo ser de forma escrita ou verbal, e posteriormente enviar as respostas para o e-mail: borges2427@gmail.com; ou através aplicativo whatsapp para o telefone: 91-99803-9999.

É importante que o(a) Sr(a) tenha ciência de que este estudo possui finalidade de pesquisa acadêmica, que os dados obtidos não serão divulgados, a não ser com prévia autorização, e que será preservado o anonimato dos participantes, assegurando assim a sua privacidade. Além disso, saiba que o(a) Sr(a) pode abandonar sua participação na pesquisa quando quiser e que não receberá nenhum pagamento por esta participação.

Antes de iniciar, favor responder as seguintes perguntas:

- O(A) Sr(a) tem algum familiar ou amigo que trabalhe na Operação Acolhida?

SIM NÃO

Caso sim, favor informar o local e o grau de parentesco _____

- O(A) Sr(a) possui corrente ideológica de cunho religioso, social, político, ou outras, que possa influenciar na sua opinião sobre o assunto?

SIM NÃO

Desde já, agradeço por sua colaboração!

1. O fato da existência de abrigos de refugiados dentro da cidade dificultou o dia a dia na sua cidade?

SIM NÃO

RESULTADO
SIM: 89% - NÃO: 11%

Caso julgue pertinente, justifique: _____

2. O contato entre os habitantes locais com os refugiados pôde ser considerado satisfatório?

SIM NÃO

RESULTADO
SIM: 18% - NÃO: 82%

Caso julgue pertinente, justifique: _____

3. A presença das Forças Armadas, no contexto da Operação Acolhida, foi importante para a sua cidade?

SIM NÃO

RESULTADO
SIM: 100% - NÃO: 0%

Caso julgue pertinente, justifique: _____

4. O(A) Sr(a) tomou conhecimento das ações da Operação Acolhida?

SIM POUCO MUITO POUCO NÃO

Caso sim ou pouco, favor citar qual(is) o (s) meio(s): _____

RESULTADO
SIM: 10% - POUCO: 14% - MUITO POUCO: 25% - NÃO: 51%

5. A presença dos venezuelanos na sua cidade traz benefícios?

SIM NÃO

RESULTADO
SIM: 0% - NÃO: 100%

Caso julgue pertinente, justifique: _____

6. Qual desses fatores socioeconômicos foram influenciados "POSITIVAMENTE" com o fluxo de venezuelanos na sua cidade? Marque as julgadas necessárias

(____)Mercado de trabalho; (____)Segurança pública; (____)Limpeza urbana; (____)Saúde;
(____)Saneamento Básico; **(100%)**Indústria/Comércio; (____)Custo de vida;
(100%)Agronegócios; **(100%)**Extratativismo; **(55%)**Ciência e Tecnologia; **(60%)**Cultura;
(____)Turismo; (____)Nenhum (____)Outros: _____;

Caso julgue pertinente, justifique: _____

7. Qual desses fatores socioeconômicos foram influenciados "NEGATIVAMENTE" com o fluxo de venezuelanos na sua cidade? Marque as julgadas necessárias

(80%) Mercado de trabalho; (75%) Segurança pública; (65%) Limpeza urbana; (100%) Saúde; (____) Saneamento Básico; (____) Indústria/Comércio; (100%) Custo de vida; (____) Agronegócios; (____) Extrativismo; (____) Ciência e Tecnologia; (____) Cultura; (100%) Turismo; (____) Nenhum (____) Outros: _____;

Caso julgue pertinente, justifique: _____

8. Os venezuelanos se adaptaram de forma adequada à vida no Brasil e na sua cidade?

SIM NÃO

<p><u>RESULTADO</u> <u>SIM: 22% - NÃO: 78%</u></p>

Caso julgue pertinente, justifique: _____

9. Foi observado algum indício de problemas de relacionamento ou outra forma de animosidade entre os brasileiros e os venezuelanos?

SIM NÃO

<p><u>RESULTADO</u> <u>SIM: 94% - NÃO: 6%</u></p>
--

10. Caso o(a) Sr(a) tenha interesse e julgar pertinente, utilize o espaço abaixo para acrescentar algo sobre a temática, que poderá enriquecer o referido trabalho.

Muito obrigado pela participação!

APÊNDICE D
ENTREVISTA COM HABITANTES DE CIDADES QUE RECEBEM REFUGIADOS
VENEZUELANOS

Prezado Sr(a) morador de cidades que recebem refugiados venezuelanos;

Sou o Major Fernando Ferreira Borges, Bacharel em Ciências Militares, formado na Academia Militar das Agulhas Negras, no ano 2000. Encontro-me realizando o Curso de Comunicação Social para Oficiais do Centro de Estudos de Pessoal e Forte Duque de Caxias - CEP/FDC.

Esta entrevista questionário é parte integrante de uma pesquisa que irá compor Trabalho de Conclusão de Curso, no corrente ano, cujo o título é: "**MORALE CRENÇA NA ACOLHIDA: UMDESAFIO PARA O ENDOMARKETING**". E tem como objetivo propor ações para motivar o militar que atua na Operação

Acolhida, influenciando positivamente no moral e na crença. Com o objetivo principal de contribuir para que este profissional possa cumprir a missão de forma eficaz e em melhores condições.

Sr(a) colaborador(a) sua participação consistirá em responder a presente entrevista, podendo ser de forma escrita ou verbal, e posteriormente enviar as respostas para o e-mail: borges2427@gmail.com; ou através aplicativo whatsapp para o telefone: 91-99803-9999.

É importante que o(a) Sr(a) tenha ciência de que este estudo possui finalidade de pesquisa acadêmica, que os dados obtidos não serão divulgados, a não ser com prévia autorização, e que será preservado o anonimato dos participantes, assegurando assim a sua privacidade. Além disso, saiba que o(a) Sr(a) pode abandonar sua participação na pesquisa quando quiser e que não receberá nenhum pagamento por esta participação.

Antes de iniciar, favor responder as seguintes perguntas:

- O(A) Sr(a) tem algum familiar, amigo ou conhecido no estado de Roraima ou com algum envolvimento na Operação Acolhida?

SIM NÃO

Caso a resposta seja sim, favor informar o grau de parentesco _____

- O(A) Sr(a) possui alguma religião, opinião social, filiação política ou outros fatores que possam influenciar a sua opinião sobre o assunto?

SIM NÃO

Desde já, agradeço por sua colaboração!

1. O(A) Sr(a) tomou conhecimento da crise social, econômica e política que está acontecendo na República Bolivariana da Venezuela?

SIM NÃO

RESULTADO
SIM: 33% - NÃO: 67%

Como o(a) Sr(a) tomou conhecimento?: _____

2. O(A) Sr(a) tomou conhecimento das ações da Força Tarefa Logística Humanitária - Operação Acolhida, realizada no estado de Roraima?

SIM POUCO MUITO POUCO NÃO

Caso sim, pouco ou muito pouco, favor citar qual(is) o (s) meio(s): _____

RESULTADO
SIM: 11% - POUCO: 17% - MUITO POUCO: 22% - NÃO: 50%

3. O(A) Sr(a) tomou conhecimento da chegada de refugiados venezuelanos na sua cidade?

SIM NÃO

Caso afirmativo, como o(a) Sr(a) tomou conhecimento? _____

<p><i>RESULTADO</i> <i>SIM: 22% - NÃO: 78%</i></p>

Observação: em caso da resposta ser negativa, todas as próximas perguntas serão na hipótese da sua cidade vir a receber refugiados venezuelanos (hipótese futura)

4. Na opinião do(a) Sr(a), a presença dos refugiados venezuelanos trouxe ou trará benefícios para a sua cidade?

SIM NÃO

Caso julgue pertinente, justifique: _____

<p><i>RESULTADO</i> <i>SIM: 0% - NÃO: 100%</i></p>

5. Na opinião do(a) Sr(a), qual desses fatores socioeconômicos foram ou poderão ser influenciados "POSITIVAMENTE" com o fluxo de venezuelanos na sua cidade? Marque as julgadas necessárias.

(___)Mercado de trabalho; (___)Segurança pública; (___)Limpeza urbana; (___)Saúde;
 (___)Saneamento Básico; (___)Indústria/Comércio; (___)Custo de vida;
 (___)Agronegócios; (___)Extrativismo; (___)Ciência e Tecnologia; (___)Cultura;
 (___)Turismo; (___)Nenhum (___)Outros: _____;

Caso julgue pertinente, justifique: _____

6. Na opinião do(a) Sr(a), qual desses fatores socioeconômicos foram ou poderão ser influenciados "NEGATIVAMENTE" com o fluxo de venezuelanos na sua cidade? Marque as julgadas necessárias.

(78%)Mercado de trabalho; (100%)Segurança pública; (89%)Limpeza urbana;
 (100%)Saúde; (___)Saneamento Básico; (___)Indústria/Comércio; (11%)Custo de vida;
 (___)Agronegócios; (___)Extrativismo; (___)Ciência e Tecnologia; (___)Cultura;
 (___)Turismo; (___)Nenhum (___)Outros: _____;

Caso julgue pertinente, justifique: _____

7. Na opinião do(a) Sr(a), os venezuelanos se adaptaram ou poderão se adaptar de forma adequada à vida no Brasil e na sua cidade?

SIM

RESULTADO
SIM: 22% - NÃO: 78%

Caso julgue pertinente, justifique: _____

8. Na opinião do(a) Sr(a), foi ou poderá ser observado algum indício de problemas de relacionamento (desconfiança, temor ou antipatia por pessoas estranhas ou que vem de fora do país) ou outra forma de animosidade (má vontade constante/aversão) entre os brasileiros e os venezuelanos na sua cidade?

SIM NÃO

RESULTADO
SIM: 78% - NÃO: 22%

Caso julgue pertinente, justifique: _____

9. Caso o(a) Sr(a) tenha interesse, e julgue pertinente, utilize o espaço abaixo para acrescentar alguma opinião complementar sobre o assunto abordado neste questionário e que poderá enriquecer o trabalho de pesquisa realizado.

Muito obrigado por sua participação!

APÊNDICE E
ENTREVISTA CON VENEZOLANOS EN SITUACIÓN DE REFUGIADOS O
MIGRANTES

Estimado venezolano (a) que se encuentra en situación de refugiado o migrante en Brasil, en los Refugios de la Operación Acolhida, en Roraima, RR, o en ciudades brasileñas;

Soy el Mayor Fernando Ferreira Borges, Licenciado en Ciencias Militares, graduado de la Academia Militar de Agulhas Negras, en el año 2000. Realizo el Curso de Comunicación Social para Oficiales del Centro de Estudios de Personal y Fort Duque de Caxias - CEP / FDC .

Este cuestionario de entrevista es una parte integral de una encuesta que compondrá el documento de finalización del curso de este año, titulado "MORAL Y CREENCIA EN EL HOSPEDERO: UN DESAFÍO PARA LOENDOMARKETING". Y tiene como objetivo proponer acciones para motivar los militares que actúan en la Operación Acolhida, que influyen

positivamente en la moral y las creencias, con el objetivo principal de contribuir a este profesional, pueden realizar la misión de manera efectiva y en mejores condiciones.

Su colaborador deberá responder a esta entrevista, ya sea por escrito o verbalmente, y luego enviar respuestas a: borges2427@gmail.com; o mediante la aplicación de WhatsApp al teléfono: 91-99803-9999.

Es importante que sepa que este estudio tiene el propósito de la investigación académica, que los datos obtenidos no serán revelados, excepto con autorización previa, y que se preservará el anonimato de los participantes, asegurando así la tu privacidad Además, tenga en cuenta que puede abandonar su participación en la encuesta en cualquier momento y que no recibirá ningún pago por esta participación.

¡Gracias de antemano por su cooperación!

1. ¿La existencia de refugios para refugiados dentro de un centro urbano dificulta la adaptación en Brasil?

SI

NO

RESULTADO
SIM: 78% - NÃO: 22%

Si procede, justifique.: _____

2. ¿Es importante la presencia de las Fuerzas Armadas en el contexto de la Operación Acolhida?

SI

NO

RESULTADO
SIM: 100% - NÃO: 0%

Si procede, justifique.: _____

3. ¿Te adaptaste adecuadamente a la vida dentro del refugio?

SI

NO

RESULTADO
SIM: 50% - NÃO: 50%

Si procede, justifique.: _____

4. ¿Cuáles son los principales problemas que se enfrentan dentro del refugio?

5. ¿Cuáles son los principales problemas que enfrentan en Brasil?

6. ¿Hubo alguna animosidad con los brasileños?

SI NO

RESULTADO
SIM: 60% - NÃO: 40%

Si procede, justifique.: _____

7. ¿Fue satisfactoria la relación con los militares que trabajaron en Operación?

SI NO

RESULTADO
SIM: 90% - NÃO: 10%

Si procede, justifique.: _____

8. En general, ¿cuál es la evaluación de la Operación Acolhida en su conjunto? Siendo 1 por NO SATISFACTORIO y 5 por MUY SATISFACTORIO

1() 2() 3() 4() 5()

Si procede, justifique.: _____

RESULTADO
1: 0% - 2: 10% - 3: 30% - 4: 40% - 5: 20%

9. Si está interesado y lo considera pertinente, use el espacio a continuación para agregar algo sobre el tema, que puede enriquecer el trabajo.

¡Muchas gracias por participar!

APÊNDICE F
TABELA DE AÇÕES PROPOSTAS

INFLUENCIADORES / INTERLOCUTORES DO SUCESSO	PRÉ MISSÃO	DURANTE A MISSÃO	OBJETIVO
Situação socioeconômica do Brasil	Apresentação do vídeo da Campanha "Obrigado Soldado" e distribuição da Cartilha da Missão durante as palestras preparatórias.	Divulgação dos materiais (cartazes e banners) em locais frequentados pelos militares na Base da Operação Acolhida.	Foco da campanha no cumprimento da missão, reconhecimento e agradecimento

			dos roraimenses.
A rotina e as condições de trabalho na Operação Acolhida	Assessoramento para melhoria da rotina e das condições de trabalho. Durante as palestras divulgar a situação do pagamento da ajuda de custo para a missão.	Assessoramento para a flexibilização do horário de trabalho para os militares que trabalham nos abrigos. Manter a dispensa de 10 dias no meio da missão. Melhoria das instalações, principalmente os banheiros. Melhoria da qualidade da alimentação.	Valorização do militar
A influência da atuação das ONG	Realização de palestras informativas sobre as particularidade dos militares para os agentes das ONG e sobre o trabalho das ONG para os militares.	Reuniões periódicas (podendo ser semanalmente) para o alinhamento dos objetivos. Reuniões sociais entres os militares e os agentes das ONG.	Um conhecer o trabalho do outro. Alinhamento de objetivos. Estreitamento das distâncias e diminuição de opiniões divergentes
Comportamento dos refugiados e migrantes	Durante a fase preparatória: Realização de palestras	Campanha de conscientização dos venezuelanos na entrada do Brasil.	Mostrar ao militar o contexto geral da crise na

	<p>informativas para os militares explicando a situação da Venezuela e o que está passando o seu povo; e</p> <p>A apresentação do vídeo "Obrigado Soldado" com o agradecimento de venezuelanos</p>	<p>Apresentação de vídeos informativos, folhetos, cartazes, banners com as regras dos abrigos e resumo das leis brasileiras.</p> <p>Divulgação dos materiais da campanha Obrigado Soldado nos abrigos.</p>	<p>Venezuela, deixar claro que o militar é fundamental na ajuda de toda uma nação; e</p> <p>Conscientizar o venezuelano que o povo brasileiro é um povo que tem seus problemas também, mas que todos estão se esforçando para ajudá-los, principalmente os militares.</p>
Opinião dos moradores do estado de Roraima	<p>Palestras informativas na fase preparatória para mostrar ao militar que o objetivo principal da Operação Acolhida é ajudar o estado de Roraima. E a participação dos militares é primordial para esse objetivo.</p> <p>Apresentação do vídeo e da campanha</p>	<p>Ações de informação para os públicos formadores de opinião no estado, destacando o lado positivo da Acolhida;</p> <p>estreitamento no relacionamento com a mídia local; e</p> <p>a realização de ações cívicas sociais na cidade de Boa Vista e Pacaraima</p>	<p>Conscientizar o militar que ele está ajudando todo um estado;</p> <p>Conscientizar os formadores de opinião de Roraima sobre os objetivos da Acolhida e a sua importância para o estado; e</p> <p>Estreitar o relacionamento com a mídia,</p>

	"Obrigado Soldado" com o testemunho dos moradores de Roraima.		para estimular a realização de mídias espontâneas sob uma imagem positiva sobre a Operação.
Opinião dos moradores de cidades que recebem os venezuelanos pelo processo de imigração	Preparar material de divulgação para ser enviado para as OM sediadas em cidades que receberão venezuelanos, com o intuito de preparar o pessoal da Comunicação Social para a divulgação da Acolhida. Outra possibilidade é o envio de um militar da própria Célula de Interiorização.	Divulgação da Operação Acolhida por meio de mídias espontâneas; e Realização de palestras, para grupos formadores de opinião e empresários. Utilizando para isso as próprias OM das cidades.	Tornar a Acolhida conhecida e ressaltar os aspectos positivos no recebimento dos venezuelanos.
A atuação da imprensa na Acolhida		Confecção de <i>press kit</i> (envio para as mídias locais e para o CComSEx para divulgação nacional); Campanha abrigos de portas abertas; eventos sociais com	Estreitar o relacionamento com todos veículos de comunicação, com foco para a realização de mídias espontâneas e

		jornalistas; manter <i>mailing</i> atualizado.	gerenciamento de crises.
O apoio da família	Preparação de cartilhas para orientação dos militares e suas famílias. Orientando para que sejam tomadas todas as medidas administrativas antes da partida para a missão.	Preparação de vídeos dos familiares para apresentação aos militares. Manter pontos de internet para facilitar a comunicação com os familiares. As OM de origem com contato com os familiares.	Proporcionar ao militar a sensação que a sua família encontra-se segura e enaltecer o sentimento de apoio e orgulho do ente que participa de um missão de ajuda humanitária.
Ação de comando por meio da liderança	Nas palestras preparatórias realizar a campanha de liderança. Ressaltando os seguintes aspectos: manter o subordinado informado, dar e receber o feedback e conhecer o subordinado	Assessorar no acompanhamento das atividades. Diagnosticando possíveis crises.	Usar o atributo da liderança como forma de melhor conduzir o subordinado na missão. Podendo agir proativamente em caso de alguma necessidade.
Atividades sociais e desportivas		Assessorar para que seja planejado atividades sociais. Estimular a realização do	

		<p>treinamento físico militar;</p> <p>Assessorar para a realização de competições desportivas entre os militares. Podendo inclusive realizar competições com as OM sediados em Boa Vista e Pacaraima.</p>	
Apoio espiritual e psicológico	Assessorar para que seja escalado um capelão militar para a missão.	<p>Assessorar para a realização de cultos ecumênicos ou específicos nos abrigos e nas Bases da Acolhida.</p> <p>Manter a realização das dinâmicas de grupo, com a inovação de incluir a participação de agentes das ONG e de abrigados.</p>	<p>Manter a paz espiritual e psicológica para o militar cumprir a missão em melhores condições e promover o congraçamento entre os diversos atores da Operação.</p>