



**MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO E CULTURA DO EXÉRCITO
CENTRO DE ESTUDOS DE PESSOAL E FORTE DUQUE DE CAXIAS**

WENDELL XAVIER DE OLIVEIRA

**O ONZE DE MONTANHA:
HISTORIOGRAFIA COMO INSTRUMENTO DE
COMUNICAÇÃO INTERNA**

**Rio de Janeiro / RJ
2018**

WENDELL XAVIER DE OLIVEIRA

**O ONZE DE MONTANHA:
HISTORIOGRAFIA COMO INSTRUMENTO DE
COMUNICAÇÃO INTERNA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Centro de Estudos de Pessoal e Forte Duque de Caxias -
CEP/FDC, como requisito para a conclusão do Curso de
Comunicação Social.

Orientador: TC Inf Penoni

**Rio de Janeiro
2018**

WENDELL XAVIER DE OLIVEIRA

**O ONZE DE MONTANHA:
HISTORIOGRAFIA COMO INSTRUMENTO DE
COMUNICAÇÃO INTERNA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Centro de Estudos de Pessoal e Forte Duque de Caxias -
CEP/FDC, como requisito para a conclusão do Curso de
Comunicação Social.

Orientador: TC Inf Penoni

COMISSÃO EXAMINADORA

TC Inf Máσιο Misson Penoni
Presidente da Banca - Orientador

Profa Dra Karenine Miracelly da Rocha Cunha
Membro

Prof Dr Édison Gastaldo
Membro

**Rio de Janeiro/ RJ
2018**

*Quando se trata as pessoas com benevolência,
justiça e correção e se deposita confiança nelas, o
exército estará unido num só ponto de vista e todos
estarão contentes por servir a seus líderes.*

Chang

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a minha esposa Flávia e as minhas filhas Isabella e Emanuelle, pelo apoio e entendimento da minha necessária ausência para a conclusão deste curso.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos integrantes e ex-integrantes do 11º BI Mth pelo apoio irrestrito na execução deste trabalho, bem como pelos anos de cooperação e camaradagem, nos quais cumprimos diversas missões na defesa da pátria.

Agradeço em especial aos coronéis Kanaan e Andrelúcio pelo apoio dado e pelos conhecimentos passados, tanto para este trabalho, quanto para minha vida profissional. Ao tenente Arthur Lima e ao cabo Aurélio pelo pronto atendimento e esmero nas respostas das entrevistas enviadas. Ao Professor Jairo por ter me conduzido no caminho da admiração e respeito aos feitos da Força Expedicionária Brasileira.

Por fim, agradeço a Deus por ter me colocado na história do Regimento Tiradentes, Regimento de São João Del Rei. Infiltra, Reconhece e Guia.

RESUMO

Este trabalho objetiva mostrar a importância da divulgação interna na motivação dos quadros de uma Organização Militar (OM) do Exército Brasileiro (EB). O estudo orienta-se por meio do esclarecimento da comunicação organizacional e sua função aplicada à Força Terrestre. Outro ponto abordado é o funcionamento da comunicação interna dentro do EB e os fundamentos teóricos que a embasam. Além disso, ações sobre divulgação interna serão abordadas, fundamentadas e esclarecidas. O instrumento de estudo deste trabalho é o caso da campanha de divulgação interna, realizada no 11º Batalhão de Infantaria de Montanha (11º BI Mth), Regimento Tiradentes, entre os anos de 2016 e 2017, baseada na historiografia daquela Organização Militar (OM), e verificar se esta contribuiu para fortalecer valores e motivar seu público interno. A título de teste de eficácia da campanha, foram realizadas uma série de entrevistas de campo com os integrantes da OM e membros da Reserva Ativa. Além destes, foram ouvidos dois antigos comandantes e um professor de História, estudioso da Força Expedicionária Brasileira. O trabalho traz visibilidade para uma campanha de divulgação interna que foi realizada, apropriando-se da história militar e dos feitos cotidianos do Regimento como forma de motivar e transmitir valores.

Palavras-chave: Comunicação Interna. História. Transmissão de Valores.

ABSTRACT

This paper aims to clarify the importance of internal dissemination in the motivation of the cadres of a Military Organization (OM) of the Brazilian Army (EB). The study is guided by the clarification of organizational communication and its function applied to the Earth Force. Another point addressed is the functioning of the internal communication within the EB and the theoretical foundations that support it. From there, actions on internal disclosure will be addressed, substantiated and clarified. The study instrument of this work is the case of the internal dissemination campaign, carried out in the 11th Mountain Infantry Battalion (11th BI Mth), Tiradentes Regiment, between 2016 and 2017, based on the historiography of that military organisation, and clarify if this contributed to strengthen values and motivate its internal public. As a test of campaign effectiveness, a series of field interviews were conducted with members of military organisation and members of the Active Reserve. In addition, two former commanders and a history teacher, a student of the Brazilian Expeditionary Force, were heard. The work brings visibility to an internal dissemination campaign that was carried out by appropriating military history and the daily achievements of the Regiment as a way of motivating and transmitting values.

Keywords: Internal Communication. History. Transmission of Values.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: Monumento ao Expedicionário, Largo do Rosário	32
FIGURA 2: Monumento aos Mortos na Revolução de 1932	35
FIGURA 3: Parede do refeitório de cabos e soldados.....	37
FIGURA 4: Estandarte Histórico do 11º BI Mth	37
FIGURA 5: Pérgola de acesso aos serviços de cessionários	40
FIGURA 6: Pelotão de morteiros infiltrando	41
FIGURA 7: Mural do montanhismo militar	42
FIGURA 8: Mural da historiografia do 11º BI Mth	42
FIGURA 9: Mural do auditório	43

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: Motivação pela história.....	44
GRÁFICO 2: Sentimento de contribuição para história do regimento.....	44
GRÁFICO 3: Interesse de militares locais sobre a história do 11° BI Mth.	45
GRÁFICO 4: Importância do militar conhecer a história de sua OM.....	45
GRÁFICO 5: Inspiração provocada pelos pôsteres.....	46
GRÁFICO 6: Motivação provocada pelos pôsteres.....	46
GRÁFICO 7: Permeabilidade das mensagens passadas pelo comandante.....	47
GRÁFICO 8: Motivação provocada pela forma com que o cmt falava com a tropa nas formaturas	47
GRÁFICO 9: Comportamento disciplinar do 11° BI Mth.....	48

LISTA DE ABREVIATURAS

AMAN	Academia Militar das Agulhas Negras
BI	Batalhão de Infantaria
Btl	Batalhão
EASA	Escola de Aperfeiçoamento de Sargentos das Armas
EB	Exército Brasileiro
ECEME	Escola de Comando e Estado Maior do Exército
ESA	Escola de Sargento das Armas
ESAO	Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais
FEB	Força Expedicionária Brasileira
IPHAN	Instituto do Patrimônio Histórico Artístico Nacional
Mth	Montanha
OM	Organização Militar
RI	Regimento de Infantaria

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	12
1 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E AS INSTITUIÇÕES MILITARES.....	14
1.1 Comunicação Organizacional.....	15
1.2 Comunicação Interna.....	15
1.3 Divulgação Interna	18
2 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO	22
3. 11º BI Mth: O ESTUDO DE CASO.....	25
3.1 O Resgate de uma História	25
3.2 A Construção de uma Campanha de Divulgação Interna.....	28
3.2.1 <i>A Idealização e seus Motivos</i>	29
3.2.2 <i>O uso da Historiografia do 11º BI Mth na Transmissão de Valores</i>	32
3.2.3 <i>A Implantação e Seus Reflexos</i>	39
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	49
REFERÊNCIAS	51

INTRODUÇÃO

Este trabalho discorre sobre a utilização da historiografia de uma Organização Militar (OM) como ferramenta de comunicação interna. Para isto, o trabalho inicia com uma abordagem teórica sobre comunicação organizacional e seu emprego pelo Exército Brasileiro.

Em seguida, destacaremos a importância da comunicação interna, seus fundamentos e sua aplicabilidade para uma instituição. Além disso, como o Centro de Comunicação Social do Exército (CCOMSEx), órgão gestor do Sistema de Comunicação do Exército (SISCOMSEx) atua na comunicação interna.

Além disso, são estudados conceitos de divulgação interna e sua importância na motivação do pessoal militar. Pontos importantes deste trabalho, como técnicas e experimentos da área são abordados e discutidos.

No segundo capítulo será tratada a metodologia de pesquisa utilizada no trabalho. Neste sentido, o objetivo dessa pesquisa é realizar um estudo de caso peculiar sobre a campanha de divulgação interna que o 11º BI Mth empreendeu para transmitir seu legado histórico e valores da institucionais para os seus integrantes.

O terceiro capítulo trata do estudo do caso do 11º BI Mth propriamente dito, quando todos os passos da campanha de divulgação interna são explicados, relacionando-os com suas finalidades. Por fim, neste capítulo é feita a mensuração do processo.

O foco deste estudo é a maneira com que o Batalhão usou sua história como ferramenta motivacional interna. Para tal, o estudo de como foi implantada a campanha de divulgação interna no 11º BI Mth e os reflexos desta nas ações dos integrantes se faz importante. Assim, poderemos medir se as ações de comunicação social interna têm influenciado no moral e na disciplina da tropa. Neste trabalho, podemos também verificar se os integrantes do Regimento Tiradentes identificam-se o suficiente com esta historiografia para desejarem contribuir para sua manutenção e expansão.

Ao término deste trabalho pretende-se identificar se o caso de divulgação interna desta Organização Militar pode ser entendido como uma boa prática de comunicação e divulgação dos valores institucionais.

Para cumprir este objetivo pretende-se dar os seguintes passos: mapear a penetração da campanha de divulgação realizada no 11º Batalhão de Infantaria de Montanha; mapear a permeabilidade das informações sobre a historiografia nos integrantes da Organização Militar;

mapear se houve transmissão dos valores da Força Terrestre por meio desta campanha; e verificar se é exemplo de boa prática de comunicação social.

É um estudo motivador, pois, para este caso em específico, não há registros de tentativa de mensurações semelhantes, nem de busca do entendimento de o quanto a história de um Batalhão de Infantaria pode, desde que devidamente explorada, motivar as novas gerações no cumprimento de suas tarefas diárias ou de missões previstas na Constituição Federal.

1 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E AS INSTITUIÇÕES MILITARES

O Exército, como organização de Estado e dentro dos conceitos de transparência e legalidade, necessita se manter integrado com a sociedade a qual serve. A comunicação organizacional é o instrumento pela qual esta transparência manifesta-se e, por meio da Comunicação Social, a Força Terrestre apresenta suas ideias, seus valores e seu trabalho para a nação.

O Sistema de Comunicação Social do Exército tem como missão: preservar e fortalecer a imagem do Exército junto às comunidades nacional e internacional. É alicerçado nos pilares da credibilidade, transparência e oportunidade, realiza as atividades de Relações Públicas, Divulgação Institucional e Assessoria de Imprensa. Estas atividades, em conjunto, correspondem ao cerne da comunicação organizacional da Força.

É tarefa da Comunicação Social desenvolver um trabalho alinhado, coeso e continuado para estabelecer os critérios de comunicação do EB e sua interrelação com públicos internos e externos. Dizendo qual sua visão, sua missão, como trabalha, quais suas ações de relevância e como este quer ser conhecido na opinião pública. Além disso, ser uma fonte de informação confiável sobre si mesmo para seus colaboradores e para a sociedade.

Para o Exército a comunicação social é uma ferramenta estratégica. É utilizada para conquistar e manter a opinião pública favorável às operações militares. Neste sentido, é importante que isso seja trabalhado dia a dia, independente da Força estar ou não em operações. Segundo o Manual EB20-MF-03.103 – Comunicação Social é definida como:

Processo pelo qual se podem exprimir ideias, sentimentos e informações, visando estabelecer relações e somar experiências. Compreende as atividades de Relações Públicas, Assessoria de Imprensa e Divulgação Institucional. É um campo de conhecimento acadêmico que busca aperfeiçoar o relacionamento entre seres humanos como indivíduos ou como integrantes de um grupo (EXÉRCITO, 2017, p. 1-2)

Sendo assim, cabe às Relações Públicas toda e qualquer interação com o público interno e o restante da sociedade. A Divulgação Institucional trabalha a promoção e disseminação da imagem da Força. Toda e qualquer campanha ou produto institucional destinado à divulgação é de sua responsabilidade. Por fim, a Assessoria de Imprensa trata diretamente com os órgãos de mídia de assuntos relacionados ou de interesse do Exército.

1.1 Comunicação Organizacional

O mundo está em plena era de informação. Conceitos como: transparência nas ações, responsabilidade social, ética profissional, gestão sustentável dos recursos e respeito aos direitos humanos são cobrados de qualquer instituição ou empresa que deseje construir uma imagem de confiabilidade.

Dentro do conceito de que não basta uma marca ser idônea, ela tem que mostrar que é. Uma gestão eficiente da comunicação organizacional torna-se uma ação estratégica. Esta ideia, abordada no livro *Comunicação organizacional estratégica* (KUNSCH, 2016, p. 38), deixa evidente que não se pode pensar na comunicação apenas como ferramenta de divulgação ou transmissão de informações. Ela é a forma como a instituição, neste caso o Exército Brasileiro, se apresenta para a sociedade e para seus integrantes. Deve estar pronta para responder a todos os questionamentos inerentes ao nosso tempo.

É importante destacar a abordagem conceitual de Marcélia Lupperti sobre comunicação institucional. Para a autora, “a comunicação institucional tem por objetivo conquistar a confiança e a simpatia dos stakeholders (partes interessadas) da organização” (LUPPETI, 2012, p. 13). A autora continua e diz que a comunicação institucional acrescenta um conceito público a empresa, difundindo sua filosofia, missão, visão e valores que serão retratados em sua políticas e práticas.

Pelo descrito acima, temos a exata noção da importância da comunicação institucional neste século XXI. Qualquer empresa ou instituição, pública ou privada, não só deve satisfação de seus atos e procedimentos à sociedade a qual integra, como também aos integrantes dessa. Isto é estratégia de sobrevivência institucional.

Passaremos ao próximo ponto deste capítulo, onde será focada a comunicação direcionada ao público interno.

1.2 Comunicação Interna

A comunicação para dentro da instituição é uma importante ferramenta. Seu uso apropriado abre oportunidades para avanços no sentido de melhoria da imagem da Força. Podemos definir a Comunicação Interna a partir de seu propósito fundamental, o alinhamento de discurso entre os integrantes da instituição e o comando do Exército. Uma equipe de trabalho

quando obtém este estado de integração está pronta para produzir uma comunicação externa mais eficaz. William Antônio Cerantola considera que “uma comunicação interna eficaz alinha informações e conhecimentos com os empregados, auxiliando no engajamento e impactando positivamente no desempenho da organização” (KUNSCH, 2016, p. 216).

O mesmo autor ainda divide a comunicação interna sob a ótica da dimensão humana, onde ocorrem trocas e interações entre as pessoas, construindo relações de confiança por meio do diálogo no sentido da construção da identidade e da reputação corporativa. A outra dimensão defendida pelo autor é a econômica, que se mostra na capacidade da retenção de talentos, na capacidade de mudança e inovação e outras mais.

Dentro do conceito abordado acima, pode ser enquadrada a importância da divulgação, de valores como: camaradagem, espírito de corpo e justiça, na construção de um bom clima de trabalho interno. Além disso, manter os públicos informados sobre assuntos como: projetos estratégicos do Exército e os trabalhos feitos na defesa do sistema de proteção social dos militares, impacta positivamente a tropa.

Das missões da Com Soc, definidas no Manual EB20-MF-03.103, se pode extrair o conceito de: “promover o aumento do poder de combate da F Ter pela prevenção dos erros de entendimento e de percepção dos públicos interno e externo, e pelo fortalecimento do moral, da coesão e do espírito de corpo da tropa” (EXÉRCITO, 2017, p. 2.2.). Neste campo, a comunicação interna é a ferramenta a ser usada.

Ciro Dias Reis, na nota de abertura do Caderno de Comunicação Organizacional da Associação Brasileira das Agências de Comunicação (ABRACOM), destaca a importância da comunicação interna e sua influência nas mensagens que a companhia deseja passar para a sociedade.

A cultura da comunicação interna está cada vez mais consolidada em nosso mercado e as organizações sensíveis para o tema colocam -se com destaque em pesquisas que indicam os melhores climas organizacionais[...] (ABRACOM, 2008, p. 3)

Sendo assim, quando se mantem os integrantes da Força informados sobre o que se passa internamente, sobre quais as missões em curso e, principalmente, como o Exército tem contribuído para o desenvolvimento do país, estamos, literalmente, motivando e agregando valor sobre a visão que este tem de si e de seu trabalho no âmbito da sociedade brasileira.

Dentro do conceito de oportunidade, a prestação de contas sobre o que acontece dentro da Força, repercute tanto interna, quanto externamente, devendo ser abordada para o público interno em primeira mão (FRANÇA; LEITE, 2007, p. 169). Neste espaço, cabe ao EB colocar

seu ponto de vista sobre o fato, antes que seus integrantes sejam informados por outro canal e com outro entendimento. Cabe ressaltar que, na Era da Informação, os segredos não se sustentam e que qualquer indivíduo tem acesso aos veículos mídia digital em qualquer lugar e a qualquer hora do dia.

É extremamente frustrante, para qualquer pessoa, tomar conhecimento com atraso de um fato relevante relacionado à empresa para a qual trabalha. É extremamente decepcionante, também, ficar sabendo sobre mudanças internas por intermédio de terceiros ou fontes externas de informação. (GOMES DE MATOS, 2007, p. 81).

Quando um integrante do Exército é bem informado sobre o que acontece dentro da Instituição, quais os assuntos de interesse desta e tem a oportunidade de opinar ou participar neste processo de comunicação, ele se sente mais valorizado e respeitado.

Autores como Fábio França e Gutemberg Leite são firmes ao se posicionarem quanto à necessidade da empresa, neste caso o Exército Brasileiro, em assumir o papel de líder do processo de comunicação para seu público interno.

A falta de liderança no fornecimento da informação permitira que outras fontes levassem dados não desejados aos públicos da empresa, gerando descontentamentos internos e disseminando contra - informação em relação aos princípios da organização. Tornando - se fonte secundária, a empresa perderá credibilidade perante seus públicos e terá prejuízos também em sua imagem corporativa. (FRANÇA; LEITE, 2007, p. 169/160).

Não só nos momentos de crise a comunicação interna tem sua aplicabilidade. Ao contrário do jornalismo, onde a notícia é sua prioridade e manter a sociedade informada é seu propósito, a divulgação rotineira dos fatos positivos do cotidiano da Força é uma importante ferramenta da Com Soc na construção do espírito de corpo.

Neste sentido, surge o conceito de endomarketing. Para Marcélia Lupetti é um ramo da comunicação interna destinado à promoção e à integração de todos os colaboradores da organização (LUPETTI, 2012, p. 18), que é perfeitamente aplicável ao caso.

Todos os dias, centenas de ações positivas promovadas por militares ou pelo EB ocorrem. O território nacional é o palco onde esse trabalho silente e constante é feito. É atribuição da comunicação interna usar esses fatos e atos como ferramenta de divulgação interna. Para tal, o responsável pela comunicação interna de uma OM deve realizar o acompanhamento das publicações institucionais e reforçar esta divulgação dentro de sua área de influência.

Cabe a este integrante da Instituição coletar os fatos de relevância para a comunicação, que ocorrem em seu ambiente de trabalho (marchas, festas, operações e outros). Além disso,

deve fazer a devida promoção dos fatos dentro de seus muros, podendo até produzir material a ser enviado ao escalão superior e ao próprio CCOMSEx.

Trabalhar a motivação interna é o ponto, seja explicando internamente qualquer crise, seja divulgando e valorizando os acontecimentos positivos ou os feitos dos profissionais das armas. Este trabalho é contínuo. O foco é atingir a perfeita identificação do integrante da Força Terrestre com os valores e com a missão do Exército.

1.3 Divulgação Interna

Quando, por exemplo, um comandante fala com sua tropa em uma formatura sobre a coragem, usando a definição do atributo e seu emprego na vida na caserna, ele cumpre uma etapa do Programa Padrão de Instrução Individual Básica (EXÉRCITO, 2013, p. 3-1 a 3-4). Isto é comunicação interna. Também é quando se é exposto vídeos de acampamentos, de cursos, ou das atividades da OM em jantares, formaturas e outros eventos.

Os avisos em quadros murais, as faixas e cartazes institucionais, os informativos, a Revista Verde Oliva, as mídias sociais e outros meios de mídia também cumprem este papel. Todos os veículos destinados a informar, ou divulgar e até mesmo dar esclarecimentos mais específicos sobre qualquer tema também são instrumentos deste tipo de comunicação.

Todavia, a divulgação interna pode ser melhor explorada em nossos quartéis. Normalmente os comandantes nos diversos níveis da hierarquia militar usam do discurso direto para transmitir os valores e atributos do Exército aos seus comandados. Isso ocorre nas formaturas e instruções militares e demais atividades.

Falar simplesmente de um atributo como coragem, por exemplo, pode até despertar algum interesse e assim fixar a atenção do ouvinte ao discurso. Entretanto, se o interlocutor escolher ambientar seu discurso com uma história real, vivida por alguém em situação similar a dos que estão em forma isto pode potencializar o discurso. Além da atenção aumentada, pelo simples fato do “causo,”¹ ele transparece que o Exército reconhece e valoriza seus heróis.

Esse sentimento será ainda maior se alguns dos presentes tiveram contado com o protagonista ou participado do ocorrido. Logo, conhecer e divulgar a história da OM, recente ou passada, pode ser uma boa prática na disseminação de atributos militares.

¹ Causo – expressão coloquial do interior do país, quer dizer uma história do cotidiano ou um caso ocorrido.

Há várias formas de se trabalhar a motivação do público interno. Neste capítulo é abordado como a Comunicação Interna pode ajudar isso. Reflita sobre a quantidade de fatos ou eventos positivos que acontecem no nosso ambiente de trabalho. Todas geradas direta ou indiretamente por uma ação de nosso grupo de trabalho. Por exemplo: são diversos exercícios no terreno a que os militares são submetidos, com os mais variados níveis de dificuldade, por vezes em locais belos e ou com equipamentos de última geração.

A diretriz dos comandantes, normalmente, é que somente os integrantes das agências locais de relações públicas tenha permissão para fotografar ou filmar. O resultado deste trabalho imagético, quando é aproveitado, é destinado a confecção de algum convite ou vídeo institucional. Estes produtos podem ser melhor aproveitados. Pode-se utilizar na produção de cartazes motivacionais, pequenas mídias locais para postagens entre os militares da organização e outros fins mais. Tudo depende da filtragem e edição corretas.

Outro ponto importante vem do fato que, quando uma empresa ou instituição (neste caso o Exército) assume o papel de propagador de seus valores, embasado na história institucional, oferece aos colaboradores argumentos capazes de influenciar a opinião pública (as redes sociais individuais podem contribuir para isso). Neste caso, o CCOMSEx age como propagador da propaganda oficial, o que se enquadra na teoria de Lazarsfeld e Merton quando dizem: “Os meios de comunicação atribuem status a questões públicas, pessoas, organizações e movimentos sociais” (COHN, 1987, p. 236).

Algumas posturas, quando adotadas pelo Comando, têm o poder de influenciar pessoas por meio da comunicação interna. “A fluência na comunicação garante igual nível de informação, favorecendo a mudança de mentalidade. (FRANÇA; LEITE, 2007, p. 173)” A exploração de momentos e atitudes positivas vividas ao longo do tempo pode influenciar no cumprimento de tarefas rotineiras, bem como no comportamento das pessoas. Além disso, um melhor conhecimento de sua organização tem o poder de gerar uma identificação (soldados que completavam unidades vitoriosas no decorrer da 2ª Guerra Mundial tinham tendência a atos de bravura para se igualarem aos veteranos – Band Of Brothers²).

Outro fator determinante é a manutenção de um fluxo de informações constante e diversificado. Isto dinamiza a propaganda interna. “O fluxo de informação gera maior eficácia no sistema de comunicação, tornando – mais confiável aos olhos dos trabalhadores” (FRANÇA; LEITE, 2007, p. 173). Imagens, monumentos, palavras do comandante, instruções sobre a História da OM e mídias digitais dirigidas se complementam numa verdadeira campanha de

² Adaptado do bestseller de Stephen E. Ambrose, Band of Brothers conta a história da Companhia Easy, 506, Regimento da 101 Divisão de pára-quedistas do Exército Norte Americano

convencimento. Entretanto, não se pode descuidar da adequação da linguagem aos diversos públicos que compõem a Unidade, tudo para alcançar uma melhor penetração do conhecimento. “O nível de adequação da linguagem aos públicos leva à maior compreensão da comunicação que lhes é transmitida” (FRANÇA; LEITE, 2007, p. 173).

A respeito do uso de cartazes institucionais com mensagens força, se deve considerar o fato de a humanidade ser programada por superfícies (imagens) e que se vive atualmente em um mundo entendido pela perspectiva da interpretação dessas imagens (FLUSSER, 2007, p. 128 a 150). Este conceito de Vilén Flusser aborda a importância da relação imagem e texto. Uma imagem qualquer tem uma codificação implícita pelo seu autor. Carece de um texto explicativo (decodificação). Sendo assim, a produção de mídias a serem usadas em divulgações institucionais deve ser acompanhada de uma descrição ou uma contextualização para que tenha o correto entendimento.

Quando se transforma um discurso sobre a historiografia de uma OM em um mural, ou se passa a produzir mídias para disseminação em redes sociais, acaba-se por invadir o conceito de Marshall McLuhan, quando este diz que o “conteúdo de qualquer meio ou veículo é sempre outro meio ou veículo” (MCLUHAN, 1964, p. 22). Neste caso, o conteúdo é um fato histórico. O veículo é um cartaz ou postagem em um aplicativo, como por exemplo o Instagram, que se transforma em conversa informal nas redes sociais individuais de cada militar (outro veículo).

O discurso sobre os valores e princípios da Força Terrestre deve se adequar as exigências dos tempos atuais. A palavra falada não é mais suficiente. Imagens e exemplos de aplicabilidade devem ser introduzidos ao discurso. O mesmo autor trabalha que: “a adequação aos produtos que moldam uma sociedade acaba por transpirar em todos e por todos os seus sentidos” (MCLUHAN, 1964, p. 37). O que se pode enquadrar nos dias atuais sobre a permeabilidade dos produtos como *Facebook*, *Instagram*, *Twitter* e outras, que usam uma combinação de texto e imagem ou vídeo para propagar ideias.

O porquê da produção de matérias regionais para esse tipo de mídias não reside só na adequação a forma de linguagem de uma geração. Ainda citando Macluhan, essas mídias são meios quentes, pois possuem alta definição e um estado de alta saturação de dados, o que confere maior poder a mensagem. “Um meio quente é aquele que prolonga um único de nossos sentidos e em “alta definição” (MCLUHAN, 1964, p. 37). Está também numa questão de maior empatia. Uma mensagem ligada a uma imagem de alguém da OM será mais “visitada” visualmente que outra de um desconhecido fardado.

Sendo assim, a comunicação interna usada para divulgação das atividades do EB e da própria OM pode complementar a necessidade de convencer nossos colaboradores. Além disso,

os militares não são ilhas em seus relacionamentos, possuem amigos, frequentam universidades e participam de redes sociais. Como cidadãos plenos têm o direito de expressão. E, como membros de diversos grupos, têm sua organização (no caso o Exército) hora elogiada, por vezes criticada e até mesmo contestada. Alimentar estes militares com uma história rica, verídica e devidamente fundamentada, pode não só ajudar na propagação de uma boa imagem da Força, mas também na quebra do falso paradigma de que o militar não tem uma boa formação acadêmica, pressuposto muito disseminado em ambientes onde resquícios de revanchismo político e ideológico são usados para diminuir a imagem da Força.

Em sociedades como a Brasileira, que atravessa crescentes transformações sociais e o recrudescimento dos movimentos sociais, aliado ao quadro ideologicamente hostil da opinião pública para a empresa privada como instituição, tornou - se necessário para a empresa moderna justificar sua ação e significado social. (PINHO, 2007, p. 110)

Dentro do descrito neste capítulo podemos observar a importância da divulgação interna na consolidação da imagem da Força na sociedade. A seguir será abordado o método científico utilizado neste trabalho.

2 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

“O estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo (o “caso”) em profundidade e em seu contexto do mundo real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto puderem não ser claramente evidentes” (YIN, 2015, p. 17). Dentro deste conceito, este trabalho se dedica a estudar o caso peculiar de comunicação interna, focada na divulgação interna realizada no 11º Batalhão de Infantaria de Montanha (11º BI Mth) implementado nos anos de 2015 e 2016, e seus reflexos para seus públicos.

A peculiaridade deste caso oferece uma oportunidade de analisar as teorias de comunicação interna abordadas nos capítulos anteriores. Algumas delas foram aplicadas, ainda que sem conhecimentos específicos por parte dos idealizadores, e obtiveram resultados práticos aos quais cabem estudos mais aprofundados.

O estudo de caso é uma boa ferramenta para ser usada como método de avaliação. Dentro deste caso específico pode captar sua complexidade, incluindo as mudanças comportamentais relevantes ao longo e após a implantação da campanha de divulgação interna estudada.

[...] para cobrir a complexidade de um caso e de seu contexto, uma avaliação de estudo de caso deve contar com múltiplas fontes de evidência, as quais podem incluir entrevistas, documentos, observações de campo, registros de arquivo, artefatos físicos e observação participante. Uma investigação de estudo de caso deve deliberadamente triangular a evidência dessas múltiplas fontes para confirmar e corroborar as descobertas. (YIN, 2015, p. 226)

Sendo assim, neste trabalho somam-se as entrevistas, ao estilo *survey* (quando são lançados questionários para obtenção de dados sobre características, opiniões ou ações de determinado grupo), realizadas com os integrantes do Btl às observações de campo do autor (participante do processo de implantação). O registro fotográfico também é uma fonte importante de dados para o trabalho.

Com relação as perguntas elaboradas para o estudo, foi tomado o cuidado de segmentar o público pesquisado. Tudo para que as opiniões dos oficiais, subtenentes e sargentos que participaram diretamente da implantação fossem analisadas de forma distinta dos demais, avaliando aspectos como motivação, razões e objetivos

Os militares objetivos da campanha foram ouvidos para coletar dados, identificando suas impressões, os efeitos em suas condutas e possíveis mudanças provocadas. Tudo com a finalidade de obter a maior diversidade de dados possível.

Como teste escolhido para validar a qualidade deste trabalho será usado o de validade externa, pois se baseia no uso da teoria para o estudo de caso único. A questão definida para o trabalho foi: Como a divulgação massiva da historiografia do Batalhão, por meios de imagens, vídeos, mídias e oralmente, pode influenciar na assimilação dos valores do Exército e se esta tem o potencial motivar seus integrantes? Esta questão é perfeitamente aplicável ao modelo de estudo de caso.

A escolha deste método baseou-se na necessidade de documentar um trabalho de divulgação interna realizado em uma OM do Exército Brasileiro, além de, mapear a penetração da campanha de divulgação realizada, e a permeabilidade das informações sobre a historiografia da OM nos integrantes desta, se houve transmissão dos valores da Força Terrestre por meio desta campanha. Verificar-se esta é uma boa prática de comunicação social.

A ferramenta de pesquisa escolhida para atividade de campo foi uma entrevista qualitativa e em grau experimental de controle das variáveis. O método utilizado para coletar as amostras foi definido com *survey*, pois as questões foram lançadas ao público do 11º BI Mth e foram colhidos os dados daqueles que voluntariamente responderam a entrevista. Esta escolha foi para evitar que entrevistas forçadas produzissem dados não verídicos

O universo de entrevistados foi dividido segundo a participação nos processos de coleta dos dados históricos e implantação da campanha de divulgação interna. Para isso, foram ouvidos dois antigos comandantes, os oficiais e praças que fizeram a coleta de dados históricos, um antigo chefe do IPHAN (Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional), membros da Reserva Ativa, Cabos e Soldados do 11º BI Mth.

As entrevistas foram divididas em quatro tipos: uma para cada antigo comandante com perguntas específicas sobre seus respectivos comandos; um tipo de entrevista direcionada para oficiais, subtenentes e sargentos que participaram do projeto de pesquisa histórica; uma voltada para oficiais e praças que não participaram da pesquisa mencionada; e, por fim, uma voltada para membros da Reserva ativa e amigos do Batalhão.

Responderam as questões lançadas, além dos dois coronéis antigos comandantes e do professor Jairo Braga Machado, antigo superintendente do IPHAN (Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional) na cidade de São João Del Rei, cinco oficiais, doze sargentos, três cabos, quatorze soldados e um militar da reserva ativa. Desta forma, foram cobertos todos os segmentos que convivem no dia a dia da OM.

As perguntas foram elaboradas de forma que fornecessem tanto dados para tabelamento estatístico quanto para colher impressões individuais. Os entrevistados contribuíram espontaneamente e houve um bom entendimento dos objetivos e da aplicabilidade da entrevista.

As questões foram direcionadas a cada tipo de entrevistado conforme seu grau de envolvimento no processo. Algumas questões foram individuais e direcionadas a um entrevistado específico, outras foram de usadas para todos a fim de medir a impressão geral.

Quanto às observações de campo, pode-se dizer que o método da observação participante acabou por ser o mais conveniente a ser empregado, pois a convivência com todos os grupos entrevistados pode trazer algumas observações únicas sobre os efeitos da campanha. É importante destacar que algumas operações analíticas básicas norteiam este tipo de pesquisa e que a análise deve ser conduzida sequencialmente, isto é, à medida que as coisas acontecem.

A observação por todo período de implantação do projeto permitiu verificar o interesse crescente tanto pela história oral que ia surgindo, quanto pela implantação dos *posters* à medida que eram instalados. Os cartazes e murais passaram a ser fato comentado entre os integrantes do Regimento, servindo inclusive, como local onde as pessoas parava para bater fotografias.

Ao conversar com alguns entrevistados estes diziam que os pôsteres chamavam atenção de seus familiares, que em visitas à unidade, diziam que não imaginavam que tantas atividades eram realizadas pelos militares de São João Del Rei.

O observador participante coleta dados através de sua participação na vida cotidiana do grupo ou organização que estuda. Ele observa as pessoas que está estudando para ver as situações com que se deparam normalmente e como se comportam diante delas. Entabula conversação com alguns ou com todos os participantes desta situação e descobre as interpretações que eles têm sobre os acontecimentos que observou. (BECKER, 1999, p. 47)

Além disso, este método permitiu verificar um acréscimo no carinho e cuidado que os integrantes da organização passaram a ter com as instalações modificadas. Certa vez, acompanhando a visita de uma comitiva do Consulado Italiano ao batalhão, pode se ouvir o comentário entre dois integrantes que disseram: “- procure um só papel no chão”. Esta visita , ocorreu no segundo semestre de 2016, para conhecer as instalações de um dos RI Expedicionários.

3. 11° BI Mth: O ESTUDO DE CASO

3.1 O Resgate de uma História

O 11° Batalhão de Infantaria de Montanha, Regimento Tiradentes, localizado na cidade de São João Del Rei, Minas Gerais, tem explorado sua própria história em uma campanha de divulgação interna. Isto sem deixar as instruções regulamentares da História do Exército e de seus Patronos em um plano inferior.

O trabalho de divulgação interna teve como base o levantamento da historiografia da OM feito a partir de fontes primárias que foram coletadas entre os anos de 2014 e 2015. Foi um trabalho que envolveu grande parte dos quadros permanentes do 11° BI Mth.

No ano de 2014, o então comandante determinou a seus oficiais, subtenentes e primeiros sargentos que pesquisassem no arquivo da OM a História e relatassem os principais fatos históricos e as atividades destaque ocorridas em um resumo. Diante desta ordem, o chefe da 1ª Seção dividiu a tarefa por ano, isto é, cada militar participante do projeto deveria pesquisar a documentação primária do Btl e produzir seu relato.

Nas palavras do Cel Kanaan³, Comandante do 11° BI Mth no ano de 2014, sua motivação inicial adveio do valor que ele dá à preservação da memória institucional:

Desde tenente, sempre gostei de constituir uma memória do trabalho que realizava, pois acreditava que não eram necessárias as pessoas sofrerem por reinventar a todo o momento a roda. A finalidade das memórias não é querer ensinar nada, mas ter um histórico para que os próximos possam consultar, facilitando seus trabalhos e melhorando cada vez mais. Assim foi durante toda a minha vida militar até chegar ao comando do 11° BI Mth, quando começamos a recuperar os álbuns antigos de fotografias, prática hoje esquecida pela digitalização das fotos; conhecer quem foram aqueles que deram os nomes às diversas ruas do Regimento; reorganizar o Museu da FEB, criar o Museu do Montanhismo Militar e reorganizar o arquivo do Batalhão, que considero um dos mais ricos acervos históricos e culturais.⁴

Como se observa, a ideia surgiu do personalismo de um chefe e influenciou, positivamente, seus subordinados. Em pouco tempo as histórias de refeitórios de oficiais giravam em torno das descobertas feitas nos arquivos da OM.

³ Georges Feres Kanaan, coronel de Infantaria. Comandou o 11° BI Mth entre os anos de 2013 e 2015.

⁴ Entrevista concedida a este pesquisador em 16 de junho de 2018.

Na visão do comandante, os mais antigos entenderam a missão e iniciaram o trabalho já motivados. No decorrer da tarefa entusiasmaram-se cada vez mais pela riqueza e curiosidades dos conteúdos. Isso acabou influenciando os demais.

Na opinião do 1º Tenente Artur Lima Peixoto Braga⁵, um dos oficiais envolvidos na pesquisa documental e que foi responsável pelo ano de 1932, o projeto foi válido pois permitiu conhecer melhor a história do Regimento Tiradentes. Além disso, o militar considera que contribuiu para preservar essa história. Acredita, ainda, que houve um aumento na percepção dos que agora servem na OM, da necessidade de manter a construção desta bela história de heroísmo e patriotismo iniciado pelos antepassados.

Não só o círculo dos oficiais foi impregnado pelos antigos fatos que ressurgiam do passado. As descobertas eram compartilhadas nas conversas do dia a dia, despertando interesse e identificação dos demais segmentos. Este fato pode-se confirmar com a entrevista realizada em 16 de julho com o Cabo Aurélio⁶:

...além de ouvir, também aprendi muito com o Cel Kanaan. Na época que foram levantados os fatos, pude acompanhar junto a alguns sargentos quando estavam passando as páginas de livros para mídias digitais.

Quanto a relevância do conhecimento da historiografia do seu ambiente de trabalho o mesmo Cabo nos relata:

Todos devemos conhecer e estudar nosso ambiente de trabalho, não só os militares. Para ser um bom profissional temos que estar conectados com o nosso ambiente. Olhando para o meu, procuro sempre que possível estar ligado nas novidades e estudos pertinentes a minha organização militar e dela participar ativamente.⁷

Muitos fatos curiosos foram levantados, tais como a antiga organização do 11º Regimento de Infantaria de quando era dotado de cavalos e mulas, o comissionamento ao posto de capitão de Virgulino Ferreira (Lampião), por ocasião da Perseguição da Coluna Miguel Costa/Luiz Carlos Prestes, da origem do apelido O Onze de Bigodes, nesta mesma campanha e outros tantos.

⁵ Bacharel em Ciências Militares pela Academia Militar das Agulhas Negras; Pós-Graduado em Direito Internacional pela Universidade Estácio de Sá; em Relações Internacionais pela UNINTER; e em Direito pela Universidade Tancredo Neves.

⁶ Cabo Denimarcos Aurélio da Silva, Cb técnico eletricitista desde fevereiro de 2013. Formado no SENAI em 2010 no curso técnico em eletrotécnica.

⁷ Entrevista realizada em 16 de julho de 2014.

Quando se usa de fontes primárias de pesquisa, neste caso os Boletins Internos. Que foram escritos em épocas distintas e por pessoas que apenas transcreviam relatórios, partes de combate, ou simples documentos de rotina. Redigidos por militares que participaram diretamente dos eventos ocorridos e que não o fizeram com o intuito de gerar dados para livros de História, tem-se um relato mais apurado do ocorrido. É uma história com o enfoque de dentro e de baixo, de acordo com o pensamento de Jin Sharp em *A Escrita da História* (BURKE, 2001, p. 41).

A perspectiva de se escrever a História vista de baixo, resgatando experiências passadas da massa da população, seja da total negligência dos historiadores, ou da enorme condescendência da posteridade de Thompson⁸, é, portanto, uma perspectiva atraente. Mas, como sugerimos, a tentativa de estudar a história dessa maneira envolve muitas dificuldades. A primeira gira em torno da evidência. (BURKE, 2001, p. 43)

Esse tipo de documentos são a evidência mencionada no texto acima e dão uma visão mais profunda de fatos históricos, pois fogem da visão estatal do relato histórico e enfocam os acontecimentos na ótica daqueles que lá estavam. Similares a este tipo de documentação existem, por exemplo, os diversos livros publicados pelos integrantes da Força Expedicionária Brasileira, quando de seu retorno da guerra. Muitos, inclusive, contam passagens deste mesmo batalhão, motivo do presente estudo.

No ambiente extramuros da OM, mais precisamente na visão do Professor Machado⁹, a importância de um militar conhecer a História de sua OM é dada no depoimento a seguir:

Acho fundamental o conhecimento da história de sua OM, pois com certeza este conhecimento fortalece os laços afetivos e consolida a construção de uma identidade onde o militar serve.¹⁰

Dentro desta pesquisa foram levantados dados importantes sobre o Regimento Tiradentes (denominação Histórica do 11º BI Mth) que serão apresentados neste trabalho, juntamente com a forma que estas passagens eram exploradas nas palavras dos dois comandantes do período considerado.

⁸ E.P. Thompson, *The Making of the English Working Class*, Londres, 1965, p. 12-13)

⁹ Jairo Braga Machado graduado em História pela Universidade Federal de Juiz de Fora (1985), possui pós-graduação *Lato Sensu* em Metodologia da História pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (1989), possui pós-graduação *Lato Sensu* em História do Brasil República pela Faculdade de Ciências Econômicas Administrativas e Contábeis de São João Del-Rei (1987), possui Especialização em Organização de Arquivos pela Universidade Federal de Juiz de Fora (1993). Foi servidor público federal do Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional – IPHAN, sendo superintendente deste órgão entre 2009 e 2013.

¹⁰ Entrevista realizada em 25 de julho de 2018.

Pelo relatado nas entrevistas verifica-se que um trabalho que foi idealizado para ser um resgate de uma historiografia acabou por iniciar um ciclo de comunicação interna. De forma espontânea, a curiosidade sobre as histórias resgatadas trouxeram de volta fatos e pessoas do passado, alguns carregados de exemplos de heroísmo e abnegação. É a comunicação interna nascendo da História.

3.2 A Construção de uma Campanha de Divulgação Interna

Quando se considera que cada militar é um propagador da imagem da Força Terrestre e que este homem ou mulher possui uma inteligência interpessoal e a usa para se comunicar com outros indivíduos, dentro e fora o Exército. Naturalmente, ele vai retransmitir na sua rede social as mensagens assimiladas dentro dos quartéis (exceção feita para assuntos abrangidos pela lei do sigilo das informações) . Neste ponto, surge uma grande oportunidade de disseminar os valores que possuímos.

Uma das formas de se passar estes conjuntos de valores é os ilustrando com atos heroicos, histórias de superação ou metáforas como veículo de disseminação de ideias. Nas palavras do Doutor Lair Ribeiro, “Metáforas são poderosíssimos instrumentos de comunicação, pois repercutem no cérebro em vários níveis, conscientes e inconscientes. Metáforas conseguem passar facilmente pelas barreiras da mente crítica” (RIBEIRO, 1993, p. 123).

Ao parar para pensar na quantidade de pessoas envolvidas em um exercício ou em uma operação. Normalmente, estes não terão acesso aos registros de fotos e vídeos de seus próprios trabalhos. Este “desperdício” de material publicitário tem o potencial de ser utilizado, após profissionalmente trabalhado, para elaboração, tanto de campanhas internas de motivação, quanto para a montagem de mídias institucionais locais.

Este material, possivelmente, teria ampla circulação entre os militares. Um jovem em início de carreira ou até mesmo um militar maduro anseia por mostrar aos seus amigos e familiares as dificuldades que superou, os locais que visitou ou até mesmo o bem que provocou ao semelhante.

A partir daí, é fácil imaginar o amplo alcance de compartilhamentos que esse tipo de mídia local institucional tem potencial de alcançar, seja para divulgação interna de valores e mensagens institucionais ou feita para em redes sociais, com possíveis reflexos no aumento de

voluntariado para o recrutamento. Pode ter influência também em possíveis reflexos positivos para a imagem da Força.

O outro ponto é que, sabendo que será postada uma mídia oficial, as tentativas de se fazer uma mídia alternativa (e proibida) poderão diminuir.

Será tratado agora um pouco dos valores pregados pela Força. O Exército explora com oportunidade algumas missões ou campanhas onde teve participação decisiva. A Missão das Nações Unidas para a estabilização do Haiti (Minustah), por exemplo, é um caso de sucesso que já foi explorado em programas de TV, folders, matérias jornalísticas e outras formas mais. Este é um tipo de atividade que tem o potencial de ser utilizada como ferramenta para se passar nossos valores.

3.2.1 *A Idealização e seus Motivos*

O público interno de uma organização militar consiste basicamente em sua razão de ser. Ao contrário de uma empresa qualquer, onde seu produto ou serviço é o que justifica sua existência, o Exército forma soldados. Isto é, se trabalha para formar a própria mão de obra. É certo que o destino útil das capacidades funcionais de um soldado é prestar serviço à sociedade e, para isso, essas capacidades são agregadas de valores morais e de ética profissional, o que basicamente diferencia um soldado juramentado a uma pátria de um mercenário.

Uma das formas de agregar esses valores ao treinamento é por meio da liderança. De acordo com o Manual de Liderança Militar, C20 – 10, edição de 2011, “a liderança militar consiste em um processo de influência interpessoal do líder militar sobre seus liderados, na medida em que implica o estabelecimento de vínculos afetivos entre os indivíduos, de modo a favorecer o logro dos objetivos da organização militar em uma dada situação”. (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2011, p. 3-3)

Sendo assim, o simples fato de separar algum tempo para trabalhar a valorização da profissão militar, reforçar os pontos positivos de cada elemento de sua equipe e passar as mensagens institucionais, não só fortalece os laços chefe/auxiliar, mas também aplica a teoria do fluxo em duas etapas da comunicação de massa,¹¹ pregada por Paul F. Lazarsfeld, Bernard Berelson e Hazel Gaudet.

¹¹ The two-step flow of communications. (LAZARSELD, P., BERELSON, B., GAUDET H., 1948, p. 14)

Onde este comandante faz uso de sua influência como líder local para distribuir a mensagem do Exército que, por meio do CCOMSEX, exerce o papel de mídia e tem o poder de dar reforço para as ideias. Baseado neste conceito, é muito importante que o comandante passe para tropa a sua interpretação sobre as campanhas internas da Força e sobre os assuntos divulgados nas diversas publicações de Informação do Exército (INFORMEx).

Outro ponto reside na busca do Exército Brasileiro, de acordo com o plano de Comunicação Social 2018/2019, pela melhora nos já elevados índices de aprovação perante a sociedade. Há pouco tempo estes números se estabeleciam em 83%. “Assim em 2018 e 2019 as atividades de Com Soc serão voltadas para os diferentes setores da sociedade, camadas sociais e regiões geográficas e devem ser planejadas nos diversos níveis, visando a ampliar o grau de confiança da Instituição junto à opinião pública.” (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2018, p. 6).

No subcapítulo anterior foi visto um levantamento histórico de arquivos há muito esquecidos se transformar em comunicação motivacional de forma não premeditada. Foi observado também a História surgir como ferramenta bruta de comunicação social. Neste capítulo será estudada a instrumentalização desta historiografia como ferramenta elaborada de comunicação organizacional em seu emprego em pró da disseminação dos valores do Exército.

A campanha de divulgação interna do 11º BI Mth surgiu da visão do comandante, no período de 2016 a 2017, da necessidade de vender a imagem e os valores do EB para seus próprios integrantes. A ferramenta utilizada foi a História da OM, desde seus Batalhões fundadores até os dias atuais. Isto é, foi traçada uma linha cronológica da OM tomando o cuidado de destacar na campanha a ligação entre o passado e o presente. Uma ideia de legado histórico foi construída e a geração atual cabe manter este *status* de Batalhão vencedor. Está foi a base inicial.

O próximo passo foi definir a estratégia de abordagem. Neste sentido, mesmo que de forma empírica, o Paradigma Lasswelliano (Quem? Diz o quê? Por qual canal? Com que efeito? Para quem?) foi utilizado como base de planejamento. (SOUSA; VARÃO, p. 5 e 6, 2004)

Para o “Quem” a equipe de Comunicação Social do 11º BI Mth foi incumbida de cuidar das mídias que seriam utilizadas e o Ordenador de Despesas da OM se incumbiria dos valores necessários para a campanha.

Em resposta à segunda questão do paradigma, foi definido que a historiografia da OM seria o vetor das mensagens institucionais, além de ferramenta de fundo para a transmissão dos valores militares.

Os canais escolhidos foram a confecção de murais, banners e a formulação de uma locução padronizada onde a História do Btl serviria de vetor para inserção de valores e ideias.

A resposta para as questões do efeito pretendido e para quem era direcionada a campanha é simples: o aumento da identificação dos militares do Batalhão com a OM e com os valores institucionais. Está foi a contribuição das teorias de Harold Lasswell no planejamento inicial da campanha.

No que diz respeito a mídias digitais, o comando do Batalhão chegou a iniciar as tratativas para a produção de um vídeo institucional local. Os temas abordados seriam tanto os cursos e estágios conduzidos pelo Centro de Instrução de Operações em Montanha, quanto as atividades de instrução da OM.

Da intenção do Cmt surgiu este trabalho, na medida que a Comunicação Interna usou como ferramenta a historiografia da OM como hospedeira da mensagem institucional. A demanda surgiu de uma ideia simples: como elevar os índices de confiança da sociedade para com o Exército se, por vezes, é esquecido de vender o EB para seus próprios integrantes? Isto é, apesar de se ter valores arraigados em níveis profundos não se tem a preocupação de destacar a ocorrência desses valores no dia a dia da caserna.

Nas palavras do Comandante do Regimento Tiradentes no período de 2016 a 2017:

A propaganda para o público interno das OM é deficitária. Os principais motivos são os poucos recursos destinados para a área, a ausência de profissionais qualificados e a inexistência de meios de apoio – cartazes, faixas, spot para rádios, campanhas, etc. Além disso, há a ausência do estudo do assunto nos meios acadêmicos – formação (ESA, AMAN, Escola de Saúde, Escola de Administração, Instituto Militar de Engenharia, etc) e especialização. O curso de altos estudos ministrado na ECEME é uma exceção, pois possui boa carga horária e excelente Plano de Disciplinas sobre o assunto. Mas já estamos atingindo um público-alvo de mais de 18 anos de serviço.” O assunto cresce de importância ao referenciar-se a conscientização do impacto significativo que o mesmo tem nas Dimensões Informacional e Humana - fundamentais nos complexos ambientes dos conflitos do Século XXI. Há que ressaltar, ainda, a dificuldade de carga-horária de História Militar para os efetivos existentes nas OM. Assim, conhecer a história da Instituição, da sua OM e valorizar as tradições regionais é condição *sine qua non* para divulgação dos feitos da OM, valorização dos antepassados (dos Recursos Humanos), compreensão da Dimensão Informacional e potencialização das ideias-força do Exército Brasileiro. Desta forma, o maior meio de divulgação, atualmente, ocorre durante as formaturas e reuniões – boca a boca. O ideal seria que esta propaganda fosse amparada por meios visuais, audiovisuais e instalações destinadas a preservar a história e divulgar os feitos que compuseram aquelas tradições e aquele espírito da OM de qualquer nível.¹²

¹² Entrevista realizada com o Cel de Infantaria Andrelúcio Ricardo Couto em 30 de julho de 2018.

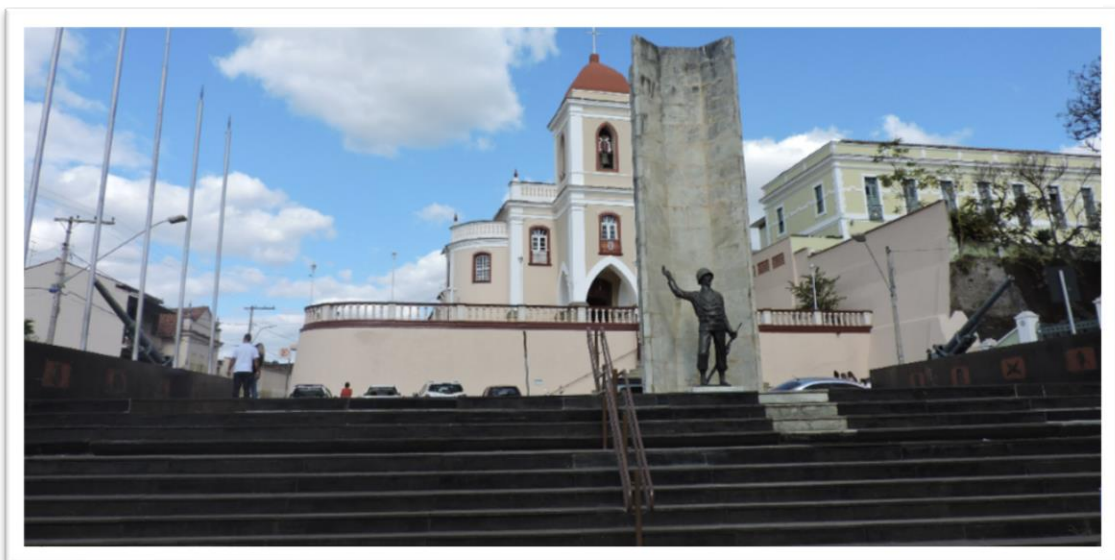
As paredes brancas das organizações militares do EB são um espaço que pode ser melhor utilizado na divulgação de valores militares e ou como local para cartazes com temas sobre valorização do profissional. Em algumas, frases de exaltação a valores até que são lançadas, mas num mundo digital e midiático onde profissionais se especializam em passar mensagens visuais, essa forma de comunicação por meio de frases pode não surtir o efeito desejado. Neste sentido, o uso de imagens associadas a estas frases pode melhorar seu alcance.

3.2.2 *O uso da Historiografia do 11º BI Mth na Transmissão de Valores*

Antes de abordar a historiografia do 11ºBI Mth propriamente dita, cabe considerar o ambiente onde o Batalhão está localizado. A cidade de São João Del Rei possui grande relevância na História do Brasil. A cidade tem boa parte de sua renda ligada ao turismo. São diversos museus, monumentos e lugares históricos.

Cabe ressaltar que o próprio Batalhão faz parte deste quadro de turismo. São dois monumentos, construídos pelo município em reconhecimento aos feitos do 11º BI Mth, além dos dois museus do Btl estarem incluídos no roteiro turístico da região. Tudo isso têm o poder de influir na permeabilidade dos integrantes do Regimento Tiradentes para assimilar valores pela historiografia.

Figura 1: Monumento ao Expedicionário, Largo do Rosário



Fonte: Sec Com Soc 11º BI Mth

Os relatos a seguir foram extraídos dos Boletins Internos da OM do período compreendido entre 1918 e 2014. Conforme explorado em subcapítulos anteriores, trata-se de um breve resumo das mais de 600 páginas do documento que foi produzido. Objetiva uma pequena imersão na História do Regimento Tiradentes para que se possa ter noção da profundidade dos temas abordados na campanha.

Este capítulo explica como cada comandante explorava os diversos feitos dos integrantes do Batalhão no passado. Eram estes fatos que serviam para ambientar e enquadrar os valores e atributos militares durante as formaturas

O 1º Boletim Interno com data de 1º de janeiro, de 1920, trata da Organização do 11º Regimento de Infantaria – Em virtude do anexo ao decreto nº 13.916, de 11 de dezembro do ano findo [1919], designado o 51º e o 54º Batalhão de Caçadores para constituir o 11º Regimento de Infantaria. Desta forma, começa a trajetória da OM, fica estabelecida a cidade de São João Del Rei, no estado de Minas Gerais como sede definitiva.

Todas as vezes que os comandantes (tanto o do período de 2013 a 2015, quanto o de 2016 e 2017) queriam falar que o 11º BI Mth havia surgido da união de dois batalhões combatentes, ambos mencionavam este período de formação, acrescentando que as OM formadoras haviam chegado a São João Del Rei , uma após a campanha da Guerra do Contestado, na Região Sul, e a outra na Campanha de Canudos, na Região Nordeste.

Em 7 de junho de 1924, o 11º Regimento de Infantaria (11º RI) embarcou para São Paulo para fazer frente à revolta deflagrada pelo Movimento Tenentista naquela cidade. Entrou definitivamente em combate a partir de 11 do mesmo mês. As ações de combate perduraram até o dia 29 de julho, quando se deu a fuga de revoltosos da cidade e o acantonamento do Regimento. Em 1930 o Regimento recebeu a missão de se incorporar ao Destacamento Misto Telles e iniciar a perseguição dos fugitivos da revolta. Era o início da perseguição do que ficou conhecida como Coluna Miguel Costa/Luiz Carlos Prestes.

Esta fase das operações de perseguição perdurou até 31 de agosto de 1925. Inicialmente o Regimento participou com seu efetivo total, passando a atuar apenas com o seu II Batalhão a partir de outubro de 1924. Em 9 de dezembro do mesmo ano o II Batalhão embarca novamente, desta vez para o Ceará na continuação de sua missão de perseguição àquela Coluna. Após um longo período de atividades no interior da Região Nordeste o II Btl regressou a São João Del Rei em 17 de agosto de 1926.

Em outubro de 1930, quando do desenrolar das operações militares que culminaram com a Revolução de 30, o 11º RI manteve-se legalista, sendo sitiado em sua sede por forças revolucionárias. A intervenção do Prefeito Municipal e do Bispo de Mariana nas negociações

provocou a adesão do Regimento a revolta e a deposição de suas armas, evitando o assalto a suas posições e consequente dano colateral à cidade.

Estas passagens referentes ao movimento tenentista e à revolução de 1930 eram usadas principalmente nas formaturas do comando de 2015 e 2016 para ilustrar os atributos da abnegação e do desprendimento (mais de um ano afastado de casa e perseguindo revoltosos) e a lealdade para com a Constituição da época. Pois o Regimento manteve-se legalista até ser convencido pela sociedade local a se juntar aos revoltosos.

Em 12 de julho de 1932, partiu o Regimento com destino à divisa entre os Estados de Minas Gerais e São Paulo. Era o início de outra campanha de combate. A Revolução Constitucionalista de 1932 marcou a historiografia do 11º RI ao ponto de ter dado os nomes dos falecidos em combate às suas ruas e praças internas do aquartelamento, incluindo a ladeira de acesso, que foi nominada pelo aspirante a oficial Hugo de Azevedo Vilas Boas, falecido nas operações do período de 25 a 30 de agosto, desde as margens do rio Eleutério até a ocupação de Itapira.

Um fato curioso desta passagem ocorreu em outubro de 1932, uma mulher, Ana Vieira da Silva, que se alistou e lutou como soldado, foi ferida em combate. Esta soldado participou ativamente dos combates e teve sua bravura em combate reconhecida. Em 20 de outubro de 1932 cessaram-se as hostilidades e o 11º Regimento pôde retornar a sua sede a partir de 9 de novembro.

Figura 2: Monumento aos mortos na Revolução de 1932



Fonte: Sec Com Soc 11° BI Mth

Todo esse período da revolução de 1932 era constantemente explorado para exaltar a coragem e o sacrifício dos integrantes do 11° Regimento de Infantaria nos combates contra as tropas de São Paulo.

Em primeiro de setembro de 1942 publica-se em boletim o primeiro relato de bombardeamento de navio brasileiro pela Marinha alemã e a consequente declaração de Estado de Guerra do Estado Brasileiro para com as potências do Eixo. Este é o momento inicial de páginas de sangue, incertezas e glórias as quais o Regimento de São João escreveria nos anos seguintes.

Em primeiro de setembro de 1943 assume o comando do então 11° Regimento de Infantaria o Coronel Delmiro Pereira de Andrada, militar que iria comandar durante a 2ª Guerra Mundial. Uma peculiaridade deste valoroso soldado é que ele não possuía o curso da Escola de Comando e Estado Maior, pois, segundo a história oficial, foi escolha direta do comandante da FEB.

Em três de março de 1944 inicia uma jornada marcada por medos, incertezas, sangue lágrimas e, acima de tudo, fatos épicos e heroicos. O 11º RI embarcava em uma composição ferroviária rumo ao Rio de Janeiro, última parada antes de embarcar para a Itália. Uma outra curiosidade que sintetiza o sentimento de dever a cumprir dos homens daquela época é que o maquinista da Estrada de Ferro do Oeste Mineiro conduzia, entre os soldados, seu próprio filho, o então 2º Sargento Ivan Esteves Alves.

Após intensos treinamentos no Morro do Capistrano, Vila Militar, RJ em 22 de setembro de 1944 o 11º RI Expedicionário partia para o Teatro de Operações de Itália, rumo ao porto de Nápoles, de onde seguiria para Livorno e, de lá, iniciaria a jornada para a qual foi treinado e equipado, rumo à guerra.

Resumidamente, a trajetória dos três batalhões do RI foi coberta de glórias, sacrifícios e perdas. Um em especial, o I Batalhão, após sofrer um desonroso revés em seu primeiro confronto com o Exército alemão, empreendeu uma arrancada gloriosa que merece estudos mais específicos.

O 11º RI participou de combates decisivos na frente dos Apeninos, tais como Monte Castelo, reforçando o 1º RI com seus II e III Btl em momentos distintos; nas Regiões de Casas de Guanella e Abetaia, ainda antes do inverno; nas tomadas de Montese, Fornovo; e Collecchio.

Este período, bem como os atos heroicos dos vários soldados que ombream na II Guerra Mundial marcou profundamente o 11º BI Mth e a cidade de São João Del Rei. É constado isto quando se entra na OM e se observa os diversos monumentos vocativos do período como o da (Fig 3) e no próprio estandarte histórico da OM (Fig 4).

Ambos os comandantes do período estudado fizeram referência a este período como o formador dos grandes heróis do Regimento. Os atos destes eram usados para ambientar valores como coragem, desprendimento, honra, endurância e outros mais. Atualmente, quem abre os portões na solenidade de recepção dos recrutas do 11º BI Mth é um ex - combatente. No período compreendido pelo estudo, foi o Major Ivan Esteves Alves¹³.

Além dos monumentos nas instalações do Batalhão existem uma sala de instrução e uma pista de obstáculos que homenageiam ex-combatentes da FEB. Existe também nas instalações do Centro Cultural e Social do Regimento Tiradentes (CESC) um museu exclusivamente voltado para o período.

¹³ O Major Ivan Esteves Alves combateu desde o início da Campanha da FEB, na 2ª Cia, do I Btl, do 11º RI. Era sargento de inteligência e recebeu, entre outras condecorações, a Cruz de Combate por bravura do Exército Americano. Após a 2ª Guerra Mundial continuou o serviço ativo vindo a se aposentar no posto atual. Atualmente faz parte da reserva ativa, participando ativamente do Grêmio de Oficiais da Reserva (GOFA).

Figura 3: Parede do refeitório de Cabos e Soldados



Fonte: Sec Com Soc 11° BI Mth

Figura 4: Estandarte Histórico do 11° BI Mth



Fonte: Sec Com Soc 11° BI Mth

A partir do ano de 1961, o 11 RI já era deslocado de sua sede para resolver problemas de ordem pública, em uma crescente que provocaria constantes estados de prontidão no ano de 1963 e que desembocaria nos acontecimentos de 31 de março de 1964. Entre 31 de março e 1°

de abril de 1964, deslocou-se o Regimento em direção ao Estado da Guanabara a fim de restaurar o Regime Democrático do país (escrito nestas palavras no BI de 1º de abril).

Nesta investida o 11 RI teve como oponente as tropas sediadas na Vila Militar daquele Estado. Manobras de fixação e cerco precederam a sucessivas retiradas, rendições e adesões a causa por parte dos oponentes. Por fim, as várias negociações e ultimatos por parte do Cmt do Destacamento Tiradentes provocaram a rendição dos irmãos contrários a causa democrática. Em 2 de abril o Governador do Estado da Guanabara teve um encontro com o Cmdo do Destacamento Tiradentes para trazer a saudação do povo carioca a tropa mineira, que tão bem se desincumbira de sua missão. Em 6 de abril recebeu o Regimento a ordem de retorno a sua guarnição de origem.

Todo esse período da História do Brasil foi bastante explorado no segundo comando estudado e servia para ambientar a fala do comandante quando o assunto era a defesa do Estado Brasileiro contra a investida comunista. Valores como patriotismo e luta para defesa da democracia eram explorados.

Já no final de década de 1970, mais precisamente em junho de 1979 o 11º BI, nome recebido após a transformação do Regimento realizou o primeiro estágio de montanhismo militar. Tem início uma nova fase do Batalhão como vetor de pesquisa e aplicação das técnicas e táticas aplicadas ao combate em região de montanha. A partir daí, o nome da unidade mudou mais uma vez, sendo denominado 11º Batalhão de Infantaria de Montanha e seus quadros passaram a ser organizados de forma a criar um núcleo de ensino. Mais tarde, tornar-se-ia o Centro de Instruções de Operações em Montanha. Cursos foram criados e a unidade tornou-se referência nesta atividade dentro do Exército Brasileiro.

Toda a história do montanhismo militar era bastante usada nas palavras de ambos os comandantes. Inclusive, no comando de 2013 a 2015 foi montado, no Centro Social e Cultural do 11º BI Mth, um outro museu. Este com o objetivo de destacar a evolução do montanhismo militar brasileiro.

No ano de 1996, o 11º BI Mth atravessa mais uma vez o Oceano Atlântico. Dessa vez foi compor o Segundo Contingente UNAVEM III, Terceira Missão de Verificação das Nações Unidas em Angola. A operação durou um ano e novas histórias foram incorporadas no ideário da OM.

No ano de 2006, os integrantes do Batalhão saem mais uma vez do país em outra missão da ONU. Desta vez para estabilizar a República do Haiti, assolada por guerra civil intensa e de longa duração. Esta participação se repetiria nos anos de 2010 e 2012.

Estes períodos eram usados como exemplo de sacrifício dos integrantes do Btl na defesa da paz mundial e no socorro e estabilização de povos amigos. Nas formaturas importantes, bem como nos desfiles de 7 de Setembro, os integrantes do Regimento Tiradentes que participaram destas missões eram destacados em um grupamento específico e trajavam seus uniformes da ONU. Tudo isso era explorado no que diz respeito à valorização do militar.

Em 2011 o Btl era empregado pela primeira, no século XXI, numa operação de pacificação dentro do Brasil. Era na Comunidade do Alemão, na cidade do Rio de Janeiro, RJ. Este tipo de operação se repetiria em 2014 e 2015 na mesma cidade, mas desta vez no Conjunto de Favelas da Maré.

Recentemente o 11º BI Mth participou ativamente de todos os Grandes Eventos realizados no país, a destacar: Jornada Mundial da Juventude, Copa das Confederações, Copa do Mundo 2014 e jogos Olímpicos Rio 2016.

Esse pequeno resumo mostra a relevância do histórico da OM, para seus integrantes e para a cidade de São João Del Rei. Outra função deste capítulo foi explicar como cada passagem histórica era empregada por cada comandante para motivar a tropa e passar valores militares. Além disso, fornece uma mostra da qualidade e diversidade da historiografia utilizada na campanha de marketing que será explorada neste estudo de caso.

3.2.3 *A Implantação e Seus Reflexos*

O processo de implantação partiu da determinação do comandante. Após a definição dos veículos que seriam utilizados, ocorreu a definição de que tipo de mídia impressa seria explorada nos locais definidos. Nas palavras do comandante:

Dois principais fatores influíam nesta decisão, disponibilidade de recursos e tempo. A complexidade do tempo possibilita a decisão de qual ferramenta usar. É um sentimento composto por conhecimento, experiência, interpretação de público-alvo e ideias-força. O tempo errado de transmitir a ideia colocar todos os objetivos inatingíveis ou eles são ineficazes. A formatação do ambiente operacional, interpretando fatores operacionais e fatores da decisão, é necessária para atingir na plenitude os objetivos com segurança.¹⁴

¹⁴ Entrevista realizada com o Cel de Infantaria Andrelúcio Ricardo Couto em 30 de julho de 2018.

Nos corredores de acesso comum, foram colocadas as mensagens motivacionais da Força terrestre (Fig. 5), onde *slogans* como “Braço forte mão amiga” foram ilustrados com fotos de militares do Batalhão, executando tarefas cotidianas ou operacionais.

Fotos de instruções foram ligadas a mensagens motivacionais ou de auto aperfeiçoamento e colocadas no mesmo setor. Em todas estas mídias foram utilizadas cenas onde os militares do 11° BI Mth protagonizavam alguma ação, dando a ideia que o presente representa o preparo e o emprego.

Essa escolha de local permitiu uma grande visibilidade para as mídias e a utilização de pessoal do Batalhão e não personagens desconhecidos, o que ajudou a criar uma maior empatia com as mensagens a serem transmitidas.

Figura 5: Pérgola de acesso aos serviços de cessionários



Fonte: Sec Com Soc 11° BI Mth

Cada foto escolhida associa um valor militar a uma imagem de uma operação ou de um treinamento realizado por militares do Btl. São todas fotos jornalísticas. Militares foram fotografados realizando atividades típicas da profissão.

As ideias escolhidas foram sintetizadas em frases curtas e de efeito (Fig. 6). Não foram esquecidos os valores militares, tais como: disciplina, perseverança, etc. Os critérios de escolha das fotos contemplaram ação real, atividade fim e naturalidade. A estética gráfica também foi atendida. A ideia central é o foco da propaganda e a foto serve como ilustração.

Outra preocupação foi usar materiais resistentes à ação do tempo. Neste sentido, a adesivação em acrílico foi escolhida por atender a esta característica. Outro ponto de atenção para a instalação dos cartazes foi escolher locais de maior circulação de pessoas.

Figura 6: Pelotão de Morteiros infiltrando



Fonte: Sec Com Soc 11° BI Mth

A historiografia do Btl, no que diz respeito à mídia impressa, foi dividida em duas vertentes, sendo a história operacional da OM e a história do montanhismo militar. Ambas foram expostas e abordadas de forma separada, em murais que ocupam toda uma parede dos refeitórios dos oficiais e dos sargentos, respectivamente.

Para divulgar a história do Montanhismo Militar Brasileiro foi escolhido como ambiente de implantação o refeitório dos Sargentos. O mural foi idealizado para cobrir toda a parede dos fundos do refeitório (Fig. 7). Imagens centrais com atividades passadas e atuais de militares do batalhão, praticando o montanhismo militar fundem-se, dando uma ideia de curso temporal. Na parte inferior, imagens do montanhismo militar com legendas descritivas de cada fase da evolução da atividade, desde seu início em 1979 até os dias atuais, acompanham a parte superior dando a impressão de tempo decorrido.

A historiografia operacional do Regimento Tiradentes, acrescida dos feitos militares dos dois batalhões que se uniram em 1920 para constituir o 11° RI foi abordada em um outro mural, desta vez localizado no refeitório dos oficiais. De forma diferente que o mural do Montanhismo Militar, as fotos centrais fundem nesta arte gráfica o passado de combates na Segunda Guerra

Mundial com as atividades do montanhismo militar dos dias atuais. Na parte de baixo, o registro fotográfico da História do Btl acompanha uma legenda explicando cada evento, dando a mesma ideia de tempo decorrido.

Figura 7: Mural do Montanhismo Militar



Fonte: Sec Com Soc 11º BI Mth

Figura 8: Mural da historiografia do 11º BI Mth



Fonte: Sec Com Soc 11º BI Mth

Os fundos do auditório da OM também foram utilizados para a campanha de divulgação interna (Fig. 9). Desta vez, foi adotado um visual no estilo de filme fotográfico onde fatos e pessoas de relevância para a OM receberam destaque. A ideia central da parte gráfica da campanha foi ocupar cada espaço de grande circulação da OM, evocando por meio de imagens seu passado e presente.

Figura 9: Mural do auditório



Fonte: Sec Com Soc 11° BI Mth

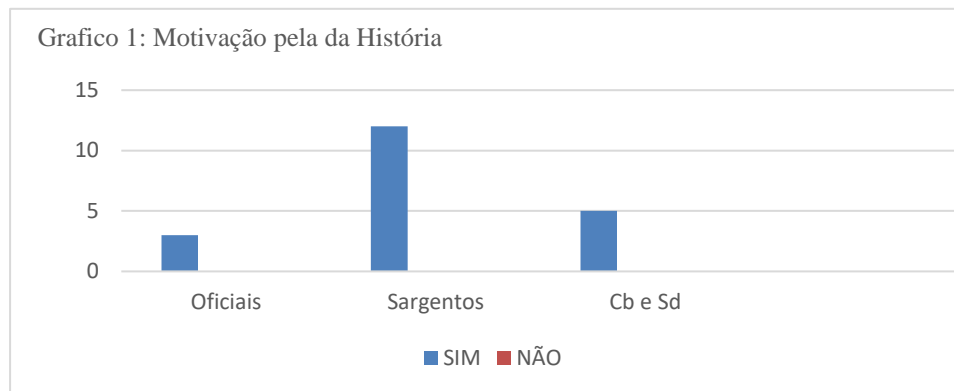
Todo o investimento feito com divulgação interna trouxe resultados positivos para o público interno do 11° BI Mth. Um ano após o término da implantação, os reflexos ainda permanecem e puderam ser medidos e quantificados.

Durante as entrevistas realizadas puderam ser identificados vários reflexos da campanha. A aparência das mídias empregadas foi aprovada pela ampla maioria das pessoas consultadas no que se refere à abordagem escolhida. Foram evidenciados, por meio de medições, que algumas passagens da história do Btl tiveram o potencial de despertar atributos relacionados aos valores do Exército.

Outro ponto verificado foi que a campanha transbordou os muros do quartel e provocou interesse nos familiares de militares.

Inicialmente este trabalho mediu a eficácia do vetor de comunicação interna usado, isto é, a ilustração por meio da História como base de disseminação das ideias e valores da Força Terrestre.

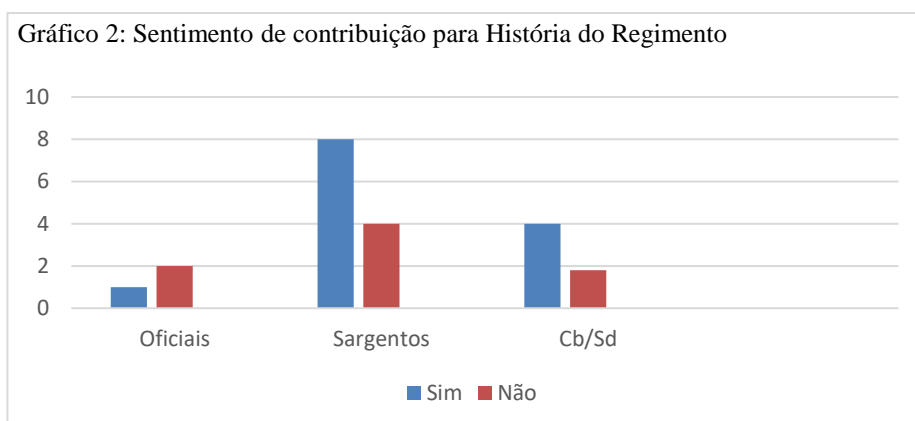
Da análise das respostas da entrevista aplicada aos segmentos de militares do 11º BI Mth foram apurados alguns dados. Após a quantificação destes foi observado que a totalidade dos militares que responderam à questão se sente motivados pelas histórias de heroísmo e bravura dos antepassados que serviram no Btl (Gráfico 1).



Fonte: O Autor.

A questão: - Conhecer os feitos heroicos de militares que serviram antes de você no 11º BI Mth te motiva de alguma forma em suas missões diárias? - foi apresentada para três oficiais, doze sargentos e quatro cabos ou soldados. Todos disseram que sim.

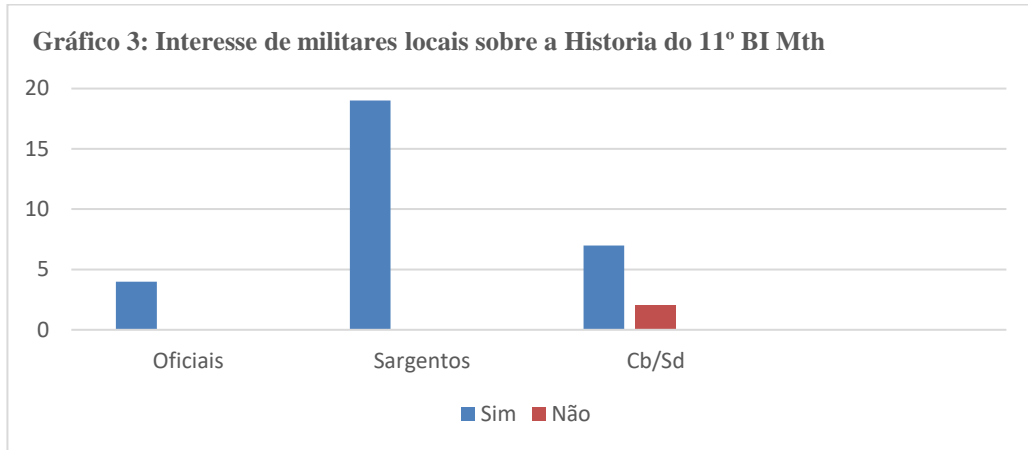
Quando foi perguntado ao mesmo público: - Você sente alguma coisa por estar contribuindo com a História de glórias do Regimento? – as respostas já tiveram uma certa divisão de acordo com o gráfico 2.



Fonte: O Autor

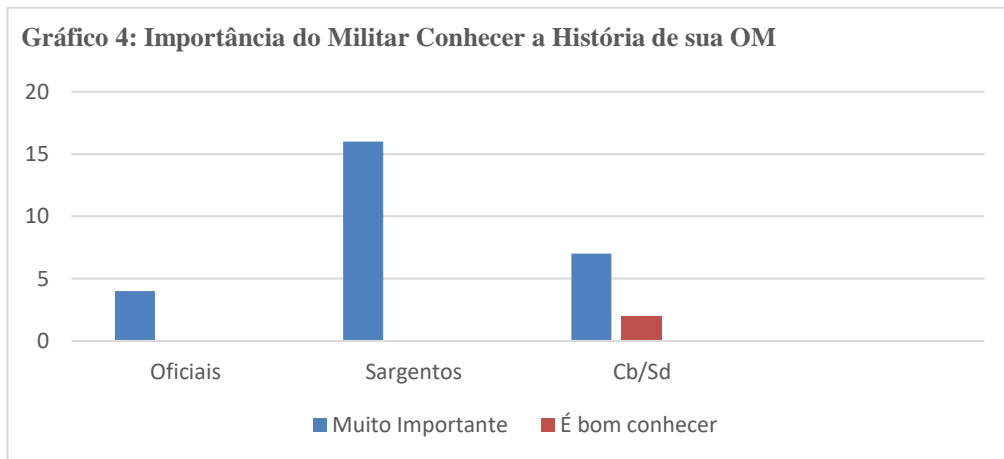
Foi medido o interesse sobre a pesquisa histórica realizada no ano de 2014. Foram consultados quatro oficiais, vinte sargentos e dez cabos ou soldados. Neste universo foi

verificado o despertar do interesse na totalidade dos primeiros e segundos segmentos citados e na majoritariamente no terceiro (Gráfico: 3).



Fonte: O Autor

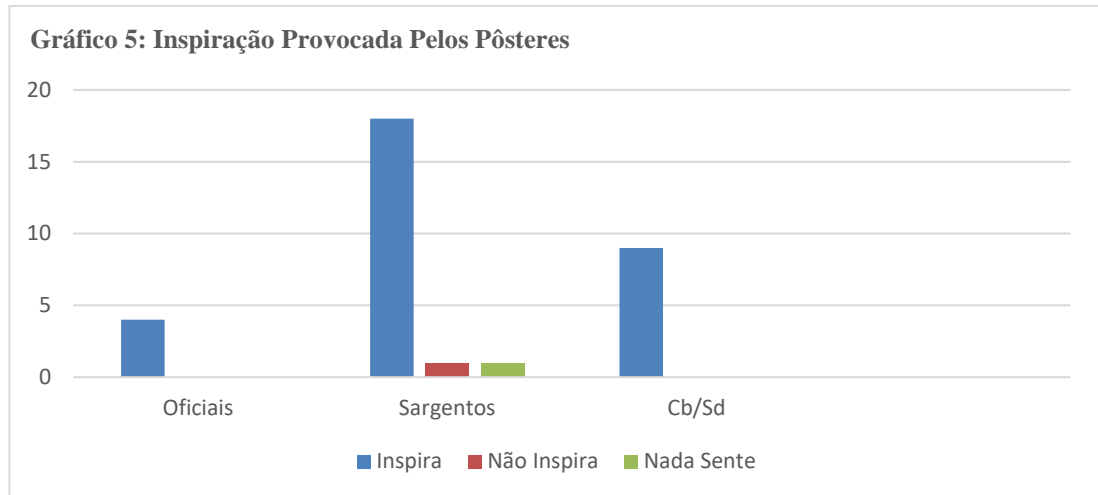
Já na medição sobre a importância do militar conhecer a história de sua OM foi obtido que a maioria acha de grande importância. Dois militares afirmaram que é bom saber (Gráfico 4).



Fonte: O Autor

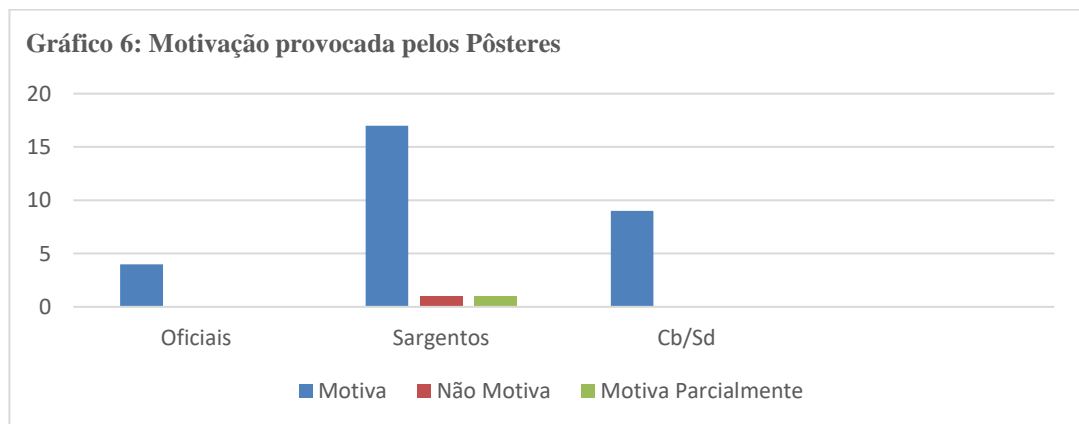
Terminada a medição voltada para a eficácia do vetor, foram medidos o meio e o impacto da campanha de divulgação interna; os dados a seguir refletem a opinião, por segmento, do público entrevistado.

Quando perguntado sobre os efeitos dos pôsteres espalhados pelo batalhão, no que se refere a despertar inspiração para o trabalho diário, obteve-se que a grande maioria sente-se inspirada (Gráfico 5).



Fonte: O Autor

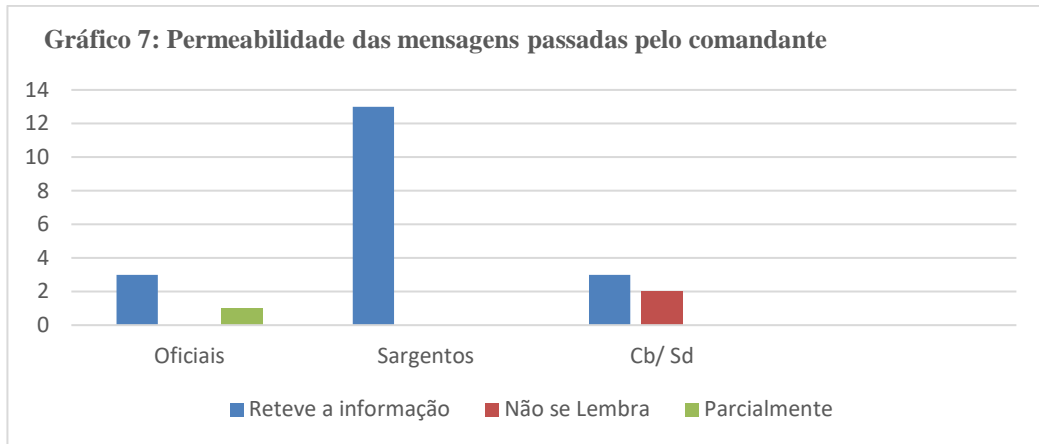
Ao analisar o grau de motivação provocado pelos mesmos pôsteres o resultado é equivalente (Gráfico: 6).



Fonte: O Autor.

Um dado importante de análise do tipo de discurso adotado pelo comandante do Btl (uso da alegoria histórica para passar mensagens força do Exército para tropa) é observado no Gráfico 7, onde foi analisada a permeabilidade da fala deste nos diversos seguimentos. É bom frisar que os dados foram coletados seis meses após a passagem de comando da OM.

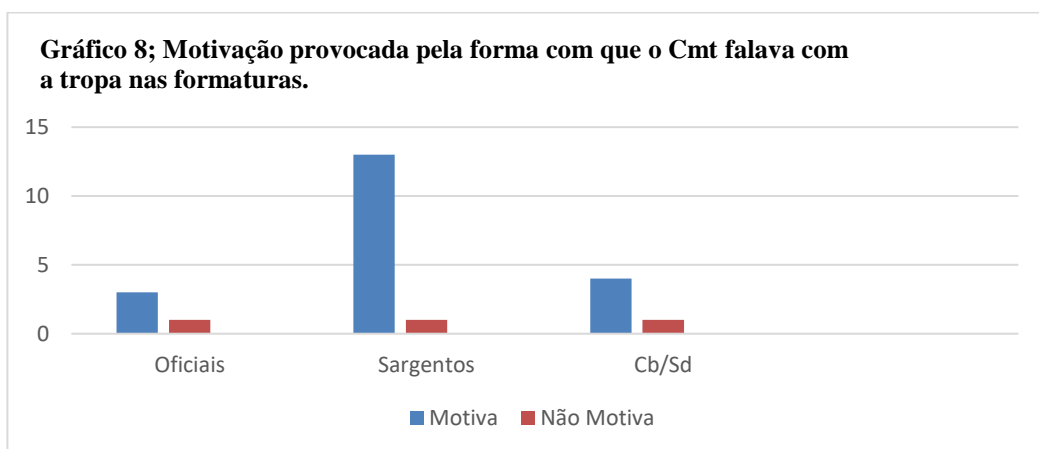
Nas entrevistas foi verificado que a grande maioria captou, interpretou e guardou não só as mensagens, mas partes da História do Regimento Tiradentes (Gráfico 7).



Fonte: O Autor

No segmento dos sargentos, um militar alegou já conhecer os dados por ser graduado em História.

Ainda sobre a forma de usar a historiografia como vetor para mensagens e valores institucionais, foi medido o grau de motivação deste método de comunicação interna, onde se apurou que a grande maioria se sente motivada pelos feitos de militares do passado (Gráfico 8).

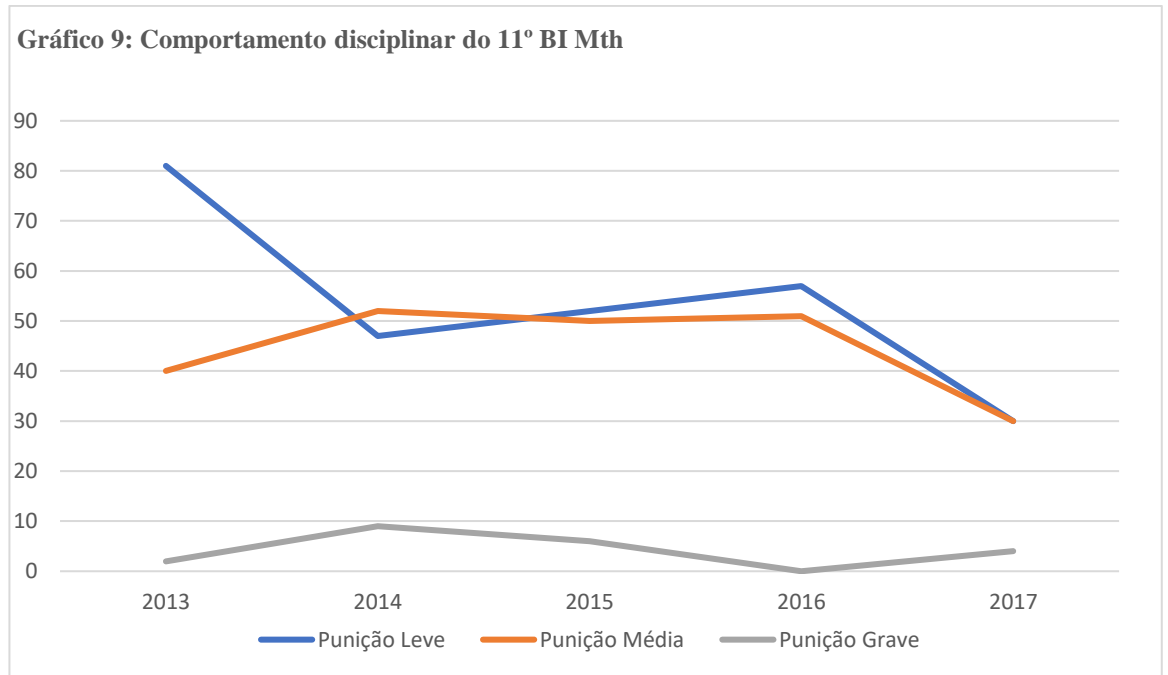


Fonte: O Autor

Dados fornecidos pelo chefe da Divisão de Pessoal do 11º BI Mth referentes às punições disciplinares no período de 2013 a 2017, isto é, antes do início dos fatos analisados neste Estudo de Caso, indicam um acentuado decréscimo inicial nas punições leve e um acréscimo nas médias durante o primeiro ciclo.

Após a implantação da campanha de divulgação interna no ano de 2015 iniciou-se uma tendência acentuada de queda nessas duas categorias.

As punições graves mantiveram-se relativamente estáveis durante o período considerado (Gráfico: 9).



Fonte: O Autor

Esses dados apontam para a possibilidade de uma influência positiva da campanha nos militares com tendências a cometerem deslizes disciplinares leves e médios.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O aparente sucesso da campanha deve-se a um conjunto de fatores, alguns anteriormente presentes no ambiente estudado e outros trabalhados durante a implantação. A cidade de São João Del Rei e sua tradição histórica é um desses fatores preexistentes. Há de considerar que o público interno da OM vive em uma cidade que favorece a discussão sobre História. A quantidade de monumentos vocativos a antigos heróis e batalhas do passado que existem nas instalações do 11º BI Mth é outro fator que pende para uma melhor assimilação de conceitos relativos ao tema. O que a campanha fez foi dar texto e nomes ao que já estava lá.

“Nos vender para nós mesmos”; esse é o ponto. Um militar motivado com as atividades realizadas por sua OM tem maiores chances de se orgulhar de seu Exército. Além disso, este propagará mais mensagens positivas para seus grupos de relacionamentos íntimos, potencializando os aspectos favoráveis à Força em sua comunidade. Isto pode se somar aos trabalhos de divulgação institucional do CCOMSEx no sentido de aumentar os níveis de credibilidade da Instituição.

Quanto à importância do Exército, por meio de suas OM, criar produtos para serem compartilhados nas mídias sociais de seus colaboradores fica a consideração de que, na Era da Informação, as mídias sociais têm agendado comportamentos e opiniões. Diante disto, surge uma oportunidade que não deve ser perdida. Isto porque uma mídia local, destinada a divulgação pelos integrantes da OM, onde estes são propagadores e protagonistas das ações a serem exibidas pode ter um acréscimo de apelo de divulgação.

Um reflexo espontâneo da campanha é embasado pelo Plano de Comunicação Social do Exército, quando este diz que cada militar deve ser encarado como um agente de Comunicação Social em prol da Força. Temos uma correlação óbvia entre o ensino da historiografia institucional e o aumento dos argumentos dos militares na defesa da Instituição, quando questionados em seus grupos de relacionamentos (mídias digitais ou discussões tradicionais face a face).

Além disso, de acordo com o relatado em grande parte das entrevistas realizadas com os integrantes do Btl, tanto oficiais, quanto praças repassaram os conhecimentos aos familiares e estes despertaram interesse pelas histórias, ampliando os efeitos da comunicação interna para a sociedade.

Do mapeamento dos efeitos da campanha ficou demonstrado que dentro do grupo que respondeu as entrevistas houve uma boa assimilação da historiografia da OM. Isto aponta para um resultado muito próximo ao esperado pelo comando da unidade.

Do mesmo estudo foi verificado que a grande maioria dos entrevistados disse que a campanha desperta valores militares e os incentiva a seguir os exemplos históricos. Além disso, os entrevistados disseram que seus familiares se viram surpreendidos pela quantidade e pela relevância dos fatos históricos onde o 11º BI Mth atuou.

Outra consideração, apesar de ter ficado apenas no planejamento, a produção de uma mídia institucional local é uma ferramenta adequada aos dias atuais. Um vídeo para ser compartilhado em plataformas com o *WhatsApp*, *Facebook* ou *YouTube* pode ter grande aderência, tanto na comunicação interna, quanto na externa. Entretanto, deve ser feito com qualidade e adequado aos valores da Força, mesmo que usando uma linguagem moderna.

Por fim, o trabalho realizado configura, a luz do percebido pelas entrevistas realizadas, uma prática de divulgação interna eficaz na transmissão dos valores e mensagens da Força Terrestre e da história do 11º BI Mth, motivando adequadamente parte de seus efetivos. Isto pode ser entendido como uma boa prática de comunicação interna.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS AGÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO. **Caderno de Comunicação Organizacional**: como entender a comunicação interna. São Paulo: Improta Gráfica e Editora Ltda, 2008.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6023**: informação e documentação: referências: elaboração. Rio de Janeiro, 2002.

BECKER, Howard S. **Métodos de Pesquisa em Ciências Sociais**, 4. ed. Trad. Marco Estêvão e Renato Aguiar. São Paulo: Editora Hucitec, 1999.

BURKE, Peter (Org.). **A escrita da História**: Novas Perspectivas. Trad. Magda Lopes. São Paulo: Editora da Universidade Estadual Paulista, 1992.

CENTRO DE ESTUDOS DE PESSOAL E FORTE DUQUE DE CAXIAS; PEREIRA. **Guia para elaboração e normatização de trabalho científico**. 2. ed. Rio de Janeiro: 2016.

COHN, Gabriel (Org). **Comunicação e Indústria Cultural**. São Paulo: TA Queiroz, 1987.

EXÉRCITO BRASILEIRO, Centro de Comunicação Social do Exército. **Técnicas e Procedimentos de Comunicação Social**: Manual Técnico. EB10-MT-11.001. Brasília, DF: CCOMSEX, 2017.

EXÉRCITO BRASILEIRO, Centro de Comunicação Social do Exército. **Diretriz de Comunicação Social do Exército 2018**. Brasília, DF: CCOMSEX, 2018.

EXÉRCITO BRASILEIRO, Centro de Comunicação Social do Exército. **Plano de Comunicação Social do Exército 2018/2019**. Brasília, DF: CCOMSEX, 2018.

EXÉRCITO BRASILEIRO, Estado Maior do Exército. **Comunicação Social** Manual de Fundamentos. EB20-MF-03.103. 2 ed. Brasília, DF: CCOMSEX, 2017.

EXÉRCITO BRASILEIRO, COTER. **Liderança Militar**. EB20-10, 2 ed, Brasília, DF, 2011.

EXÉRCITO BRASILEIRO, COTER. **Programa Padrão de Instrução Individual Básica**. EB70-PP-11.011. Brasília, DF, 2013

FLUSSER, Vilén. **O Mundo Codificado**: Um Filosofia do Designe e da Comunicação. São Paulo: UBO Editora, 2007.

FRANÇA, Fábio; LEITE, Gutemberg. **A comunicação como estratégia de recursos humanos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

KANAAN, Georges Feres (Org.). **Resumo histórico 11º Batalhão de Infantaria de Montanha**. São João Del Rei, MG: 11ºBI Mth, 2015.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org). **Comunicação organizacional estratégica**: Aportes conceituais e aplicados. São Paulo: Summus Editorial, 2016.

LAZARFELD, P.; Berelson, B.; Gaudet H. **The People's Choice**. New York: Columbia University Press, 1948.

LUPPETI, Marcélia. **Gestão estratégica da comunicação mercadológica: planejamento**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

MACLUHAN Marshall. **Os Meios de Comunicação Com Extensões do Homem**. São Paulo: Editora Cultrix, 1964.

MARCHIORI, Marlene. **Liderança e comunicação interna: faces da cultura e da comunicação organizacional**. 6. ed. São Paulo: Difusão, 2006.

MARTINUZZO, José Antônio. **Seis questões fundamentais da comunicação organizacional: estratégia em rede**. Rio de Janeiro: Mauad Editora LTDA, 2013.

MCNEILLY, Mark. **Sun Tzu e a arte da guerra moderna**. Rio de Janeiro: Record, 2006.

MINISTÉRIO DA DEFESA. **Manual de abreviaturas, siglas, símbolos e convenções cartográficas das forças armadas**. MD33-M-02. Brasília: MD, 2008.

PIO, Dirceu Martins. **A força transformadora da comunicação interna**. Porto Alegre: Simplíssimo, 2017.

RIBEIRO, Lair. **Comunicação global, A magia da influência: A neurolinguística aplicada à comunicação**. 16 ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 1993.

SOUSA, Janara Kalline Leal Lopes de; VARÃO Rafiza. **Harold Lasswell: as contribuições do “paladino” do saber comunicacional**. Brasília: Universidade Católica de Brasília, 2004.

TRINTA, Aluizio *et al.* **Gestão em comunicação empresarial: Teoria e técnica**. Juiz de Fora: UFJF, Produtos de Multimeios, 2007.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento de Métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Book - Man, 2007.