



**A COMUNICAÇÃO NO EXÉRCITO BRASILEIRO E O PAPEL DO EDITOR  
NA MISSÃO DE PRESERVAR E FORTALECER A IMAGEM  
INSTITUCIONAL**

**ADRIANA FERREIRA RIBEIRO DE CASTRO**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM EDIÇÃO DE TEXTO**

**LISBOA, MARÇO DE 2019.**

Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Edição de Texto, realizada sob a orientação científica do Professor Doutor Rui Zink, Professor Auxiliar do Departamento de Estudos Portugueses da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa.



*À minha amada família, representada pelo mais novo integrante, meu neto André,  
sinônimo de amor puro e verdadeiro, que nos une e nos fortalece.*

## AGRADECIMENTOS

A Deus, por me sentir abençoada e iluminada.

Aos meus pais, por confiarem em mim e por serem a minha referência de honestidade, de caráter e de amor incondicional.

À minha irmã, por orar e por acreditar no sucesso deste trabalho.

Aos meus cunhados e sobrinhos, por torcerem pela minha conquista.

Aos meus sogros, por estarem sempre presentes na minha caminhada.

À amiga Luciene, por cuidar da minha família nos momentos em que fui ausente, dando-me a tranquilidade necessária para conduzir esta pesquisa.

Aos professores e colegas deste Mestrado, por me acolherem, me respeitarem e trocarem experiências enriquecedoras.

Aos meus amigos de farda, por tornarem meus dias na caserna mais leves e prazerosos.

Aos amigos integrantes do Centro de Comunicação Social do Exército, por não medirem esforços para atender às minhas demandas. Um agradecimento especial pelo apoio da Servidora Civil Elane Cajazeira, do Major Terra, da Capitã Cacilda Leal, do Capitão Cerqueira e da Tenente Leciane.

À minha amiga Samara, por estar sempre pronta a me ajudar na área em que é especialista.

Ao meu orientador Professor Doutor Rui Zink, pela generosidade de compartilhar um pouco do seu conhecimento, pela paciência, pela disponibilidade e pela orientação segura.

Ao meu eterno namorado André, por ser meu porto seguro, meu farol e meu incentivador. Você é o melhor exemplo de esposo, pai, avô, filho, amigo e profissional.

*“De tudo, ao meu amor serei atento  
Antes, e com tal zelo, e sempre, e tanto  
Que mesmo em face do maior encanto  
Dele se encante mais meu pensamento”  
Vinicius de Moraes*

Às nossas três filhas, Carol, Dani e Bia, por serem o meu maior presente e por fazerem tudo valer a pena. Vocês são o meu orgulho e a minha fonte de inspiração.

## RESUMO

Na paz ou na guerra, a informação não enfrenta habitualmente fronteiras para circular em tempo real. Na complexa interação estabelecida entre nações de todo o mundo, a comunicação é hoje uma valiosa ferramenta. Na doutrina das Forças Armadas brasileiras, o sistema de Comunicação Social (Com Soc) tornou-se vital para o planejamento e para a execução das operações, multiplicando o poder de combate e fortalecendo o moral e a coesão da tropa. Nesta pesquisa, apresentamos uma visão do *modus operandi* da comunicação no Exército Brasileiro e analisamos a importância do trabalho do editor e da agência de notícias institucional para cumprir a missão precípua do Centro de Comunicação Social do Exército (CCOMSEx) de preservar e fortalecer a imagem da Força diante dos públicos interno e externo.

A importância desta pesquisa fundamentou-se em verificar a necessidade de manutenção, de robustecimento ou de aprimoramento da agência de notícias do Exército Brasileiro, nomeadamente Agência Verde-Oliva, cujo *slogan* é “Agência Verde-Oliva: proatividade com segurança”. A recente efetivação desse projeto ousado e inovador do CCOMSEx permitiu que a Agência se tornasse fonte primária de informação, com o intuito de proteger e fortalecer a imagem do Exército, em amplo espectro, de maneira tempestiva e proativa. Com postura colaborativa e multidisciplinar, esse empreendimento configurou-se adequado às exigências do processo de racionalização do Exército em tempos de contenção orçamentária.

A revisão da literatura pertinente ao assunto em pauta, a coleta de dados, realizada por meio de questionários, e a análise dos resultados ratificaram o caráter imprescindível da agência de notícias no âmbito da Força, além de ressaltar que a arte de bem comunicar nunca foi tão relevante para os órgãos públicos federais brasileiros, em especial para o EB, como nos tempos modernos. Por essa razão, as próximas páginas desta pesquisa apresentam o estudo de alguns aspectos relacionados ao papel do editor no órgão central de comunicação do Exército Brasileiro, responsável por expor a todo cidadão, brasileiro ou estrangeiro, o pensamento e as diretrizes do Comando da Força.

**PALAVRAS-CHAVE:** comunicação; edição de texto; editor; linguagem; Exército Brasileiro.

## ABSTRACT

Either in wartime or peacetime, information does not usually face barriers to circulate in real time. Today, communication serves as a valuable tool when complex interaction among nations is established worldwide. In the doctrine of the Brazilian Armed Forces, social communication system has become paramount to the planning and execution of operations as it contributes to increase combat power and strengthen the morale and cohesion of the troops. The present research aims to approach the *modus operandi* of communication in the Brazilian Army as well as to analyze the importance of the work carried out by the editor and the institutional news agency in order to accomplish the main mission of the Brazilian Army Public Affairs Centre (CCOMSEx, acronym in Portuguese) – to preserve and strengthen the image of the Force to internal and external parties.

This research seeks to verify the need to maintain, strengthen and improve the Brazilian Army's news agency, namely Verde-Oliva Agency, whose slogan is "Verde-Oliva Agency: proactivity with security". The recent implementation of this bold and innovative project of CCOMSEx has helped the Agency to become a primary source of information in order to protect and enhance the Army's image, in a wide range, by acting proactively and in timely manner. The news agency, which integrates a collaborative and multidisciplinary approach, has been adequate to suit the Brazilian Army's rationalization process requirements during budgetary restraint.

Procedures such as review of specific literature on the issue, data collection with questionnaire and results assessment have not only confirmed the indispensable nature of the news agency in the Army but also emphasized that the art of communicating more and better has never been so significant to the Brazilian Federal Public Bodies, particularly to the Brazilian Army, as in the present time. Therefore, the following pages of the present research address issues concerning the editor's role in CCOMSEx, who is responsible to inform Brazilian or foreign citizens the thought and guidelines of the Commander of the Army.

**KEY WORDS:** communication; text editing; editor; language; Brazilian Army.

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

**AD** – Artilharia Divisionária

**AMAN** – Academia Militar das Agulhas Negras

**APOP** – Agentes Perturbadores da Ordem Pública

**Bda** – Brigada

**C Av Ex** – Comando de Aviação do Exército

**CCOMGEx** – Comando de Comunicações e Guerra Eletrônica do Exército

**CCOMSEx** – Centro de Comunicação Social do Exército

**Cent Com Soc** – Central de Comunicação Social

**Ch** – Chefe

**CI** – Centro de Instrução

**CM** – Colégio Militar

**Cmdo Art Ex** – Comando da Artilharia do Exército

**Cmdo Mil A** – Comandos Militares de Área

**Cmt Ex** – Comandante do Exército

**Com Soc** – Comunicação Social

**C Op Esp** – Comando de Operações Especiais

**COTER** – Comando de Operações Terrestres

**CPOR** – Centro de Preparação de Oficiais da Reserva

**CSM** – Circunscrição do Serviço Militar

**DE** – Divisão de Exército

**Del SM** – Delegacias do Serviço Militar

**Div Prod Div** – Divisão de Produção e Divulgação do CCOMSEx

**Dst Com Soc** – Destacamentos de Comunicação Social

**EB** – Exército Brasileiro

**ECEME** – Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

**EME** – Estado-Maior do Exército

**ESA** – Escola de Sargentos das Armas

**EsAO** – Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais

**F Pac** – Força de Pacificação

**F Paz** – Força de Paz

**FTC** – Força Terrestre Componente

**Gpt E** – Grupamento de Engenharia

**INFORMEX** – Informativo do Exército

**MAM** – *Media Asset Management*

**MINUSCA** – Missão Multidimensional Integrada das Nações Unidas para a Estabilização da República Centro-Africana

**OADI** – Órgão de Assistência Direta e Imediata

**OAp** – Órgão de Apoio

**ODS** – Órgão de Direção Setorial

**OEE** – Objetivos Estratégicos do Exército

**OM** – Organização Militar

**PEEx** – Plano Estratégico do Exército

**PI Com Soc** – Plano de Comunicação Social

**RVO** – Revista Verde-Oliva

**RM** – Relações com a Mídia do CCOMSEx

**SISCOMSEx** – Sistema de Comunicação Social do Exército

**SU** – Subunidade

**TG** – Tiros de Guerra

**U** – Unidade

**VO** – Verde-Oliva

## ÍNDICE

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
1.1 Metodologia	
1.1.1 <i>Considerações iniciais</i>	
1.1.2 <i>Delineamento da pesquisa</i>	
1.1.3 <i>Métodos de coleta de dados</i>	
1.1.4 <i>Análise de dados</i>	
1.2 O Exército Brasileiro e a Comunicação	
1.2.1 <i>Problemática</i>	
1.2.2 <i>Objetivos</i>	
<b>2. A COMUNICAÇÃO SOCIAL DO EXÉRCITO BRASILEIRO.....</b>	<b>17</b>
2.1 CCOMSEx e SISCOMSEx	
2.2 Arquitetura da Comunicação Social	
2.3 Temas de Interesse	
2.4 Meios de Divulgação	
2.5 Agência Verde-Oliva	
<b>3. O MILITAR E SUA CAPACIDADE COMUNICATIVA.....</b>	<b>24</b>
3.1 Formação e Aperfeiçoamento do Militar	
3.2 Proficiência Linguística em prol da Legitimação Institucional	
3.3 Valores e Ética Inegociáveis	
3.3.1 <i>Ética Militar e Ética Jornalística</i>	
3.3.2 <i>Verdades e Fake News</i>	
<b>4. A PRODUÇÃO TEXTUAL.....</b>	<b>35</b>
4.1 O autor oculto no EB	
4.2 O texto para além do seu autor	
4.3 O revisor pode?	
4.4 Autor e revisor: a cooperação pela excelência	
4.5 O editor e a sua equipe: uma sinergia desejável	
4.6 O editor na prática	
4.6.1 <i>Eblog</i>	
4.6.2 <i>Um tema sensível e o gerenciamento da crise de imagem</i>	

4.6.3 *Press Release*

4.6.4 *Nota à Imprensa*

**5. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....63**

5.1 Análise do Questionário Subjetivo a Oficiais da Agência Verde-Oliva (Apêndice 7)

5.2 Análise do Questionário Objetivo a Oficiais da Agência Verde-Oliva (Apêndice 8)

5.3 Análise do Questionário Subjetivo ao Responsável pelo EBlog da Agência Verde-Oliva (Apêndice 9)

5.4 Análise do Questionário Subjetivo a Oficial Jornalista (Apêndices 10 e 11)

5.5 Considerações Finais

**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....76**

**APÊNDICES**

APÊNDICE 1 – Carta de Apresentação a Oficiais

APÊNDICE 2 – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Tenente-Coronel)

APÊNDICE 3 – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Major)

APÊNDICE 4 – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Capitão)

APÊNDICE 5 – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Tenente)

APÊNDICE 6 – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Servidora Civil)

APÊNDICE 7 – Questionário Subjetivo a Oficiais da Agência Verde-Oliva

APÊNDICE 8 – Questionário Objetivo a Oficiais da Agência Verde-Oliva

APÊNDICE 9 – Questionário Subjetivo ao Responsável pelo EBlog da Agência Verde-Oliva

APÊNDICE 10 – Questionário Subjetivo a Oficial Jornalista

APÊNDICE 11 – Questionário Subjetivo a Oficial Jornalista

**LISTA DE FIGURAS**

FIGURA 1 – SISCOMSEX

FIGURA 2 – Arquitetura da Comunicação Social

FIGURA 3 – Processo Comunicacional

FIGURA 4 – Atividades de Comunicação Social

FIGURA 5 – Revista Verde-Oliva, nº 238 (Out. 2017). Créditos.

**ANEXOS**

ANEXO 1 – Excerto do Relatório da Pesquisa Quantitativa sobre a Imagem do Exército 2018 (QUALITEST Ciência e Tecnologia) – Pág. 16.

ANEXO 2 – Legislação de Comunicação Social

ANEXO 3 – Artigo original para o EBlog

ANEXO 4 – Artigo editado para o EBlog

ANEXO 5 – *Press Release*

ANEXO 6 – Nota à Imprensa

ANEXO 7 – Matéria da Agência *O Globo*

## 1. INTRODUÇÃO

O longo tempo despendido para construir uma boa reputação de um Órgão público ou privado pode ser desperdiçado num instante crucial em que se desconstrói uma trajetória de conquistas. A imagem de uma instituição pode ser manchada pelos mais variados motivos, alguns provenientes de problemas reais e imponderáveis, mas outros ocasionados por falhas comunicacionais que poderiam ser evitadas. Essa vulnerabilidade parece ser ainda mais marcante nas atividades laborais que envolvem riscos, como é o caso da profissão militar. Alguns cuidados podem ser tomados para atenuar as ameaças, como, por exemplo, estabelecer uma comunicação transparente e consistente com os públicos interno e externo.

Definimos a linha de pesquisa desta dissertação a partir de uma reflexão sobre o poder da comunicação e a necessidade de preservação e fortalecimento de uma imagem institucional. No intuito de delimitar a investigação, optamos por focar no Exército Brasileiro (EB), uma das instituições com maior índice de credibilidade<sup>1</sup> perante a sociedade brasileira. A delimitação do tema adveio da conciliação da preferência pessoal da pesquisadora por esse campo do saber; da vivência profissional no ambiente de estudo; da importância de um trabalho de pesquisa específico e inovador para o EB, cujos resultados poderão representar melhoria dos processos em curso; do tempo disponível para cumprir todas as etapas desta dissertação; e da possibilidade real de se chegar a uma conclusão válida.

Nosso objetivo precípua é mostrar uma visão peculiar de como uma Força Armada, nomeadamente o Exército Brasileiro, estabelece contato com o seu interlocutor. No âmbito institucional, buscamos dar enfoque à Agência de notícia Verde-Oliva, criada recentemente pelo Centro de Comunicação Social do Exército (CCOMSEx), Órgão central de todo o sistema de comunicação do EB. Trata-se de um projeto complexo que exigiu grande empenho de todos os integrantes do Centro para ser implementado. O seu propósito é possibilitar a produção e a divulgação, com tempestividade, de notícias relacionadas direta ou indiretamente à Força. Da dinâmica implementada nesse setor, priorizamos conhecer e interpretar a função do editor de texto que, desempenhando seu

---

<sup>1</sup> Ver Anexo 1 – Excerto do Relatório da Pesquisa Quantitativa sobre a Imagem do Exército 2018 (QUALITEST Ciência e Tecnologia) – Pág. 16.

importante papel no processo produtivo da Agência, busca cumprir a missão de preservar e fortalecer a imagem do EB perante a sociedade.

Apresentaremos informações essenciais acerca do Exército Brasileiro e de sua atual representatividade, conquistada, em parte, por uma comunicação transparente e profícua com diferentes públicos. O País atravessa um período de grandes restrições orçamentárias em todos os setores, inclusive nas áreas de segurança e defesa. Portanto, as Forças Armadas também vivenciam a contenção de gastos em diversas áreas, dentre as quais destacamos a comunicação. A modernização desse ramo traz rapidez e dinamismo, além de representar redução de custos, possibilitando que a informação circule sem investimentos muito onerosos. Foi com esse pensamento que o CCOMSEx investiu na criação de sua própria agência de notícias, partindo de uma estrutura preexistente e aprovada, e contando com a participação de profissionais que já integravam a organização militar.

Sempre com o intuito de conhecer e interpretar o papel do editor de texto – um dos profissionais que atua na referida Agência – para preservar e fortalecer a imagem do EB perante a opinião pública, esta pesquisa avança para o Capítulo 2 e estuda alguns tópicos da Com Soc do Exército julgados fundamentais, como: o próprio Órgão responsável pela comunicação institucional (CCOMSEx); o Sistema de Comunicação Social do Exército (SISCOMSEx); a Arquitetura de Com Soc; os Temas de Interesse; os Meios de Divulgação; e a Agência Verde-Oliva. Após adentrar na comunicação da Força, o leitor é convidado a refletir sobre a capacidade comunicativa do militar, partindo de sua formação e de seu aperfeiçoamento. Questões que orientam a conduta de trabalho, como ética, responsabilidade, valores e lealdade, também foram ressaltadas nessa altura de nossa pesquisa. A relevância da proficiência linguística para a correta expressão do pensamento, e a consequente legitimação institucional, ganhou um realce especial, despertando o leitor para qualidades essenciais do texto, quais sejam: clareza, objetividade, precisão, correção gramatical, coesão e coerência. Na sequência, o foco recai sobre os valores, a ética militar e a ética jornalística. Após aproximar o militar e o jornalista por preceitos que unem essas duas profissões, como retidão de caráter, honradez e verdade, destacou-se o direito de todo cidadão ter acesso à informação verdadeira e de qualidade.

Nesse ponto, chegamos a uma etapa primordial de nosso trabalho e passamos a estudar o autor e os seus colaboradores, ou seja, procuramos entender a função tanto do

escrevente, que se reveste de grande responsabilidade por falar em nome da instituição, quanto daqueles que oferecem sua parcela essencial de contribuição para o texto original, a fim de evitar falhas na comunicação e possíveis crises de imagem.

Na esteira de um raciocínio lógico e coerente, apresentamos a complexidade do trabalho do revisor e do editor de texto diante de uma Língua com riqueza invulgar. Buscamos dar a perceber os limites de ação de cada profissional, com enfoque no papel do editor. Emanuel Araújo (2008: 60-61) trata desse assunto, destacando a clareza como elemento essencial:

**A margem de atuação do editor**, no sentido mais amplo, é **proporcional à finalidade intrínseca do texto**, de qualquer texto: a comunicação escrita, a mensagem visual de cada frase, de cada linha, de cada página. Em outras palavras, **a principal tarefa do editor de texto** em relação ao original **consiste em veicular** esse tipo de **comunicação** da maneira **mais clara possível** para o leitor. [grifo nosso].

Araújo ainda nos instiga a refletir quando traça um paralelo entre o comportamento do editor perante os textos literários e os textos didático-científicos. Para exemplificar a quase ilimitada liberdade do autor literário, ele cita a experiência de Antônio Houaiss<sup>2</sup> ao editar Guimarães Rosa, “um dos casos-limite da literatura brasileira.” (*Ibid.*: 61):

**Eu vi o que foi a proeza de editar Guimarães Rosa**: desde *Sagarana*, e daí para diante cada vez mais obsessivamente, **os textos eram respeitados passivamente pelo impressor** tal como estavam. **O revisor timidamente perguntava** a ele, às vezes, se esse *Z* era assim mesmo (porque ele trocava *S* por *Z*) ou se esse *J* por *G* deveria permanecer. Geralmente, ele dava um sorrisinho e dizia: "Pode corrigir".

**No plano estritamente ortográfico** dessas celebérrimas heterografias homofônicas – isto é, o mesmo som escrito com letras diferentes – em geral **Guimarães Rosa concordava com as correções**, porque não era bom ortógrafo. **Mas, de repente, arrepiava-se com uma palavra** que, pela norma, não devia ter acento nenhum, mas a ele parecia que sim. Achava que aquele acento estava com função não apenas indicativa do timbre que a vogal devia ter. Achava até que o circunflexo, o acento agudo, ou o acento grave entravam no ritmo visual da linha do próprio texto. Para ele foi uma grande revelação o dia em que lhe disse: você está com muitas preocupações grafemáticas. Gostou da palavra, sentiu que era exatamente isso: **tinha uma vivência grafemática das palavras**. [grifo nosso].

---

<sup>2</sup> Antonio Houaiss foi professor, tradutor, filólogo, diplomata, ministro da cultura (1993) e membro da Academia Brasileira de Letras, eleito em 1971, organizou a primeira edição do Vocabulário Ortográfico da Língua Portuguesa (VOLP). Esse renomado intelectual brasileiro nasceu no Rio de Janeiro, em outubro de 1915, e faleceu, na mesma cidade, em março de 1999.

Nessa citação, comprovamos o árduo ofício do editor que se aventura a trabalhar um original no padrão de Guimarães Rosa. A capacidade de expressão desse expoente da literatura brasileira inibe qualquer profissional e deixa muito evidente que há, sim, limites às mãos de um editor, ávidas por correções e fiéis às famigeradas regras gramaticais. O estilo inigualável e marcante desses escritores deve ser respeitado e preservado sempre que tivermos como prioridade a Língua e não a informação.

Em princípio, essa dificuldade enfrentada pelo editor reduz-se, consideravelmente, quando a informação passa a ser o que há de mais importante numa produção textual (como, por exemplo, nos textos jornalísticos). Nesses casos, todos os cuidados devem ser tomados para evitar problemas apontados pela gramática normativa como comprometedores da boa qualidade textual: ambiguidades; incoerências; falhas de regência e de concordância, verbal e nominal; erros ortográficos; falta de coesão, dentre outros. A clareza e a precisão surgem, associadas ao respeito à gramática, como características principais a serem preservadas.

Com o intento de nos encaminharmos para o desfecho desta pesquisa, atentos aos objetivos preestabelecidos, selecionamos alguns exemplos da prática do editor no CCOMSEx. Em meio a tantos temas de interesse e a tantas abordagens enriquecedoras do ponto de vista da edição, optamos por um tema sensível – falecimento de miliar em missão – e por textos de veículos midiáticos distintos, a saber: EBlog, *Press Release* e Nota à Imprensa. Por intermédio da apreciação detalhada, o quanto possível, de cada produto, procuramos mostrar com simplicidade e clareza algumas intervenções de um editor da Agência Verde-Oliva, o qual não perde de vista a tarefa de preservar e fortalecer a imagem da instituição que integra.

No decorrer deste trabalho, ratificamos a sua importância por entender que fornecerá subsídios – resultados alcançados – para uma análise mais segura do atual estágio em que se encontra a agência de notícias do EB. Verificar a necessidade de manutenção, de robustecimento ou de aprimoramento desse setor institucional da Com Soc tornar-se-á uma tarefa menos subjetiva para os chefes militares, tendo em vista o levantamento de dados teóricos e práticos realizado por esta pesquisadora.

## 1.1 Metodologia

### 1.1.1 Considerações Iniciais

No decorrer desta dissertação científica, esta pesquisadora buscará manter a imparcialidade e o afastamento em relação à Instituição Exército Brasileiro, a qual integra em regime de dedicação exclusiva há quase vinte anos, por considerar essa postura essencial à legitimidade dos resultados obtidos ao término do estudo. No entanto, a abstração total do contexto sociocultural e do histórico é um desafio constante para qualquer pesquisador quando se objetiva isenção. Em *A Inteligência da Complexidade*, Edgar Morin e Jean-Louis Le Moigne (2000: 130), sociólogo e filósofo, respectivamente, afirmam: “Parecerá cada vez mais evidente que nenhum sociólogo possa ocupar o trono, tal qual um sol, acima da sociedade. Ele é um fragmento do interior dessa sociedade, e a sociedade, sendo um todo, está no interior dele.”. Sob ótica similar, o General Octávio Costa declarou no *Vade-Mécum de Cerimonial Militar do Exército*:

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. (Secretaria-Geral do Exército, 2002: 2).

A partir das palavras do General, é fácil inferir que ser militar é mais do que ter uma profissão, é um estilo de vida, calcado em servir ao seu povo, à sua Nação. Preservar a instituição a que pertence é, em princípio, nortear o dia a dia laboral pelos valores morais e éticos da Força, sem, com isso, afastar-se da realidade. Compreender a complexidade de estudar um grupo pelo qual se nutre o sentimento de pertença auxilia esta pesquisadora na escolha metodológica e evita que este trabalho se restrinja a reproduzir uma visão empírica e limitada de uma única profissional. A observação prévia do ambiente em foco (CCOMSEx) e a sua vivência profissional deverão ser transformadas em orientações gerais para a condução da pesquisa, a coleta de dados e a interpretação dos resultados.

### *1.1.2 Delineamento da pesquisa*

O delineamento desta pesquisa contemplará as fases de revisão da literatura, execução da pesquisa bibliográfica (leitura analítica e fichamento das fontes), questionário, análise dos dados, argumentação e discussão dos resultados, e redação final.

Por meio de uma pesquisa aplicada, buscaremos obter informações teóricas e práticas acerca do EB, de sua Comunicação Social, da Agência Verde-Oliva e de suas atividades editoriais. Posteriormente, analisaremos os dados coletados de maior relevância com vistas a assessorar os chefes militares em decisões futuras acerca dessa agência de notícias.

Numa fase inicial, será feita uma criteriosa seleção bibliográfica para auxiliar no aprimoramento dos conceitos relacionados ao assunto e nos questionamentos advindos com o desencadear da pesquisa. A leitura analítica de várias fontes buscará subsidiar a consecução dos objetivos deste trabalho. Ter acesso a entrevistas, palestras, vídeos e livros, assim como proceder à consulta eletrônica de artigos em diversos sítios virtuais, serão procedimentos rotineiros. Haverá preocupação constante em priorizar, sempre que possível, autores de notório saber e grande reconhecimento nos meios acadêmico e militar. Além disso, leituras exploratórias e seletivas de trabalhos acadêmicos, ainda que não abordem diretamente o assunto, corroborarão a apreciação da estrutura e dos processos implementados pela agência de notícias, num exercício constante de adequação da literatura pesquisada às especificidades organizacionais.

A caracterização científica desta dissertação virá da leitura analítica e crítica dos dados bibliográficos coletados. Porém, boa parte do conteúdo teórico poderá não ser aplicado diretamente à pesquisa por se distanciar da realidade da instituição Exército Brasileiro. A capilaridade da Com Soc do EB na sociedade, por exemplo, é um diferencial em relação a outros órgãos públicos e privados. Detém-se o poder de comunicar de norte a sul, do litoral ao interior, da cidade ao campo, seja por veículos midiáticos modernos, seja pela presença de um soldado como agente de comunicação. As tarefas e os objetivos comuns a diversas agências de notícias – por vezes focada no cotidiano de sua região – não se adequam aos propósitos da Ag VO. Ademais, o EB não deposita na Comunicação Social sua atividade-fim e, sim, sua atividade-meio, que estabelece, em tempo de paz, um elo entre a sociedade civil e a Força. Poderá haver, portanto, necessidade de aproximar o

arcabouço teórico da dinâmica de trabalho do CCOMSEx, fornecendo ao leitor o máximo de informações institucionais para que as particularidades da cultura organizacional não inviabilizem a compreensão deste estudo.

Diante do acima exposto, percebemos que um método padronizado e único de pesquisa, alicerçado na generalização e no raciocínio lógico e dedutivo – pesquisa quantitativa – não seria capaz de atingir os objetivos propostos por esse estudo. Faz-se fundamental ajustar o método ao caráter subjetivo deste trabalho, baseado em um planejamento inicial, com etapas preconcebidas, mas aberto a novos procedimentos e processos de acordo com as demandas que poderão surgir com a evolução da investigação – pesquisa qualitativa. A necessidade de agregar novos conceitos ou acrescentar novos documentos será avaliada de acordo com a coleta de dados bibliográficos ou empíricos. Essa interação constante e dinâmica entre a pesquisadora e o seu objeto de estudo possibilitará a construção de ideias com base no raciocínio dialético e indutivo.

Paralelamente às leituras, serão elaborados alguns questionários para serem aplicados a profissionais atuantes nos processos de elaboração e edição de textos no CCOMSEx. Com esse instrumento, objetiva-se conhecer o perfil profissiográfico e pontos de vista de integrantes do Centro em importantes funções comunicacionais, compondo uma amostra do grupo que hoje está à frente da agência de notícias do EB. Esse contato com membros da equipe, mesmo que virtual, tendo em vista a distância entre Lisboa (morada da pesquisadora) e Brasília (instalações do CCOMSEx), facilitará a troca de dados.

Após reunir as informações da literatura pesquisada e as respostas obtidas nos questionários, será feita uma análise criteriosa do papel do editor na preservação e no fortalecimento da imagem da Força.

### *1.1.3 Métodos de coleta de dados*

Além de buscar reunir contribuições científicas relevantes sobre o assunto em um *corpus* sucinto e elucidativo, este estudo bibliográfico exploratório deverá ser acrescido de pontos de vista, certezas e anseios de um seletivo grupo. Esses registros poderão constar dos questionários que serão inicialmente encaminhados ao endereço eletrônico de cada

participante e, após respondidos, serão restituídos a esta pesquisadora pelo mesmo suporte informático.

A elaboração dos questionários será definida a partir da seguinte pergunta: “quais são os dados e/ou documentos necessários para se ter conhecimento do dia a dia da Agência VO e dos profissionais que lá atuam?”. Com base nessa demanda, serão redigidos quatro modelos distintos de questionários e destinados a diferentes integrantes do CCOMSEx. A seleção dos participantes para compor o grupo de amostra e formar um panorama do todo será motivada, principalmente, pela função que cada um exerce no processo comunicativo do Centro. À medida do possível, serão escolhidos militares de diferentes níveis hierárquicos, a fim de dar a mesma oportunidade de expor ideias aos mais antigos e aos mais modernos na hierarquia militar. Espera-se que a receptividade à proposta de pesquisa seja imediata e irrestrita por parte dos respondentes.

Para a aplicação do questionário, o seguinte material será encaminhado a todos por *e-mail*: uma carta de apresentação e instrução para participação na pesquisa (Apêndice 1); um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndices 2 a 5); e um questionário (Apêndices 7 a 11). Será solicitado que os informantes assinem o Termo de Consentimento, respondam ao questionário e, posteriormente, remetam ambos ao *e-mail* desta pesquisadora. O caráter voluntário da participação será destacado desde o primeiro contato com os integrantes do grupo. Os cuidados para despertar o interesse dos respondentes também serão tomados. Segundo Selltiz (*apud* LAKATOS e MARCONI, 2003: 201), alguns fatores influenciam diretamente no retorno dos questionários:

O patrocinador, a forma atraente, a extensão, o tipo de carta que o acompanha, solicitando colaboração; as facilidades para seu preenchimento e sua devolução pelo correio; motivos apresentados para a resposta e tipo de classe de pessoas a quem é enviado o questionário.

Como tantas outras técnicas de coleta de dados, o questionário também apresenta prós e contras. Dentre essas vantagens e desvantagens, destacamos, conforme Lakatos e Marconi (2003: 201-202), as seguintes:

*Vantagens:*

- a) Economiza tempo, viagens e obtém grande número de dados. (...)
- c) Abrange uma área geográfica mais ampla.
- d) Economiza pessoal, tanto em adestramento quanto em trabalho de campo.
- e) Obtém respostas mais rápidas e mais precisas.
- f) Há maior liberdade nas respostas, em razão do anonimato.
- g) Há mais segurança, pelo fato de as respostas não serem identificadas.
- h) Há menos risco de distorção, pela não influência do pesquisador.

- i) Há mais tempo para responder e em hora mais favorável. (...)
- l) Obtém respostas que materialmente seriam inacessíveis.

*Desvantagens:*

- (...) d) Impossibilidade de ajudar o informante em questões mal compreendidas. (...)

Ao considerar o contexto em que esta pesquisa está inserida, notamos que as vantagens são muito superiores às desvantagens, tornando essa técnica ideal para as circunstâncias desta dissertação e aumentando sua eficácia e validade.

Os questionários deverão apresentar enfoques variados, a depender do objetivo a que se propõem. Para atingir as metas preestabelecidas com esta técnica, serão utilizados dois tipos de questionários: o de perguntas abertas e o de múltipla escolha. O de questões abertas (Apêndices 7, 9, 10 e 11) será priorizado por esta pesquisadora concordar com o pensamento de Kronberger e Wagner (2002: 416) acerca das possibilidades oferecidas por esse tipo de ferramenta:

As respostas abertas não ficam restritas às escolhas de categorias feitas pelo pesquisador, como nas respostas a perguntas fechadas. Por isso, elas propiciam um fácil acesso à compreensão espontânea dos respondentes com relação ao objeto em questão.

Um instrumento de múltipla escolha (Apêndice 8) será destinado a um respondente afeito a tarefas mais dinâmicas e diretas. Moura, Ferreira e Paine (1998: 84) apontam vantagens nessa técnica:

As perguntas de múltipla escolha encontram-se em um nível intermediário do contínuo que tem como pólos as perguntas abertas e fechadas, e se constituem em questões com diversas opções de respostas que devem ser construídas de forma a representarem, o mais acuradamente possível, as diferentes possibilidades de opiniões dos respondentes.

Há quem acredite que essas perguntas fechadas são desvantajosas para o levantamento de dados, já que o pesquisador exerce influência sobre o respondente por sugerir algumas respostas possíveis, exigindo apenas que se faça uma escolha e, não, uma reflexão, seguida de elaboração de resposta subjetiva. Porém, avaliamos que esse questionário poderá acrescentar, de forma rápida e precisa, dados que nos interessam.

#### *1.1.4 Análise de dados*

Os critérios de observação, interpretação e análise do conteúdo pesquisado envolvem aspectos bastante subjetivos, o que já é previsível em pesquisas dessa natureza (qualitativa). Assim como há uma grande variedade de métodos para realizar a coleta de dados, há também um vasto leque de opções para a análise do material reunido, como fontes bibliográficas e questionários. Daremos preferência à simplicidade de uma leitura analítica e comparativa das ideias captadas ao longo da pesquisa, em vez de optar pela aplicação de métodos rebuscados e inexequíveis com o tempo de que dispomos para este estudo.

Partiremos de informações mais simples, e não menos relevantes, para agregar aos poucos dados mais completos. Numa primeira fase, após a revisão da literatura pertinente às áreas de interesse, procederemos à análise bibliográfica, para conhecer os discursos mais relevantes que possam ser adaptados às peculiaridades da comunicação no EB.

Na etapa seguinte, tomaremos conhecimento das respostas diretas coletadas no questionário objetivo (Apêndice 8), a fim de criar um panorama preliminar do ambiente de estudo, da capacitação profissional exigida para atuar na Agência VO e dos valores cultuados por seus integrantes.

Paralelamente, as respostas dos questionários subjetivos a oficiais e à servidora civil (Apêndices 7 e 9) serão disponibilizadas pelos respondentes, possibilitando um entendimento mais apurado das questões relacionadas à própria Agência e aos seus integrantes, como a capacitação e a experiência profissionais, a função que exercem e suas atribuições e a interação que estabelecem com os demais setores do CCOMSEx e com os integrantes dos SISCOMSEx. Além disso, aspectos da edição e das publicações poderão nos colocar em ligação direta com a atmosfera editorial da Agência. Já nos questionários destinados aos jornalistas (Apêndices 10 e 11), poderemos verificar o papel desse profissional, que busca conciliar duas áreas distintas – o jornalismo e o militarismo –, para preservar e fortalecer a imagem da Força.

Cabe destacar que todos os dados coletados serão analisados à luz dos conceitos discutidos na pesquisa bibliográfica, com o intuito permanente de contemplar o objetivo geral e os específicos desta dissertação científica.

## 1.2 O Exército Brasileiro e a Comunicação

Nos últimos anos, o Brasil vem experimentando uma situação econômica avessa a investimentos em variados setores. Órgãos da administração pública federal sofreram cortes orçamentários significativos e, com o Exército Brasileiro (EB), esse quadro restritivo repetiu-se. Foram necessárias providências enérgicas e imediatas do Alto-Comando do Exército para a criteriosa racionalização no emprego de recursos financeiros, materiais e humanos, a fim de que, sob qualquer argumento, a soberania nacional não assumisse posição de vulnerabilidade no cenário mundial. Manter a prontidão, o preparo e a efetividade das Forças sempre foi uma questão de honra e um dever constitucional para profissionais cômicos do seu papel na sociedade:

Art. 142. **As Forças Armadas**, constituídas pela Marinha, pelo Exército e pela Aeronáutica, são instituições nacionais permanentes e regulares, organizadas com base na hierarquia e na disciplina, sob a autoridade suprema do Presidente da República, e **destinam-se à defesa da Pátria**, à garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem. (Constituição, 1988: 76) [grifo nosso].

Com a maestria de um diplomata, jurista e presidente da Academia Brasileira de Letras, Rui Barbosa explorava, em seus discursos memoráveis, a ideia de que o Exército deve estar preparado diuturnamente para ser empregado, mesmo que, por cem anos, deixe de entrar em ação. Esse pensamento sempre norteou o dia a dia de nossas Forças Armadas. A Política e a Estratégia Nacional de Defesa passaram a ser determinantes na consumação da agenda militar terrestre, independente de sua aplicabilidade, o que significa dizer que abarcam desde a regularidade orçamentária até à capacitação de recursos humanos, desde a promoção da integração regional até ao emprego da Comunicação Social. Em atenção a instrumentos legais dessa natureza, o General de Exército Eduardo Dias da Costa Villas Bôas, então Comandante do Exército, registrou em suas Diretrizes para os anos de 2017 e 2018:

A **racionalização** deverá ser aplicada de forma austera e imediata **em todos os níveis** organizacionais do Exército. A finalidade desta ação é priorizar a alocação de recursos humanos e materiais para a atividade-fim do Exército, a Força Terrestre.

O **orçamento** disponível deverá ser o **primeiro fator a ser considerado** nos planejamentos estratégicos e setoriais. O Plano Estratégico do Exército (PEEx) e a Lei Orçamentária devem ser os balizadores permanentes.” (Gabinete do Comandante do Exército, 2017a: 7) [grifo nosso].

Traçar estratégias para o enfrentamento da redução do orçamento e seguir no firme propósito de viabilizar o Exército do futuro tornam os chefes militares mais versáteis e flexíveis em diversas frentes de atuação. Uma prova indelével disso foi o ingresso definitivo do EB nas mídias sociais, em novembro de 2010. No processo evolutivo da Com Soc do EB, essa iniciativa merece especial destaque por se caracterizar como ponto de inflexão da Força, deixando para trás uma comunicação unidirecional, em que a instituição era o emissor da informação e o público – civil ou militar – era o receptor passivo. Não havia um diálogo dinâmico entre as partes envolvidas e, sim, um monólogo ensurdecedor, já que o consumidor de informação não tinha oportunidade de expressar pontos de vista, dúvidas e anseios. O EB, por seu turno, não tinha qualquer retorno de suas decisões e ações que pudesse balizar possíveis correções de rumo. A “colheita” improdutiva desse modelo de “plantio” de informação traduzia-se em real desconhecimento da parcela civil da sociedade em relação ao seu Exército, além de um gigantesco fosso a separar militares e civis de uma mesma sociedade, não obstante todos comungarem dos mesmos objetivos.

A moderna tecnologia de rede de computadores dispersos por todo o planeta rompeu com esse paradigma ultrapassado e inseriu o verbo “partilhar” em nossos cotidianos. O público internauta, tratado em geral como usuário, influencia diretamente a opinião pública, alcançando várias faixas sociais e etárias. Por esses meios de comunicação *on-line*, a produção, a veiculação e o compartilhamento de informação, a baixo custo (o que agrega alta relevância no âmbito do Exército), acontecem de maneira fluida, constante e sem o controle editorial dos chefes militares. No CCOMSEx, uma Subseção mantém-se diuturnamente conectada ao *Twitter*, ao *Facebook*, ao *Instagram* e ao *Youtube*, garantindo a estratégia da presença<sup>3</sup> diária na internet e facilitando substancialmente a aquisição de conhecimento por todos aqueles que se interessam pela Instituição Exército Brasileiro. Os números de seguidores no *Facebook* – 3,8 milhões, de usuários no *Twitter* – 527 mil – e no *Instagram* – 968 mil, além de 502 mil inscritos no *Youtube*, colocam o Exército em destaque dentre os demais órgãos da administração pública federal.

---

<sup>3</sup> A Estratégia da Presença é “caracterizada pela presença militar, no território nacional e suas extensões, com a finalidade de cumprir a destinação constitucional e as atribuições subsidiárias (...)” (Estado-Maior do Exército, 2018: 144).

Mudanças e evoluções tecnológicas, dispendiosas por natureza, emergentes do dinamismo dessa Era da Informação, continuam a desafiar o Exército de valores e tradições perenes, obrigando-o a adaptações e avanços frequentes, em particular no que diz respeito aos meios de Tecnologia da Informação. Por conseguinte, o Sistema de Comunicação Social do EB mantém o seu foco no aperfeiçoamento, consolidando modernos parâmetros de atuação com os públicos interno e externo à Força e tornando exequíveis metas interacionais mais instantâneas e diretas entre diferentes interlocutores. Em conformidade com o Plano Estratégico do Exército 2016-2019, implantou-se recentemente um projeto para tratar da modernização da gestão dos ativos digitais (textos, imagens, áudios, vídeos, dentre outros documentos), ou seja, um mecanismo capaz de manter um controle mais apurado de todo o processo produtivo do Centro de Comunicação. A *Media Asset Management* (MAM) é uma sofisticada ferramenta de gerenciamento de dados que fundamenta o referido projeto e busca otimizar o emprego dos escassos recursos, incitar o crescimento da produtividade e garantir elevada qualidade em todos os produtos elaborados pelo CCOMSEx. Gerenciar as fases produtivas, como captação, edição, pesquisa e armazenamento de dados, tornou-se uma tarefa mais dinâmica e precisa.

A trajetória exitosa no mundo digital e o conseqüente aumento da exposição do Exército, em um palco de instabilidade política, econômica, social, ética e moral, exigiram empenho em prol da total transparência institucional. A sociedade demonstrou interesse pelo acompanhamento de tudo que envolvesse direta ou indiretamente as Forças Armadas. Tornou-se imprescindível divulgar, em todas as oportunidades, as virtudes basilares de conduta do EB, quais sejam a legalidade, a estabilidade e a legitimidade. Ao adotar tal postura, todos passaram a compreender melhor o poder decisório da Força Terrestre<sup>4</sup> e o respectivo posicionamento diante das agruras nacionais. O “farol” da Com Soc do Exército estava constituído: manter os elevados índices de confiabilidade perante a sociedade e ser motivo de orgulho para todo cidadão brasileiro. Iniciou-se uma nova fase de desafios e, para atingir as ousadas metas da comunicação, o CCOMSEx precisava capacitar-se como fonte primária de informação. De maneira sinérgica, todos os setores do Centro de Comunicação contribuíram para levar a termo o propósito de criar uma

---

<sup>4</sup> Entende-se por Força Terrestre o “instrumento de ação do Exército Brasileiro organizado por módulos de combate, com base em capacidades, a partir dos fatores determinantes – doutrina, organização (e/ou processos), adestramento, material, educação, pessoal e infraestrutura (...) (Estado-Maior do Exército, 2018: 166).

agência de notícias – a Agência Verde-Oliva (VO). Tal processo combinou ações complexas e prolongadas no âmbito interno, como planejamento, gestão, tecnologia da informação e administração. Além dos limites da Organização Militar, o projeto da Agência abrangeu o aprimoramento do relacionamento com a mídia, a reestruturação da produção e da divulgação de produtos e a proatividade das relações públicas.

Hoje os comunicadores sociais, de todos os níveis hierárquicos, trabalham com a dimensão exata do poder da comunicação e do impacto imediato provocado pela simples transmissão de uma informação. O empenho em fornecer respostas adequadas, verdadeiras, inteligíveis e oportunas aos mais variados questionamentos da sociedade tem sido o grande diferencial na interação caracterizada pelo binômio “Exército Brasileiro – sociedade brasileira” e na formação/consolidação da opinião pública. Os próximos passos sugerem o estudo continuado da dinâmica produtiva que a Agência VO vem pondo em prática para sua estabilização como produtora e difusora oficial do Exército para assuntos de segurança e defesa.

### *1.2.1 Problemática*

O Brasil destaca-se mundialmente por possuir dimensão continental; imensas riquezas minerais e hídricas; variados tipos de vegetação, clima e temperatura; população distribuída por todo o seu território; e, recentemente, por viver grave crise moral e ética no âmbito governamental. Diante de tamanho potencial de crescimento no concerto das nações e, por outro lado, de um preocupante cenário nacional no que concerne aos costumes, à conduta, aos preceitos sociais e aos valores disseminados no seio do povo brasileiro, cresce de importância o cuidado com o que se comunica e com a forma que se comunica.

Nesse contexto político-social sucintamente exposto, o Exército Brasileiro passou a ter mais visibilidade nos meios de comunicação. Um público crescente vem acompanhando as ações operacionais nas fronteiras, a garantia da lei e da ordem nas áreas urbanas, as missões internacionais – como a Missão Multidimensional Integrada das Nações Unidas para a Estabilização da República Centro-Africana (MINUSCA) –, assim como as ações sociais de atendimento em calamidades públicas, na distribuição de água no semiárido nordestino, nas ações cívico-sociais, dentre tantas outras em que a Força

tem se mostrado eficiente e eficaz. Portanto, o EB tem vivido, no século XXI, um protagonismo sem precedentes na história do País.

Como um órgão que sempre se caracterizou por cultivar suas tradições e seus valores morais, culturais e históricos, o EB foi chamado à responsabilidade pela própria população e incumbido de zelar pela ordem e pela segurança do País. Por conseguinte, sua relação de proximidade com a comunidade cresce exponencialmente a cada dia e, com ela, a necessidade de preservar e fortalecer a imagem da Força junto à opinião pública. Atingir esse objetivo passa por difundir de maneira transparente e tangível as atividades operacionais e subsidiárias. Vê-se como fundamental que as informações cheguem atualizadas, coerentes, exatas e pertinentes ao seu público.

Para desempenhar a gratificante e complexa função de comunicar o Exército, existem militares e civis engajados em transformar ações institucionais em conteúdo informativo dinâmico e palatável a todos. Após vasta e diversificada produção dos integrantes da Força distribuídos pelo território nacional e pelo estrangeiro, alguns profissionais do CCOMSEx, criteriosamente selecionados, assumem o papel de editores de texto, a fim de dar a cada palavra o sentido exato que se deseja.

Ao considerar esses fatores acima elencados, formula-se o problema que conduzirá o desenvolvimento desta pesquisa: qual o papel do editor na agência de notícias do Exército Brasileiro para preservar e fortalecer a imagem institucional perante a opinião pública?

### *1.2.2 Objetivos*

#### *1.2.2.1 Objetivo geral*

Avaliar o papel do editor na agência de notícias do Exército Brasileiro para preservar e fortalecer a imagem institucional perante a opinião pública é o objetivo que norteia esta pesquisa.

### *1.2.2.2 Objetivos Específicos*

Com o propósito de construir uma visão crítica e coerente sobre este tema, o processo analítico da função do editor permeia objetivos específicos considerados fundamentais, como:

- identificar a estrutura organizacional do Sistema de Comunicação Social do Exército e da Agência Verde-Oliva, concebida com o interesse de que todas as ações sirvam para aumentar o conhecimento, o esclarecimento e a prestação de contas à população;
- identificar e descrever o procedimento operacional padrão adotado pela Agência Verde-Oliva, desde a preparação dos textos até à veiculação das informações;
- identificar a capacitação dos recursos humanos para a edição de textos, os quais servirão de veículo para estabelecer a comunicação entre o autor (Exército Brasileiro) e o leitor (públicos interno e externo à Força);
- avaliar a estrutura organizacional da Agência Verde-Oliva no que concerne à tarefa de editar textos;
- identificar as competências especializadas para o trabalho profissional de edição;
- identificar o nível de satisfação dos leitores – internos e externos à Força – quanto aos produtos disponibilizados pela Agência Verde-Oliva.

## 2. A COMUNICAÇÃO SOCIAL DO EXÉRCITO BRASILEIRO

A massificação da **Comunicação Social** e a modernização de seus recursos analógicos e digitais contribuíram para torná-la **imprescindível nas ações** militares, sejam **de guerra ou de paz**. No Exército Brasileiro (EB), essas transformações ocasionaram consideráveis reflexos na organização e no funcionamento do seu Sistema de Comunicação Social (SISCOMSEx). (BARROS<sup>5</sup>, 2017: Editorial) [grifo nosso].

### 2.1 O CCOMSEx e o Sistema de Comunicação Social

A história da Comunicação Social do Exército encontra raízes em 1951, com o surgimento da 6ª Divisão de Relações Públicas no Gabinete do Ministro da Guerra. Com o passar dos anos, as atividades inerentes a esse setor foram sendo aprimoradas e constatou-se a necessidade de otimização dos trabalhos. Em 24 de março de 1981, o então Presidente da República, General João Baptista de Oliveira Figueiredo, por meio de um ato administrativo formal, criou o Centro de Comunicação Social do Exército. A proposta de criação desse Órgão de Assistência Direta e Imediata do Comandante da Força foi fruto da visão do General de Exército Walter Pires de Carvalho e Albuquerque, Ministro de Estado do Exército naquele Governo. Desde esse período, o Centro passou por diversas adaptações, motivadas especialmente por inovações tecnológicas e por mudanças na conjuntura nacional, e ampliou consideravelmente seu campo de atuação, haja vista a grande diversidade e complexidade que a comunicação, em amplo sentido, assume dia após dia. Hoje os integrantes do CCOMSEx encontram-se distribuídos pelos seguintes setores: Chefia; Divisão de Planejamento e Gestão; Divisão de Relações com a Mídia; Divisão de Relações Públicas; Divisão de Produção e Divulgação; Divisão Administrativa; Seção de Informações ao Cidadão; e Seção de Tecnologia da Informação.

O EB dispõe atualmente de um efetivo de 220 mil militares, entre homens e mulheres, atuando em diferentes campos, desde o bélico ao administrativo, passando pelo sociocultural e pelo cibernético, dentre outros. Para atender às demandas comunicacionais internas de uma instituição dessa grandeza e às externas, compatíveis com um País de

---

<sup>5</sup> General de Divisão Otávio Santana do Rêgo Barros exercia o cargo de Chefe do CCOMSEx à época e, atualmente, é o porta-voz da Presidência da República Federativa do Brasil.

quase 210 milhões de habitantes<sup>6</sup>, o CCOMSEx conta com o suporte de um sistema integrado de Com Soc, denominado SISCOMSEx<sup>7</sup>, composto por vários órgãos assim distribuídos:

- **Agências Classe “A”:** Seções de Com Soc dos Comandos Militares de Área (Cmdo Mil A), do Comando da Força Terrestre Componente (FTC) (quando ativado), da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (ECEME), da Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (EsAO), da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) e da Escola de Sargentos das Armas (ESA).
- **Agências Classe “B”:** Seções de Com Soc das Divisões de Exército (DE), das Regiões Militares (RM), das Brigadas (Bda), do Comando da Artilharia do Exército (Cmdo Art Ex), das Artilharias Divisionárias (AD), dos Grupamentos de Engenharia (Gpt E), do Comando de Operações Especiais (C Op Esp), do Comando de Aviação do Exército (C Av Ex), do Comando de Comunicações e Guerra Eletrônica do Exército (CComGEx), além das OM de Força de Paz (F Paz) (quando ativadas) e demais OM equivalentes.
- **Agências Classe “C”:** Seções de Com Soc das Organizações Militares (OM) valor Unidade (U) e Subunidade (SU) Independente, dos Colégios Militares (CM), dos Centros de Preparação de Oficiais da Reserva (CPOR), dos Centros de Instrução (CI) e demais Escolas, das Circunscrições do Serviço Militar (CSM) e outras OM equivalentes.
- **Agências Especiais (AE):** Seções de Com Soc do EME, dos Órgãos de Direção Setorial (ODS), dos Órgãos de Assistência Direta e Imediata ao Cmt Ex, do COTER, dos Órgãos de Apoio (OAp), das OM de Saúde (OMS) e demais OM equivalentes. Funcionam também como Agências Especiais, as Aditâncias Militares, as Delegacias do Serviço Militar (Del SM) e os Tiros de Guerra (TG); além dos Destacamentos de Comunicação Social (Dst Com Soc) e da Central de Comunicação Social (Cent Com Soc) (quando ativados). (Gabinete do Comandante do Exército, 2017b: 13-14) [grifo nosso].

O SISCOMSEx<sup>8</sup>, como uma cadeia extensa e coesa, busca viabilizar, de maneira coordenada, um grande volume de atividades de Com Soc, executar as ações previamente estudadas que compõem o Plano de Comunicação Social (Pl Com Soc) do Exército e estabelecer um canal técnico<sup>9</sup> entre os diversos escalões<sup>10</sup> da Força, a fim de racionalizar e agilizar os fluxos comunicacionais. As Agências, espalhadas pelos vários cantos do

---

<sup>6</sup> Em seu último censo, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) divulgou: “(...) com data de referência em 1º de julho de 2018. Estima-se que o Brasil tenha 208,5 milhões de habitantes e uma taxa de crescimento populacional de 0,82% entre 2017 e 2018 (...)”.

Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/22374-ibge-divulga-as-estimativas-de-populacao-dos-municipios-para-2018>>.

Acesso em 25 de março de 2019.

<sup>7</sup> Sistema de Comunicação Social do Exército.

<sup>8</sup> Para facilitar a compreensão do leitor, apresentamos o Sistema, organizado de forma esquemática por agências, na Figura 1.

<sup>9</sup> Canal técnico são “linhas de entendimento funcional entre autoridades técnicas, entre comandos de apoio (ao combate e logístico) e entre as Organizações Militares apoiadas e, também, entre membros do estado-maior da força e os comandos subordinados. Este canal permite entendimento funcional de informação, coordenação, supervisão e controle, procurando atender ao princípio da oportunidade.” (Estado-Maior do Exército, 2018: 66-67).

<sup>10</sup> Entende-se por escalão “(...) cada um dos distintos níveis de complexidade ou hierarquia que caracterizam uma atividade militar ou administrativa.” (Estado-Maior do Exército, 2018: 134).

País, alimentam de informação o Sistema que, por sua vez, mantem-se permanentemente atento às orientações e às diretrizes do PI Com Soc, e aos objetivos estratégicos:

(...) os Objetivos Estratégicos do Exército (OEE), estabelecidos pelo Plano Estratégico do Exército (PEEx) / 2016-2019 – 3ª Edição, de modo a empregar o vetor de Com Soc como elemento de divulgação e consolidação dos objetivos, particularmente nas ações de divulgação da cultura institucional e de interatividade com a sociedade brasileira e formadores de opinião (...) (Gabinete do Comandante do Exército, 2017b: 9).

A partir de interesses comuns, os integrantes do Sistema desenvolvem seus planos e projetos de comunicação particularizados, executando-os de forma descentralizada. Já o CCOMSEx, como Órgão central, planeja, desenvolve e coordena, em nível estratégico, toda a engrenagem do Sistema, sempre se regulando pela Legislação de Comunicação Social<sup>11</sup> em vigor.

Todos os que mobiliam a Comunicação Social do Exército – militares e civis – compreendem que o conceito e a imagem institucionais são os mais valiosos patrimônios do EB. Portanto, o preservar e o fortalecer a imagem da Força junto às comunidades nacional e internacional são preceitos que balizam as atividades profissionais das Divisões de Relações Públicas e de Assessoria de Imprensa, assim como as ações relacionadas à Divulgação Institucional.

## **2.2 A Arquitetura da Comunicação Social**

A pluralidade é uma característica marcante nas frentes de atuação da Com Soc do Exército que visa alcançar cidadãos de vários níveis culturais, de diferentes camadas sociais, espalhados por regiões geográficas singulares do País. Para assegurar uma comunicação interativa, democrática e transparente é fundamental ter uma base sólida capaz de alicerçar as ações dos agentes comunicacionais. Desse argumento base surge a Arquitetura da Comunicação Social<sup>12</sup> que compila com precisão e clareza a missão, as atividades, os pilares de atuação e os princípios a serem seguidos. Com todos esses elementos muito bem definidos, a atenção volta-se para a adequação daquilo que se deseja informar ao modo que será propagado. Passa-se a envidar todos os esforços para obter

---

<sup>11</sup> No Anexo 2, relacionamos a Legislação de Comunicação Social, sugerida para consulta pelo CCOMSEx.

<sup>12</sup> Ver Figura 2.

êxito no processo comunicacional<sup>13</sup>, o qual envolve a fonte emissora de estímulos/informações (o Exército), o destinatário receptor (o público-alvo) e o veículo, canal ou meio transmissor. Não se pode perder de vista que essa dinâmica, realimentada continuamente, está sujeita a interferências que poderão influenciar diretamente no comportamento daquele indivíduo que recebe a comunicação. Além disso, cabe ainda chamar a atenção para o fato de que o modelo tradicional de comunicação se fundamentava na estrutura simplória de “emissor – mensagem – receptor”. Porém, essa prática torna-se mais complexa e desafiadora no momento em que consideramos a estrutura globalizante em que estamos inseridos, na qual qualquer indivíduo com acesso a computadores interligados torna-se um potencial emissor.

### **2.3 Temas de interesse**

O Plano de Comunicação Social do Exército procura subsidiar as Agências com a sugestão de temas a serem explorados, que não chegam a ser atemporais, porém perduram no rol dos assuntos de interesse do Exército ao longo de anos. Na versão desse documento para os anos de 2018 e 2019, as questões de maior relevo são: os valores militares; a racionalização do Exército; a defesa da Amazônia; o Projeto Conheça o seu Exército; o Portfólio Estratégico do Exército; as operações<sup>14</sup> em curso; e a cooperação para as atividades de Relações Exteriores, particularmente no campo da Diplomacia Militar. Além do trabalho de divulgação regional que cada Agência desenvolve a partir desse livreto informativo, o próprio CCOMSEx elabora campanhas<sup>15</sup> nacionais de Com Soc, abordando os principais temas em todas as oportunidades.

---

<sup>13</sup> Ver Figura 3.

<sup>14</sup> Operação é toda “ação militar, para a execução de uma missão de natureza estratégica ou tática de combate ou logística, em adestramento ou instrução.” (Estado-Maior do Exército, 2018: 254).

<sup>15</sup> Campanha é o “conjunto de operações militares a serem desencadeadas como parte de uma grande operação militar, subdividida normalmente em fases, visando a um determinado fim.” (Estado-Maior do Exército, 2018: 66).

## 2.4 Meios de Divulgação

A inovação e a busca pela excelência comunicacional podem ser consideradas a força propulsora que, nos últimos anos, vêm marcando a política de crescimento e aprimoramento do CCOMSEx. O conteúdo e a linguagem são objeto de estudo ininterrupto para a equipe de profissionais vocacionados ao trabalho dessa natureza. Todo material informativo é preparado e adaptado ao seu veículo midiático. Dentre os meios de divulgação de que o Centro dispõe atualmente, destacam-se:

- **Portal do Exército** na rede mundial de computadores, no endereço eletrônico eb.mil.br. Nessa página digital, o internauta tem acesso a variadas informações por meio de textos, imagens, vídeos, além de *links* que o conduzem a diversas áreas de atuação da Força.

- **Noticiário do Exército** é um veículo informativo editado desde 18 de junho de 1957. Inicialmente havia sua versão impressa, porém, desde 2011, é disponibilizado apenas no Portal da Força. Caracteriza-se por artigos curtos que buscam divulgar as atividades mais relevantes da Instituição em seu amplo espectro de atuação.

- **Revista Verde-Oliva** é um periódico trimestral que, em 2018, completou 45 anos de existência. Difundir os fatos que marcaram a história do EB e da Pátria, enaltecer os heróis nacionais, além de dar visibilidade as ações operacionais e subsidiárias da Força, são os objetivos precípuos desse importante meio de diálogo com a sociedade. Encontra-se disponível a seus leitores na versão impressa e na versão digital.

- **O Recrutinha** é uma publicação em formato de história em quadrinhos (banda desenhada) voltada para o público infanto-juvenil. Normalmente é um material produzido para distribuição nas principais datas cívicas ou em operações militares de grande vulto. Encontra-se disponível na versão impressa e na versão digital no Portal do Exército.

- **Informativo do Exército (INFORMEX)** é o meio mais rápido, eficiente e eficaz para transmitir a palavra oficial da Força sobre assuntos de interesse do público interno.

- **Cartazes e Folhetos** são impressos coloridos, bastante objetivos, que buscam apresentar dados relevantes sobre a Força, como o ingresso na carreira militar, as

datas comemorativas, as campanhas Institucionais etc. Essas peças são acessíveis tanto ao público interno quanto ao externo.

- **Mídias Sociais** (*Twitter, Facebook, Instagram, Flickr e Youtube*) são modernas ferramentas de comunicação na internet que associam tecnologia, interação social e informação. São considerados instrumentos muito mais democráticos do que os tradicionais impressos, já que permitem a criação e o intercâmbio de conteúdos, gerados, em muitos casos, pelos próprios usuários.

- **Canal do Youtube do Exército** é uma maneira simples de divulgar os filmes produzidos pelo CCOMSEx ou por organizações militares de todo o Brasil. Os interessados por assuntos atinentes ao Exército também encontram matérias jornalísticas divulgadas na televisão aberta e em canais por assinatura.

- **Filmes, vídeos, filmes e documentários** são importantes veículos de propaganda institucional, produzidos com elevada qualidade, para divulgação em televisão e internet. São materiais preparados a partir das mais variadas demandas e abarcam desde temas mais corriqueiros a temas de grande complexidade.

- **Rádio Verde-Oliva (FM 98,7 MHz)** uma emissora educativa pioneira na radiodifusão das Forças Armadas brasileiras. A serviço do País e sem fins comerciais, a Rádio foi constituída em parceria com a Fundação Cultural do Exército e é operada pelo CCOMSEx há mais de 15 anos. Sua programação é diversificada e busca promover os valores cívicos e culturais do Brasil. Atualmente pode ser ouvida também pela internet e pelos dispositivos móveis.

- **Projeto Reserva Pró-Ativa** é um canal de interação rápida e direta com os integrantes da Reserva<sup>16</sup>, disponibilizado pelo Portal do Exército.

- **EBlog** é o *blog* oficial do Exército. Essa página digital busca estimular o debate de assuntos relacionados à Defesa Nacional, à Segurança e a temas atuais de grande interesse para a sociedade.

---

<sup>16</sup> Reserva é o “(...) contingente de cidadãos que cumpriu os requisitos legais do serviço militar ou que dele foi dispensado mantendo-se, porém, sujeito a incorporar-se às fileiras, caso o exijam as circunstâncias.” (Estado-Maior do Exército, 2018: 334).

## **2.5 A Agência Verde-Oliva**

Ao levar em conta o vasto leque de temas cotidianamente trabalhados pelo Exército e os seus variados meios de divulgação, sucintamente supramencionados, o CCOMSEx passou a concentrar esforços para potencializar a exposição de temas prioritários pela sociedade. Essa ação vem sendo capitaneada por sua agência de notícias, desde 16 de agosto de 2017, em ininterrupta e crescente coordenação e sinergia com os demais setores do Centro. Vale destacar que a sua equipe é composta por profissionais do próprio Centro de Comunicação.

### 3. O MILITAR E SUA CAPACIDADE COMUNICATIVA

*“Bem falar ou bem escrever é como semear, ‘uma arte sem arte!’”<sup>17</sup>*

#### 3.1 Formação e Aperfeiçoamento do Militar

A Agência VO constitui-se atualmente por militares e uma servidora civil<sup>18</sup>. Com a finalidade de apresentar um panorama geral da capacitação profissional da maioria dos integrantes da Agência, nossa pesquisa ateve-se ao ensino militar, tendo em vista a heterogeneidade na formação e no aperfeiçoamento acadêmicos a que os civis são submetidos no Brasil.

Diante de todas as vicissitudes da vida castrense<sup>19</sup>, a Instituição Exército Brasileiro não apresenta dúvidas quanto ao valor que deve ser atribuído ao elemento primordial de qualquer exército: o ser humano. Dessa assertiva, torna-se facilmente compreensível a Diretriz do Comando do Exército 2017/2018 no tocante à capacitação profissional do militar:

O militar e sua família constituem os bens mais preciosos do Exército.  
A valorização da carreira militar e a educação continuada dos recursos humanos deverão ser incrementadas e otimizadas (...)  
Manter a excelência da educação dos quadros de carreira. (Gabinete do Comandante do Exército, 2017a: 6-8).

As escolas militares do EB dispõem, historicamente, de elevado conceito perante a sociedade e os órgãos governamentais responsáveis pela educação nacional. O ensino sério e comprometido com os interesses nacionais promove a formação e o aperfeiçoamento de cidadãos – jovens e adultos de todas as raças, crenças religiosas e classes sociais. A trajetória acadêmica dos militares brasileiros, desde a formação básica nas escolas militares aos mais altos estudos estratégicos, políticos e administrativos nos

---

<sup>17</sup> Emanuel Araújo (2008). *A construção do livro*, 2ª Edição. Rio de Janeiro: Lexikon Editora Digital, p. 60.

<sup>18</sup> A Servidora Civil está se afastando da equipe do CCOMSEx por ter sido convidada para exercer o cargo de Assessora de Imprensa da Vice-Presidência da República Federativa do Brasil.

<sup>19</sup> Etimologia de castrense, segundo Dicionário eletrônico de Antônio Houaiss:

“lat. *castrēnsis*, e no sentido de 'relativo ao campo, ao alojamento, ao exército'”. Disponível em: <<https://houaiss.uol.com.br/pub/apps/www/v3-3/html/index.php#0>>. Acesso em 8 de janeiro de 2019.

estabelecimentos de ensino superior, vê-se hoje, diferente de outrora, muito mais atenta a objetivos transversais, como deveres morais e éticos perante a sociedade, preparação psicossocial do soldado e capacidade de criação e expressão. Constatou-se que o profissional moderno precisa adequar sua comunicação às diferentes demandas, sem com isso perder sua capacidade criativa.

Desde remotos tempos, como em Guararapes<sup>20</sup>, a liderança ética e a conduta ilibada são fatores de destaque na caserna<sup>21</sup>. O líder militar serve de exemplo a seus subordinados, demonstrando, no trato diário, a relevância da ética militar e da responsabilidade por cada ação desencadeada. Logo, seja no colóquio de atividades rotineiras, seja na escrita de documentos formais, o militar deve responder pelos erros e acertos cometidos, quer seja intramuros do aquartelamento, quer seja em veículos públicos de comunicação.

Enfrentar os desafios comunicacionais do século XXI diante de um complexo cenário nacional, com incontáveis apelos midiáticos, envolve ética, valores e normas, além de princípios imprescindíveis à profissão militar, tais como responsabilidade, disciplina, coragem e lealdade. Ética e profissionalismo são dois atributos indissociáveis e inegociáveis que norteiam a elaboração de um discurso que se vislumbra persuasivo, bem fundamentado, atrativo, atualizado e rico em informação, para que seja capaz de conquistar a atenção e o interesse do leitor.

Neste sentido, o presente estudo promoveu uma reflexão, embasada em procedimentos científicos, a respeito da capacidade de bem redigir e bem falar. O Coronel Robert B. Brown, do Exército dos EUA, comprova a importância do domínio da Língua no excerto abaixo:

(...) No passado, os líderes tinham problemas na obtenção de informações suficientes para a tomada de uma decisão consubstanciada, mas o combatente de hoje possui uma abundância de informações disponíveis, muitas das quais em tempo real. Atualmente, o

---

<sup>20</sup> Em 19 de abril de 2016, o então Ministro da Defesa, Aldo Rebelo, publicou uma mensagem comemorativa à Primeira Batalha dos Guararapes e ao Dia do Exército Brasileiro: “Na data de hoje, o Brasil comemora o aniversário da **Primeira Batalha dos Guararapes – episódio fundador de nossa nacionalidade. A vitória no campo dos Guararapes, em Pernambuco, em 1648, definiu o triunfo sobre o invasor holandês e, acima de tudo, o destino e o futuro do Brasil.**” [grifo nosso]. Disponível em: <<https://www.defesa.gov.br/artigos-e-entrevistas-do-ministro/171-menu-superior/area-de-imprensa/artigos-e-entrevistas-do-ministro/19957-batalha-dos-guararapes-e-dia-do-exercito-brasileiro>>. Acesso em 2 de março de 2019.

<sup>21</sup> Antônio Houaiss define caserna, em seu Dicionário eletrônico, como “qualquer das partes de um quartel onde se alojam soldados”.

Disponível em: <<https://houaiss.uol.com.br/pub/apps/www/v3-3/html/index.php#0>>. Acesso em 8 de janeiro de 2019.

problema é ser capaz de classificar rápida e eficientemente grandes quantidades de dados para encontrar aqueles mais críticos que produzam boas decisões. (BROWN, 2007: 53-54).

Observa-se que, com o bombardeio de dados recebidos diuturnamente, o líder militar, assessorado por seu estado-maior<sup>22</sup>, necessita de rapidez em todas as etapas de sua ação de comando: seleção de informações relevantes (leitura proficiente), análise de situações complexas, definição de linhas de ação, transmissão de decisões tomadas aos subordinados (redação e expressão com clareza e coerência). Ao permanecer atentos à necessidade de adequação da Língua aos mais variados modelos interacionais, os chefes militares podem aperfeiçoar-se em sua capacidade comunicativa, garantindo maior rapidez e eficiência em suas ações, decisões e diretrizes.

Em contrapartida, a lentidão ou o simples desconforto para lidar com a vasta gama de informação pode pôr em risco a credibilidade institucional. O cenário profissional moderno – e aqui se faz a ressalva de que não estamos restritos aos militares – aponta para uma demanda crescente e quase insana por capacitação profissional, ou seja, conhecimento técnico na área de atuação. Porém, a velocidade, o dinamismo e a qualidade na comunicação são exigências que ocorrem na mesma proporção, quiçá além, com o intuito de não expor desnecessariamente as organizações, sejam elas privadas ou públicas.

### **3.2 Proficiência Linguística em prol da Legitimação Institucional**

Falhas interpretativas, ambiguidades, dentre tantos outros óbices decorrentes do mau uso da Língua, são questões que rondam o ambiente informacional. O cuidado com o emprego do nosso idioma encontra defesa irrestrita, ao menos no discurso, entre profissionais do texto<sup>23</sup>, que assumem o compromisso de preservação da própria imagem e da instituição que representam. No fragmento abaixo, o jornalista Nelson Valente corrobora essa ideia:

---

<sup>22</sup> Antônio Houaiss define estado-maior, em seu Dicionário eletrônico, como o “conjunto de oficiais de alta patente que assessoram um oficial-general no comando de uma organização militar ou de uma força”. Disponível em: <<https://houaiss.uol.com.br/pub/apps/www/v3-3/html/index.php#52>>. Acesso em 10 de janeiro de 2019.

<sup>23</sup> Há de se incluir neste grupo os produtores e os revisores de texto, os editores de texto, os tradutores, entre outros profissionais que, no ambiente militar, envolvem-se com a aprovação e a divulgação de textos.

**(...) um texto mal escrito abala a imagem do profissional que o escreve e, sem dúvida, desqualifica o trabalho.**

Infelizmente, o descaso com o nosso idioma é notório. Além disso, há o desprezo pelas regras gramaticais e ortográficas, como se houvesse um desejo recôndito de prestigiar a ignorância (...)

Devemos ter cuidado com o que se fala e com o que se escreve, pois a **nossa imagem está sendo sempre avaliada**. (VALENTE<sup>24</sup>, 2017) [grifo nosso].

Em amplo sentido, aquele que comunica deseja ser ouvido ou lido, exercendo influência sobre o outro. Se o produto do seu trabalho cai em descrédito, naturalmente esse profissional desqualifica-se perante o público em geral. No meio militar, essa preocupação ganha realce especial por ligar-se a questões que, muitas vezes, não encontram espaço de relevância no meio civil. Vale lembrar que o Manual de Fundamentos da Comunicação Social do Exército considera que:

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. (Estado-Maior do Exército, 2007: 2-5).

Esse mesmo Manual afirma que, no âmbito institucional, Agentes da Comunicação Social são “todos os integrantes do EB, militares e civis, em qualquer situação” (*Ibid.*: 2-5) e acrescenta que todos “são elementos fundamentais de Com Soc no processo de preservação e manutenção da imagem da Força, sendo difusores, por excelência, dos valores da Instituição.” (*Ibid.*: 2-5). Seja em relação ao conteúdo, seja em relação à forma, podemos ser taxativos em dizer que comunicar a Força, ou mesmo se comunicar, exige atitude responsável de todos que, com ou sem farda, representam a instituição.

Demonstrar domínio do assunto a ser tratado é um quesito importante para o trabalho de convencimento, pois regras gramaticais e enfeites de palavras não são válidos para quem não tem o que dizer. Ao elaborar um texto, o autor delimita “o que dizer” para, na etapa seguinte, definir “como dizer”. Conforme Bernardo (2000: 11), “escreve mal aquele que não tem o que dizer porque não aprendeu a pôr em ordem o seu pensamento, e porque não tem o que dizer, não lhe bastam regras ou vocabulário”. O momento da

---

<sup>24</sup> Nelson Valente é jornalista, professor universitário, escritor e membro da Sociedade dos Escritores de Blumenau. Pesquisador nas áreas de psicanálise, comunicação, educação e semiótica, concluiu Doutorado em Comunicação e Artes. Publicou quase uma centena de livros sobre educação, psicanálise e parapsicologia.

preparação de um texto reveste-se de algumas características que devem ser obedecidas por quem escreve, a fim de que a transmissão da informação e a sua compreensão por parte do leitor sejam eficazes. Como diz Perissé (2003: XV-XVII), “Escrever é apaixonar-se pelas palavras (...) Escrever, e escrever bem, é construir um estilo próprio, uma forma pessoal de lidar com a linguagem (...) nós somos aquilo que escrevemos e escrevemos aquilo que somos.”.

Na interação entre autor/escritor e leitor, alguns princípios básicos devem ser observados:

- **Clareza de expressão:** tudo que for escrito deve ser compreensível ao leitor. Um texto claro é aquele que é compreendido na íntegra em uma primeira leitura. Ele permite a leitura fluente, ininterrupta, sem prejuízo da compreensão e sem necessidade de releitura. O interlocutor não deve ter nenhuma dificuldade para entender o conteúdo do texto. As sentenças devem ser bem construídas, com ideias bem encadeadas e uma argumentação bem fundamentada.

- **Objetividade:** em meio à dinâmica do século XXI, Perissé (2003: 40) apresenta uma receita para quem objetiva ser lido. Ele afirma que “A arte de escrever consiste, portanto, em transbordar na medida certa, de modo que o leitor continue querendo mais, mesmo depois de concluída a leitura.”. Selecionar criteriosamente o conteúdo que será explorado em um texto é essencial, pois ninguém pode ou deseja perder tempo. Nem todos os fatos observados precisam ser relatados ao leitor. Há observações e argumentos que não contribuem com a ideia central do relato e desviam a atenção para pontos menos relevantes. O leitor quer um relato lógico, objetivo e, se possível, retilíneo, pois essas características facilitarão sobremaneira a interpretação da informação.

- **Precisão na linguagem:** a linguagem deve ser precisa. As palavras são signos, são símbolos, e necessitam ser decodificadas por quem lê, à medida que percorre o texto. Muitos signos têm várias possibilidades de decodificação, ou seja, muitas palavras têm vários significados. É interessante evitar ambiguidades, termos vagos ou vocábulos que dão margem a falsas interpretações. Para o leitor, nada deve ficar obscuro ou subentendido. As palavras e figuras que compõem o texto devem ser selecionadas com cuidado para exprimir o que o autor tem em mente. É válido lembrar que não há, em Língua Portuguesa, sinônimos perfeitos, portanto, diferentes palavras apresentam diferenças semânticas entre si e, mesmo que sejam sutis, devem ser consideradas. A depender do contexto, uma sinonímia poderá ser mais bem empregada do que outra. A

opção será sempre guiada pela facilidade de compreensão do interlocutor, isto é, pela identificação do vocábulo que melhor transmitir determinado pensamento.

- **Correção gramatical:** falar ou escrever inadequadamente pode acarretar desprestígio social para o emissor e para a instituição que ele representa. Quando se trata de um texto escrito, em que a padronização da linguagem é prevista, a exigência da correção formal é ainda maior, pois a desobediência a padrões estabelecidos pela gramática normativa pode trazer sérias consequências para o autor do texto, inclusive a desqualificação de sua imagem social. Essa prática pode denotar ignorância ou desleixo, o que, em linhas gerais, configura-se um grave desrespeito ao leitor.

- **Coesão e coerência:** esses elementos textuais são fundamentais para produzir um texto bem articulado e com sentido único. Embora sejam estudados como fenômenos distintos, coesão e coerência complementam-se na construção de sentido dos textos. A coerência pode ser identificada no plano do conteúdo, do encadeamento de ideias, ao passo que a coesão se manifesta na superficialidade do texto, nas relações linguísticas, isto é, na opção que o escritor faz pelo emprego de determinados conectivos, advérbios, pronomes, sinônimos etc. Para tornar essa distinção mais didática e clara, podemos citar Koch e Travaglia (2004: 36) quando afirmam que a coerência “está diretamente ligada à possibilidade de estabelecer um sentido para o texto.”.

Ao observarmos essas características essenciais para um texto, percebemos que não basta dispor no papel um emaranhado de frases soltas e deduzir que, por si só, elas irão estabelecer uma inter-relação capaz de transmitir uma unidade complexa de significação. O vínculo entre o escritor e o leitor deverá ser construído, passo a passo, a partir de uma manifestação discursiva coesa e coerente do emissor, retratando, voluntária ou involuntariamente, sua identidade, isto é, externando suas convicções de maneira explícita ou implícita. Ainda em *A Arte da Palavra*, Gabriel Perissé (2003: 49) brinda seu leitor com constatações dessa natureza que levam a uma profunda reflexão: “Se eu sou aquilo que escrevo, preciso saber quem é este eu que escreve, este eu escondido, e mais presente do que eu mesmo percebo...”. Mais adiante, ele complementa: “O nosso ser manifesta-se no nosso escrever, nas nossas palavras, parágrafos, e até na pontuação que usamos. O amadurecimento de um escritor depende do amadurecimento da pessoa que o escritor é.” (*Ibid.*: 55).

A expressão “eu sou aquilo que escrevo” incita o interlocutor a uma autocrítica e possibilita o início de um processo de confirmação do estilo do “eu” que escreve. Por

vezes, o escritor não tem consciência de suas características linguísticas, suas habilidades e deficiências no trato com a Língua materna. É nesse contexto que o constante autoaperfeiçoamento se insere como uma necessidade associada ao amadurecimento profissional.

A expressão da linguagem e o pensamento são interligados e, por essa razão, merecem atenção permanente de quem busca produzir textos proficientes. O professor Othon Moacir Garcia (1999: 155) ressalta a estreita relação que há entre o uso de palavras adequadas e a correta expressão do pensamento: “Pensamento e expressão são interdependentes, tanto é certo que as palavras são o revestimento das ideias e que, sem elas, é praticamente impossível pensar.”. É sempre válido lembrar que o contato do ser humano com o mundo e com os seus semelhantes se faz por meio das palavras. Os erros gramaticais cometidos, em muitos casos, não se configuram apenas em falhas, mas comprometem, em definitivo, um texto. Invariavelmente, prejudicam o entendimento da linguagem, a clareza de expressão e a fluência da leitura.

### **3.3 Valores e Ética Inegociáveis**

Os ambientes de trabalho costumam cultivar valores que, para além de regimentos internos, tornam a convivência mais salutar, aproximando chefes e subordinados que revalidam objetivos comuns a cada novo desafio. Na caserna, essa prática é confirmada por ficarem evidentes as prioridades axiológicas da instituição, as quais são compartilhadas por todos, do soldado mais moderno ao comandante da Força.

Dentre os valores militares, os que mais se destacam são “patriotismo, civismo, fé na missão do Exército, amor à profissão, espírito de corpo<sup>25</sup> e aprimoramento técnico-profissional.” (Secretaria-Geral do Exército, 2002: 3). Seja em nosso ambiente delimitado de estudo – o CCOMSEx, seja nas organizações militares isoladas dos centros urbanos, a ética surge para acompanhar *pari passu* esses valores, atribuindo responsabilidade extra a todos que, como agentes diretos ou indiretos, comunicam a Força. O papel desempenhado por cada militar-comunicador definirá a imagem institucional a ser construída no imaginário coletivo. Ao tratar do tema Ética Militar, o *Estatuto dos*

---

<sup>25</sup> Espírito de corpo é o “sentimento que une os integrantes de uma Força, que os faz orgulhosos de pertencer a ela e os impulsiona a cumprir com suas obrigações, por mais difíceis que elas sejam.”.

*Militares* (Lei nº 6.880, 1980: Art.28) prevê “zelar pelo bom nome das Forças Armadas e de cada um de seus integrantes, obedecendo e fazendo obedecer aos preceitos da ética militar.”. Interesses do grupo preterem os individuais, haja vista o sentimento de abnegação e dedicação plena ao cumprimento da missão institucional. A total isenção de personalismos ou de interesses escusos, associada à honradez e à integridade, moldará o discurso de cada militar dentro e fora dos quartéis. O *Manual de Campanha C 45-1: Comunicação Social* (Estado-Maior do Exército, 2009: 2-10) sintetiza o papel do militar como comunicador social, reafirmando a sua importância como guardião da imagem e dos valores institucionais:

(...) o militar:

- representa a própria Instituição;
- tem identidade única em qualquer parte do território nacional; e
- é o difusor, por excelência, dos valores da Instituição e de seu profissionalismo.

Portanto, a responsabilidade da manutenção da imagem da Força é pessoal, em qualquer momento e em qualquer lugar.

A partir da observação da postura ética de cada soldado<sup>26</sup> na vida pública e na particular, a sociedade monta o *puzzle* e forma a imagem do coletivo. Por essa razão, torna-se evidente a necessidade de todo representante da instituição manter-se fiel ao sentimento do dever, à honra pessoal, ao pundonor militar e ao decoro de classe<sup>27</sup>.

### 3.3.1 *Ética militar e Ética jornalística*

Ao tecer esses breves comentários sobre os valores e a ética militar no contexto da Com Soc, surge um questionamento: a ética militar assemelha-se à ética jornalística? Logo adiante trataremos de dirimir essa dúvida, mas antes disso cabe ressaltar que, em meio aos nossos militares-comunicadores (ver 3.2)<sup>28</sup>, temos o que vamos chamar de comunicadores-militares. Há profissionais que já ingressam no EB com a formação acadêmica na área de Com Soc. Por essa razão, optamos por nomeá-los como

---

<sup>26</sup> Soldado em ampla acepção: “designação genérica para militar terrestre”, independente do posto ou da graduação na escala hierárquica. Disponível em: <<https://houaiss.uol.com.br/pub/apps/www/v3-3/html/index.php#6>>. Acesso em 10 de janeiro de 2019.

<sup>27</sup> Ver Figura 4.

<sup>28</sup> Vale lembrar que o Manual de Fundamentos da Comunicação Social afirma que todos são agentes de Com Soc.

comunicadores-militares, visto que já eram comunicadores profissionais antes mesmo de se tornarem militares. Desse grupo de oficiais, vamos destacar os jornalistas.

Associar o jornalismo com a profissão militar pode parecer inicialmente tarefa complicada e até antagonica. Porém, ambos os profissionais prestam serviço à sociedade, fundamentando suas ações na retidão de caráter, na honradez e na verdade. Em particular nesses aspectos, podemos atestar que o bom jornalista e o bom militar seguem à risca esses preceitos comuns às duas carreiras.

Os militares já adotaram anteriormente a “Estratégia do Grande Mudo”, expressão usada para identificar a técnica de comunicação de não repercutir temas polêmicos. No entanto, essa postura gerou um certo desgaste da imagem institucional, considerando que, por vezes, assuntos de interesse nacional eram distorcidos e publicados pela chamada mídia de massa, ou seja, por veículos de comunicação de grande alcance, como rádio, televisão e jornais. Mesmo nessas ocasiões, por regra, o EB não se manifestava publicamente. Hoje a conduta militar mudou substancialmente, acompanhando a necessária modernização da própria Força. Os recursos humanos estão mais bem preparados para enfrentar os imponderáveis desafios do nosso século. Explorar ao máximo as benfeitorias e projetar a imagem da Força, assim como minimizar com perspicácia e destreza as falhas e a possível crise de imagem que delas decorrem, fazem parte do cabedal que a instituição construiu ao longo de sua história. Sempre pautados por princípios éticos, jornalistas e militares – ou simplesmente comunicadores-militares – buscam ser proativos, conhecer a realidade e transformar a informação em notícia, resguardando o direito de todo cidadão de conhecer a verdade dos fatos relevantes do mundo e reafirmando os valores de uma sociedade democrática em que a informação é vista como um bem público e libertador.

Cabe lembrar que, por estarmos tratando especificamente da comunicação no âmbito de uma Força Armada, os interesses nacionais serão sempre priorizados em relação aos interesses de divulgação. Com o entendimento de que a comunicação é um fator estratégico de multiplicação do poder de combate, a liberdade de comunicar algo específico, como uma informação sensível, poderá ser cerceada temporariamente, caso seja avaliada a necessidade de sigilo, não se tratando, em qualquer hipótese, de censura, mas sim da ética militar e da ética jornalística sendo aplicadas concomitantemente em prol do cumprimento da missão constitucional da Força. Vê-se essa situação com certa

frequência em coberturas jornalísticas em área de conflito, quando a ruptura do sigilo pode comprometer o prosseguimento da operação.

### 3.3.2 Verdades vs. Fake News

Chegamos à era dos influenciadores virtuais. Com velocidade recorde/assustadora, *fake news* (ou informações editadas) circulam por *sites* e mídias sociais para confundir leigos, angariar adeptos, construir verdades paralelas. Quando o zelo pela transparência é negligenciado, o imaginário coletivo sujeita-se a atitudes vãs dos anônimos do mundo digital. Com recursos engenhosos, os manipuladores *viralizam* conteúdos e influenciam no comportamento de grandes grupos. No EB, essa situação pode trazer consequências graves, como crises de imagem e indisciplina coletiva.

O militar deve estar preparado para lidar com os desafios midiáticos sem se deixar manipular. Difundir mensagens sem apuração prévia de sua fonte significa assumir responsabilidade pela propagação da mentira, da narrativa construída por objetivos duvidosos, do factóide desestruturante. Ao não conferir a origem, a melhor conduta é não compartilhar. O risco de ser acusado por calúnia, difamação e injúria é real e está previsto no Código Penal do Brasil. Em contrapartida, o País ainda não dispõe de legislação específica que proteja o cidadão no mundo virtual.

Nesse incessante embate de verdades vs. *fake news*, muitas informações sobre o EB têm despertado a atenção dos públicos interno e externo. Normalmente a parcela civil exige o posicionamento imediato de cada militar sobre o que circula pela rede. Nesse momento, surgem questões interessantes:

- “Como o militar deve se manifestar diante de uma verdade que fragiliza a imagem da Força?
- Ele deve criar uma verdade paralela (*fake news*) para preservar a instituição?
- Ele deve eximir-se de qualquer responsabilidade?”.

As respostas não são fáceis. No futuro, consideramos conveniente definir, senão um guia, pelo menos um modelo de abordagem. Não sendo as *fake news* um problema novo, a tecnologia potencializa-o.

Vale lembrar que o bom militar, assim como o bom jornalista, deve fundamentar suas ações na verdade e garantir o direito do cidadão de conhecer a realidade dos fatos

(ver 3.3.1). Torna-se contraditório preservar a imagem da instituição a qualquer custo, inclusive *editando* informações contrárias à Força. Na medida em que opta por *fake news*, fere o próprio Regulamento Disciplinar do Exército<sup>29</sup>, o qual apresenta uma Relação de Transgressões em seu Anexo 1. Os itens 1 e 2 são, respectivamente: “Faltar à verdade (...); Utilizar-se do anonimato.”. Deixar de cumprir uma dessas premissas é transgressão disciplinar e como tal será tratada pela instituição. Portanto, temos uma situação que exemplifica a necessidade de conciliar valores inegociáveis com situações adversas.

---

<sup>29</sup> Para saber mais, visite <<http://bibliotecamilitar.com.br/wp-content/uploads/2016/02/rde.pdf>>.

## **4. A PRODUÇÃO TEXTUAL**

### **4.1 O autor oculto no EB**

Escrever em nome de uma Instituição com um efetivo superior a 220 mil pessoas não é tarefa fácil para ninguém. Se o autor enverga ou não a farda, não importa. Nessas ocasiões, o que conta é ter ou não ter autorização para falar em nome da Força. Quando lhe é dado o direito de expressar o pensamento, as diretrizes ou as decisões institucionais, ou seja, quando se tem a palavra oficial, também lhe é atribuída uma enorme responsabilidade. O comprometimento e a ética profissionais são as preocupações preliminares de quem objetiva uma escrita proficiente e oportuna, a fim de evitar erros que possam trazer sérias consequências à credibilidade institucional conquistada ao longo da história. Na etapa seguinte, o autor do texto traça estratégias para que haja aceitação daquilo que busca informar por parte de seu interlocutor. O que será dito precisa satisfazer minimamente às expectativas do leitor para que a comunicação seja validada. O potencial informativo da mensagem, associado à tempestividade, à clareza, à precisão, à objetividade, garante a construção de sentido pelo indivíduo que irá processar o texto. A redação de boa qualidade já foi abordada sucintamente nesta investigação como uma verdadeira aliada na complexa arte de comunicar o EB (ver 3.1). Constatamos que a preservação da identidade institucional está intimamente ligada a essa competência desejável para profissionais de diferentes campos do saber, mas essencial para quem tem por ofício diário o verdadeiro malabarismo de selecionar vocábulos adequados à expressão daquilo que almeja transmitir, elaborando um conteúdo pertinente ao contexto, ao público-alvo, à linha editorial da instituição, sem perder de vista questões gramaticais e ortográficas da Língua.

Comunicar parece aos incautos uma ação trivial e cotidiana. No entanto, trabalhar com as palavras pode se tornar um desafio exaustivo tanto para o escritor como para todos os profissionais que atuam nas etapas posteriores até a divulgação. Isso vincula-se basicamente à dinâmica imposta às atividades diárias em função dos objetivos estratégicos a serem alcançados e dos prazos para a consecução. No EB, o trabalho silente de toda a equipe de comunicadores visa ao fiel cumprimento das metas institucionais,

sem nutrir interesses velados, como protagonismo de cena com objetivo de autopromoção.

## 4.2 O texto para além do seu autor

O texto só pertence ao autor durante a sua elaboração. A partir do instante em que chega a um receptor, por qualquer canal ou com qualquer objetivo – seja para uma revisão tipográfica, seja para uma edição atenta a detalhes –, o suposto original adquire imediatamente multiplicidade de significados. Cria-se um processo de significação a cada novo leitor ou mesmo a cada nova leitura. Com a pseudodemocratização<sup>30</sup> dos *softwares* para edição de texto, nunca se sabe ao certo em que versão o dito original digitado se encontra, quantas foram as variantes criadas pelo autor até que o defina como texto final. O produto que chega para a edição (amadora – pelo leitor descompromissado – ou profissional – pelo revisor/copidesque<sup>31</sup>/editor) pode já ter recebido retoques de seu próprio autor em um ato de autoavaliação ou autocensura e, portanto, impedir que se desvende boa parte de seu processo criativo. É conveniente destacar que as várias revisões e reescritas são consideradas etapas constitutivas da produção textual de qualquer gênero, isto é, tanto o produto literário quanto a narrativa jornalística de boa qualidade demandam a vivência dessas etapas.

Em teoria, estamos a falar de um texto finalizado pelo escritor e, desse modo, pronto para ser revisado. Nesta etapa, é conveniente alertar o nosso leitor da grandiosidade do ofício de revisor de texto que, não raro, é visto como um “caça-erros”. A revisão da linguagem é meramente atrelada à identificação de falhas gramaticais e ortográficas. Com frequência, o ato de revisar é minorado pela expressão “dar uma olhadinha na diagonal”, o que atesta ignorância acerca desta importante etapa da construção de um texto. Fuga ao tema, argumentos inconsistentes, falhas conceituais, inadequação ao gênero textual, prolixidade, dentre tantos outros aspectos que vão além das questões morfossintáticas da Língua, são objetos de preocupação do revisor.

---

<sup>30</sup> Haja vista a alarmante desigualdade social existente no país, em que há “muito para poucos” e “quase nada para muitos”.

<sup>31</sup> Segundo o Dicionário eletrônico de Antônio Houaiss, a etimologia do vocábulo copidesque é: ing. *copy desk* (1921) 'mesa ou setor de um jornal onde se editam matérias para publicação'. Disponível em: <<https://houaiss.uol.com.br/pub/apps/www/v3-3/html/index.php#12>>. Acesso em 23 de fevereiro de 2019.

O CCOMSEx, por ser o órgão central do SISCOMSEx, conforme explicitado no início desta pesquisa (ver 2.1), recebe material para a revisão de organizações militares sediadas no Brasil e no exterior. O profissional da Agência VO lê e avalia, de forma pragmática, a textualidade do discurso. Esse primeiro passo é essencial tendo em vista a ocorrência, vez por outra, de uma sequência de frases desconexas que não chegam a constituir um texto. O revisor precisa de ter ciência de que, em uma instituição heterogênea por natureza como é o EB, a capacidade de comunicar também varia consideravelmente. Alguns militares demonstram certo desconforto no trato com a Língua e titubeiam na aplicação de conhecimentos adquiridos nos bancos escolares. Há situações em que as falhas não são identificadas pelo escritor, especialmente quando elas dizem respeito à semântica do idioma. Como ciência envolta no mundo das significações, a semântica é, ainda hoje, pouco explorada nos ensinamentos fundamental e secundário, além de exigir consciência linguística do usuário do Português.

Por outro lado, a Agência VO também se depara com textos excelentes e bastante complexos conteudisticamente, demandando muito pouco, ou mesmo nada, de intervenção antes de sua publicação. O chamado grupo de bons escritores apresenta, como característica marcante, uma grande preocupação com as etapas de planejamento e produção de seus textos, e com o vernáculo, além de dominarem as regras constantes na gramática normativa. São habilidosos ao dosear a formalidade necessária para cada contexto e, principalmente, conseguem criar empatia com o público-alvo. Esses militares não confundem um texto bem elaborado, rico em sua estrutura, com produções ininteligíveis ou inacessíveis. Atentos ao objetivo de cada produção, eles aplicam com maestria os inúmeros recursos que a Língua oferece.

É comum encontrarmos agências de notícia do País que adotam uma estratégia operativa na rotina de trabalho: a consulta a manuais de redação e estilo, os quais complementam o arsenal de material de consulta de seus profissionais. Coelho Neto (2008: 96) acredita que os referidos manuais “são instrumentos de homogeneização da redação institucional. A sua praticidade é incontestável, transmitindo segurança, porém não substituem outras fontes de referência, como gramáticas e dicionários – os manuais são complementares”. Esta pesquisadora não conseguiu obter informação se essa é uma prática na Agência VO. O contato estabelecido com os profissionais que lá atuam não foi capaz de esclarecer esse tópico. Sabemos que vários documentos de uso restrito do EB embasam pesquisas rápidas acerca da Com Soc, como os Cadernos de Comunicação

*Social Atendendo ao Público e Falando com a Imprensa*, ambos elaborados pelo CCOMSEx em 2013. No entanto, não podemos atestar a utilização de manuais e guias que tratam de convenções da Língua e de especificidades de determinadas áreas, como o campo jornalístico e o governamental.

### 4.3 O revisor pode?

Por mais consciente e por menos apaixonado que um autor seja pela sua produção, não é surpreendente que ele se faça essa pergunta: o revisor pode? A relação do revisor com o autor tende a ser bastante turbulenta quando aquele comete o deslize de ultrapassar os limites considerados satisfatórios e aceitáveis para o seu campo de atuação. A linha que separa a necessária revisão de um exagero de ordem puramente estilística pode ser muito tênue. Quando avaliamos o trabalho de um revisor despreparado, ou mesmo inexperiente, podemos constatar mudanças na intenção do autor, do seu ponto de vista e, em casos extremos, até da própria ideia a ser transmitida. Para evitar essa espécie de constrangimento, o revisor deve manter-se fiel ao autor e ao conteúdo original, já que:

Em tese, ninguém discute o princípio de que o revisor deve ater-se ao original. Com efeito, ao iniciar qualquer trabalho, convém ao corretor colocar-se na posição do autor para mais bem sentir as suas dificuldades, intenções, limitações etc. As **alterações** que processar **não podem ultrapassar os limites do estreitamente necessário**. Surgindo **dúvidas**, contudo, manda a experiência e o bom senso **apresentá-las ao autor** para o devido esclarecimento. (GUILHERME, 1967: 40-41) [grifo nosso].

Há ainda outro aspecto que costuma provocar sérios desentendimentos entre autor e revisor: a mudança estilística, ou seja, a imposição do estilo do revisor em detrimento do estilo do escritor. No *Manual do Revisor*, Luiz Roberto Malta (2000: 17) adverte que o revisor de textos deve “se limitar a sua função. Tem de contribuir com seus conhecimentos, sua cultura geral ou especializada, claro está, mas não pode mostrar-se um autor frustrado, entrar em conflito com a editora, com o autor, com o tradutor, de tanto mexer no texto (...)”. Domar o desejo de “alterar por alterar” ou o simples prazer de alinhar o discurso às suas preferências linguísticas, como, por exemplo, utilizar sinonímias – o famigerado ato de “trocar seis por meia dúzia” – que não irão agregar qualidade ou valor semântico ao texto, é um desafio para todo bom profissional da

revisão. Com a experiência adquirida na prática, cria-se a consciência de que não é válido propor alterações para mostrar serviço ou buscar prestígio, pois essa conduta pode induzir ao indesejado erro. Pinto (1993: 128) dá um alerta acerca disso: “(...) Às vezes o revisor também comete erros. E não só por um cochilo, quando não percebe um erro já existente, mas, o que é pior, por provocar um erro novo”. Corrigir o que supostamente estava errado – e, de fato, não estava – e inserir problemas em construções frasais corretas, denotam inaptidão para o exercício da função. Rotineiramente esses profissionais cometem esses exageros e deixam passar despercebidos erros crassos, como emprego de crase antes de verbos no infinitivo, falta de concordância verbal e nominal, uso de vírgula entre sujeito e complemento.

#### **4.4 Autor e revisor: a cooperação pela excelência**

Todo texto traz consigo muito de seu autor, ou seja, quem escreve despeja no papel, voluntária ou involuntariamente, os conhecimentos enciclopédicos e mundanos adquiridos nas experiências pessoais e profissionais. O profissional “pós-texto”, seja ele um revisor, um editor, um supervisor editorial, seja ele qualquer colaborador com a incumbência de burilar um original, deve buscar ter o domínio das relações textuais<sup>32</sup> (intratexto) e contextuais<sup>33</sup> (sociocultural, histórico etc.) para melhor apreensão das intenções explícitas e implícitas do autor. Como o escritor irá atuar sobre o leitor e com que intensidade o influenciará dependerão tanto de sua competência para redigir quanto da capacidade de ler de seu interlocutor.

Além das relações textuais e contextuais, há de se considerar também que um texto referencia e retoma outros textos (intertextualidade), muitas vezes de forma subliminar, mostrando-nos que não há uma produção totalmente pura, neutra e isenta de influências. Mesmo sem o querer, o autor imprime o seu estilo, marcado, por exemplo, pela sua seleção de recursos linguísticos. Já a construção do significado extrapola o conteúdo literal das frases de uma produção textual e depende sobremaneira da interpretação que o interlocutor oferece às expressões.

---

<sup>32</sup> As relações textuais dizem respeito à organização do texto, desde a escolha do título até à estruturação dos parágrafos, às relações de coesão e coerência, e ao conteúdo lógico-semântico do texto.

<sup>33</sup> As relações contextuais mostram que o texto é fruto de uma série de variadas interações (p. ex., do escritor com a sociedade, com o momento histórico e com a cultura em que está inserido).

Em virtude das constatações supramencionadas, evidencia-se a importância de uma postura dialógica de todos os participantes, os quais poderão exercer influência sobre o resultado final. O diálogo é a melhor forma de dirimir dúvidas e evitar mal-entendidos em relação ao que está escrito. Vale lembrar que um objetivo comum une a todos: atingir um nível de excelência. Acerca da relação entre autor e revisor, Oliveira (2010: 47) alerta que:

Particularmente no cotidiano profissional, a interação entre autor e revisor é fundamental para subsidiar o trabalho de revisão. A troca de conhecimento que ocorre nesse processo exerce o importante papel de afastar os obstáculos que se interpõem a uma análise linguística bem-sucedida, o que implica trabalhar a linguagem nas situações discursivas as mais diversas.

Por assumir uma posição externa ao texto, o revisor consegue o distanciamento necessário à percepção de nuances obscuras aos olhos do escrevente. Após algumas releituras, comuns no processo criativo, quem escreve sedimenta certas estruturas linguísticas e não é mais capaz de identificar problemas textuais. Coelho Neto (2008: 61) ratifica essa vulnerabilidade do autor, que, segundo ele, “comete erros, emite conceitos incoerentes, é repetitivo, fica cego às vezes a coisas absurdas que o seu texto contém. Essa incapacidade de ‘enxergar’ é fruto comumente do seu contato diuturno e exaustivo com a criação”. A partir dessa fase, o apoio de alguém à parte encerra um auxílio de grande valia, considerando que “(...) faltará ao autor a colaboração crítica que os revisores, com o seu largo tirocínio no trabalho, sempre concedem, já apontando deslizos, já corrigindo situações que se mostravam extravagantes na estrutura da narrativa.” (GUILHERME, 1967: 16).

Para um experiente profissional desta área, subscrever um trabalho corresponde a atribuir-lhe um certificado de qualidade, visto que, entre encontros e desencontros com o escritor, a sua contribuição foi dada para a eficiência e a eficácia da publicação, sempre com o propósito de evitar confrontos com o autor. O bom senso do revisor é uma ótima aptidão para distinguir a revisão da invasão, isto é, a capacidade do profissional de impor limites à revisão e impedir que o espaço e a autonomia do escritor sejam invadidos. Não se deve esquecer de que a última palavra acerca das propostas de alteração do revisor será, indubitavelmente, do autor: “Seu texto sujeita-se aos padrões da editora, mas ele pode e deve defender a integridade de seus escritos, sempre que for necessário. Autores há que julgam seu texto perfeito e definitivo; outros reconhecem a colaboração que se possa dar.” (PINTO, 1993: 11). Mais do que desejado, é fundamental que o texto final se

mantenha coerente à proposta inicial e às ideias do escritor, indivíduo metaforicamente mais antigo<sup>34</sup> do que o revisor.

O papel de grande relevância desempenhado pelo revisor chama a atenção dos homens das letras há várias décadas. No final da década de 1960, em *Manual de revisão*, Faria Guilherme dá visibilidade a um excerto de artigo, publicado por Francisco Wlasek Filho, em que são inquestionáveis a responsabilidade e a abrangência da tarefa de revisar:

(...) é indispensável que os revisores sejam donos não só de uma cultura tão vasta quanto variada, como igualmente de bastante tirocínio profissional e gosto literário; que não se limitem apenas a corrigir descuidos ortográficos e tipográficos, mas falhas de memória, citações defeituosas, os lapsos da escrita e a pontuação inexata; numa palavra, os erros de toda espécie que escapam aos autores; que possam, enfim, desobrigar-se perfeitamente das suas funções, legitimando as justas e elogiosas referências que sempre mereceram dos mais célebres escritores e gráficos de todos os tempos, entre os quais, Firmin Didot, o criador dos caracteres do mesmo nome, e Victor Hugo, para quem eram modestos sábios, tão hábeis em polir as penas do gênio. (FILHO, 1966 *apud* GUILHERME, 1967: 43).

A riqueza cultural e o desejo de não se limitar aos deslizes mais óbvios, como os ortográficos e os tipográficos, têm o poder de tornar legítima a relevância da arte de revisar<sup>35</sup>. Nesse mister, entra em cena mais um personagem que, a depender das prioridades e do próprio perfil da instituição ou empresa, pública ou privada, poderá assumir o protagonismo: o editor. Para Emanuel Araújo (2008: 37), o vocábulo editor só mantém seu conceito básico em inglês, correspondendo à “pessoa encarregada de organizar, i.e., selecionar, normalizar, revisar e supervisionar, para publicação, os originais de uma obra e, às vezes, prefaciá-la e anotar os textos de um ou mais autores.”. Em outra obra de referência para o estudo da edição, denominada *Elementos de Bibliologia*, Houaiss (1983: 3) considera que o uso da palavra editor deverá ficar

restrito ao seu sentido usual de pessoa sob cuja responsabilidade, geralmente comercial, corre o lançamento, distribuição e venda em grosso do livro, ou de instituição, oficial ou não, que, com objetivos comerciais ou sem eles, arca com responsabilidade do lançamento, distribuição e, eventualmente, venda do livro.

---

<sup>34</sup> Na hierarquia militar, o mais antigo tem precedência sobre o mais moderno, que acata a autoridade do superior hierárquico em sinal de respeito.

<sup>35</sup> Além da revisão, alguns estudiosos assinalam a importância do copidesque por considerar “um trabalho mais difícil e exigente que o de revisão propriamente dito (...) é – até certo ponto – reescrever, retrabalhar um original (...) mal escrito, com repetições, ausências” (MALTA, 2000: 16-17). Não iremos nos ater à distinção entre revisor e copidesque por entendermos, nesta abordagem, o trabalho de revisor em ampla acepção.

Ao confrontar o valor semântico de editor apresentado pelos dois autores, nota-se que, pela ótica de Houaiss, o horizonte de atuação do editor é alargado, abarcando desde a direção editorial até a distribuição e a possível venda.

#### **4.5 O editor e a sua equipe: uma sinergia desejável**

No EB, a figura do editor está normalmente vinculada a quem tem responsabilidade pela aprovação – e consequente divulgação – do produto final. Na hierarquia militar, essa pessoa tem autonomia e poder decisório, desfrutando usualmente de vasta experiência profissional.

No que diz respeito ao CCOMSEx, o próprio chefe do Centro chama para si o encargo de editor quando se trata de um produto de maior complexidade, como é o caso da Revista Verde-Oliva (RVO). Como vimos em 2.4, a RVO é um periódico trimestral, com 45 anos de existência, destinado à publicação de fatos históricos do EB e do Brasil, além de ações operacionais e subsidiárias da Força. Por ser um veículo rico em conteúdo e diversificado em sua formatação, disponibilizado ao público nas versões impressa e digital, mais duradouro do que uma simples notícia do dia, o chefe do CCOMSEx, auxiliado por um conselho editorial<sup>36</sup>, lê, avalia e propõe mudanças na boneca<sup>37</sup>. Esse projeto gráfico é finalizado por uma gráfica licitada e busca ser o mais fiel possível – em conteúdo e em forma – ao produto final, facilitando sobremaneira o trabalho de avaliação e aprovação do oficial responsável.

Aos profissionais que já atuaram sobre o original, o editor doa seus conhecimentos, sua experiência, sua sabedoria e sua técnica. No entanto, isso ocorre costumeiramente quando são esgotadas as providências por parte de todos os outros envolvidos, haja vista o grande volume de material posto à apreciação desse profissional. A essa etapa da carreira e com as incumbências trazidas com a ascensão natural na pirâmide hierárquica, a disponibilidade de tempo configura-se um “artigo” escasso no dia a dia de quem está à frente de um órgão com a envergadura do CCOMSEx. O militar

---

<sup>36</sup> Ver Figura 5.

<sup>37</sup> Em seu Dicionário eletrônico, Houaiss define boneca como “projeto gráfico de uma publicação (livro, revista, folheto, jornal etc.) que visa definir as características (diagramação, tipo de papel, encadernação etc.) que deverá ter o produto impresso; leiaute, maquete.” Disponível em: <<https://houaiss.uol.com.br/pub/apps/www/v3-3/html/index.php#19>>. Acesso em 22 de fevereiro de 2019.

designado para essa função compreende e aceita a necessidade de delegar aos subordinados as várias etapas do processo produtivo, agindo em conformidade com os valores institucionais respeitados e cultuados, e confiando na capacitação técnico-profissional, no espírito de corpo e no amor à profissão demonstrados por sua equipe de trabalho.

A linha editorial; o registro linguístico; as características peculiares a cada veículo de comunicação; a composição de produtos mais complexos, como revistas e manuais; a definição do público-alvo para cada mídia e tantas outras preocupações, que poderiam ser centralizadas pelo editor, são divididas com os integrantes da agência de notícias. Ao observarmos o grande volume de trabalho diário da Agência VO, entendemos a conveniência de um diálogo profícuo, claro e objetivo entre o editor e todos os agentes que participam do processo criativo. Não pode permanecer qualquer dúvida após as orientações do editor e a distribuição de tarefas, já que cada um deverá saber o que se espera de seu trabalho. Do autor ao revisor, do fotógrafo ao diagramador, todos precisam compreender o seu importante papel para que um original chegue a ser aprovado e publicado. Qualquer descuido ou mal-entendido por falta de diálogo poderá comprometer o bom andamento do processo, chegando a inviabilizar a sua conclusão. Correções de rumo poderão ser necessárias no decorrer das atividades e, portanto, manter-se atento ao editor de texto pode poupar tempo e evitar retrabalho. A cada nova fase do processo, iniciado pela leitura corrida do original, o editor irá instruir todos os profissionais, subsidiar as ações futuras, construindo uma rotina de trabalho fundamentada, sempre que possível, em um planejamento capaz de contemplar a todos que, com seus conhecimentos técnico-científicos, podem contribuir para a melhoria do projeto. Cabe a lembrança de que não há concepções cristalizadas em relação a um texto que chega à edição, não há um formato fechado, engessado e imposto pelo autor. O que se vê é um trabalho metódico de identificação dos mais diversos recursos da Língua, como os morfológicos, os semânticos e os sintáticos, em favor do acabamento necessário à produção textual.

#### **4.6 O editor na prática**

Nosso principal objetivo nesta pesquisa é estudar o papel do editor no caso específico da Com Soc no EB, a partir do trabalho realizado pelo CCOMSEx. Como não

se objetiva estabelecer comparações com outros setores públicos ou privados, mas investigar a singularidade desse campo de atuação da comunicação, selecionamos um tema sensível e fragmentos de alguns textos<sup>38</sup> elaborados para meios de difusão distintos, a fim de exemplificar questões aqui já discutidas. Nossa abordagem colocará em foco aspectos considerados essenciais à elaboração de uma boa produção textual.

#### 4.6.1 EBlog

Inicialmente trataremos de mostrar um artigo publicado<sup>39</sup>, em junho de 2018, no *blog* institucional, o EBlog, veículo citado anteriormente no item 2.4. A linha editorial<sup>40</sup> desse suporte midiático valoriza os assuntos de defesa e segurança, além de outros temas de interesse nacional. Com o título *Comunicando a Intervenção Federal: o paradoxo informacional da confiabilidade verde-oliva*, o colaborador Coronel de Infantaria Cinelli<sup>41</sup>, Porta-Voz do Comando Conjunto das Operações da Intervenção Federal na Segurança Pública do Rio de Janeiro, traz a público um pouco de sua experiência como agente de comunicação nessa importante operação de que o EB participa no Rio de Janeiro. Vale salientar que esse profissional é um escritor colaborador do *blog* e destaca-se pelo excelente domínio da Língua e das questões por ele abordadas. A análise empreendida sobre o assunto de grande complexidade foi exequível pelo fato de o autor usufruir de vasta experiência na área operacional e na comunicação. Destaca-se ainda por ter sido instrutor na Academia Militar de *West Point* nos Estados Unidos da América e por ter publicado um livro sobre Direito Internacional Humanitário. Portanto, confirma-

---

<sup>38</sup> Os textos completos encontram-se anexados a esta pesquisa.

<sup>39</sup> Os textos original e editado encontram-se anexados a esta pesquisa (Anexos 3 e 4).

<sup>40</sup> Para obter mais informações acerca deste veículo midiático, consultar o portal do EB no *link* <http://eblog.eb.mil.br/index.php/termos-de-uso.html>. Disponível desde agosto de 2013.

<sup>41</sup> Coronel Carlos Frederico Gomes Cinelli é doutor em Ciências Militares pela Escola de Comando e Estado-Maior do Exército e em Ciências Navais pela Escola de Guerra Naval. Especialista em Direito Internacional dos Conflitos Armados pela Universidade de Brasília. Aperfeiçoou-se em emprego tático de Infantaria no Exército dos Estados Unidos e integrou o contingente brasileiro da missão de paz da ONU em Angola. Foi instrutor e assessor militar junto à Academia Militar de *West Point* (EUA) e comandou o Batalhão da Guarda Presidencial. É professor-tutor da Escola Superior de Guerra e revisor, para o Comitê Internacional da Cruz Vermelha, dos comentários à III Convenção de Genebra de 1949. É autor da obra *Direito Internacional Humanitário: ética e legitimidade no uso da força em conflitos armados*, publicada pela Editora Juruá. Atualmente é o Chefe da Comunicação Social do Comando Militar do Leste (RJ) e Porta-Voz do Comando Conjunto das Operações da Intervenção Federal na Segurança Pública do Rio de Janeiro.

se que a questão da capacitação profissional (ver 3.1 e 3.2) é fator determinante para a qualidade do produto final e merece relevo no artigo em análise.

O tema em destaque é pauta dos principais jornais do País e do mundo há algum tempo, ratificando o interesse nacional e internacional pelo assunto. Em uma primeira leitura, verificou-se a preocupação do autor em atender às exigências editoriais do *blog*, tanto no conteúdo quanto na forma, o que facilitou sobremaneira o trabalho da equipe da Agência. O original necessitava de pouquíssimos ajustes e, no intuito de otimizar o tempo dedicado a essa publicação, foi sugerido um esforço conjunto da revisão e da edição. O texto proposto apresentava inicialmente 1061 palavras, quando a orientação é que não exceda a 1000 palavras. O material editado pelo CCOMSEx passou a ser constituído por 1031 palavras, o que está na margem de tolerância. Com caráter atrativo e reflexivo, o produto convoca os internautas a discussões sobre o tema. O trecho abaixo constitui o primeiro parágrafo do texto:

**A decretação da Intervenção** Federal na Segurança Pública do Rio de Janeiro **representou**, dadas as suas características – setorial, consentida e com cargo de titularidade de um militar da ativa –, um ineditismo não apenas político e jurídico na História do Brasil. Todas as áreas funcionais e **assessorias**, que tradicionalmente apoiam as tomadas de decisão corporativas, viram-se igualmente diante de uma situação peculiar. Seus contornos de atuação precisaram ser definidos **no mais curto espaço de tempo** e – muito importante – **isso teve que ser feito** preservando a natureza e as especificidades das Forças Armadas. Não foi diferente com a Comunicação Social, à qual foram impostos dois importantes desafios iniciais. [grifo nosso].

#### **Parágrafo original**

Paralelamente, vamos observar o mesmo fragmento no texto editado, introduzindo o assunto com clareza e coerência, e estimulando que o leitor siga adiante:

As características da **Intervenção Federal** na Segurança Pública do Rio de Janeiro – **setorial, consentida** e com cargo de **titularidade de um militar** da ativa – **representaram um ineditismo** não apenas **político e jurídico** na História do Brasil. **Todas as áreas funcionais** que, tradicionalmente, apoiam as tomadas de decisão corporativas viram-se também diante de uma situação peculiar: seus **contornos de atuação** precisaram ser rapidamente **definidos** e, ainda mais importante, **estipulados, preservando a natureza e as especificidades das Forças Armadas**. Não foi diferente **com a Comunicação Social**, à qual foram impostos dois **importantes desafios** iniciais. [grifo nosso].

#### **Parágrafo editado**

Ao estabelecermos a comparação entre as duas propostas, notamos que as pequenas mudanças não influíram no valor semântico desse parágrafo introdutório e sequer foram decorrentes da inexperiência de quem as propôs. Não são identificadas falhas de linguagem grosseiras, como deslizos na ortografia, na pontuação e na acentuação, erros de concordância e de regência (verbal e nominal) ou orações desconexas e incoerentes. No entanto, foram feitas algumas alterações. Os senhores poderão se perguntar: com que propósito? Então vamos reler os dois exemplos e atentar para detalhes. Em um parágrafo de nove linhas, o autor promoveu duas interrupções na leitura, por meio de travessões, para dar ênfase a informações por ele consideradas de grande relevância. Esse estilo redacional pode tornar os períodos excessivamente longos e de difícil compreensão, diluindo desnecessariamente a informação. No nosso caso, não chega a causar esse prejuízo. Porém, não podemos perder de vista se tratar de um veículo midiático em que os interlocutores tendem a fazer uma leitura seletiva, fluida e rápida. A releitura é indesejada por esse público-alvo e, por conseguinte, deve ser evitada. A segunda ocorrência de travessões (– muito importante –) foi substituída pela expressão “ainda mais importante”, usada entre vírgulas, e semanticamente mais enfática que a anterior. Quanto ao uso de termos que podem ser substituídos, por exemplo, por uma única palavra, mantendo o princípio da objetividade, da economia linguística e da clareza, podemos sublinhar “no mais curto espaço de tempo”, com início na sexta linha do original, e o advérbio “rapidamente”, utilizado em substituição na versão editada. Como já vimos, a proposta inicial excedia o limite de palavras previsto. Logo, um dos objetivos da equipe da revisão/edição era reduzir, sempre que possível, a extensão do texto. Ainda nesse excerto, na quarta linha, o vocábulo “assessorias” foi suprimido pelos profissionais da Agência, por se ter o entendimento de que a expressão “Todas as áreas funcionais” abarca inclusive as assessorias. Essa alteração é bastante elucidativa do minucioso ofício da revisão e da edição. Como tratamos anteriormente (ver 4.2), há ainda quem considere que o revisor (isso para nem citar o editor) se limita ao papel de “caça-erros”. Nesse exemplo, uma leitura desatenta e sem compromisso com o ganho de qualidade jamais identificaria uma questão puramente semântica, pois ficaria na superficialidade do texto. Outra intervenção refletiu na sintaxe textual, mas também foi motivada pelo valor significativo das palavras e pela interpretação dada ao primeiro período do parágrafo. Ao citar que “A decretação da Intervenção (...) representou, dadas as suas características (...) um ineditismo (...)”, o autor opta por não enfatizar de imediato a relevância das *características da Intervenção* e afasta, estruturalmente, ainda mais o verbo do seu

complemento. Com o período reelaborado, o sentido foi preservado e a importância das *características da Intervenção* mencionada, desde o início do período, de forma clara.

Com o olhar voltado para a integralidade do texto, constatamos que o conteúdo é satisfatório e inteligível para leitores especializados (militares/pares do escritor e profissionais vocacionados ao campo de interesse) e para leigos (aqueles que desconhecem totalmente a seara de uma Intervenção Federal e, após essa leitura, entendem os critérios de operabilidade). A tempestividade e a objetividade são pontos fortes do artigo. Consideramos que a rigorosa seleção de informações, estritamente relevantes ao esclarecimento do público, foi uma difícil tarefa em meio a um turbilhão de acontecimentos diários. Contudo, foi cumprida de maneira adequada, já que os dados expostos merecem a atenção e o tempo do leitor para conduzi-lo a uma conclusão em que a logicidade se faz presente, como consequência imediata de todo o conteúdo informativo apresentado ao longo do artigo. Isso confere, portanto, qualidade à organização textual.

Um salto sobre o desafio de estabelecer a composição da arquitetura de Com Soc com tantos atores em cena e chegamos ao papel do editor da Agência VO de fazer desse EBlog uma ferramenta para projetar a imagem da Força. Não houve necessidade de envidar esforços nesse sentido, uma vez que o escritor soube aproveitar a oportunidade para enaltecer os militares, disponíveis vinte e quatro horas e suscetíveis ao risco real de morte, em uma missão real:

Estabelecida a arquitetura da comunicação, o segundo **desafio** que se impôs (de caráter permanente e sensível aos humores da opinião pública) foi o de romper a tendência decorrente dos **altíssimos níveis de confiabilidade das Forças Armadas** no âmbito da população brasileira: o **desejo de ver tropas armadas e meios bélicos** personificando a última nesga de esperança pelo restabelecimento da paz social. Trata-se, em verdade, de um **efeito colateral do reconhecimento** que é **auferido às instituições militares**, ou seja, **um preço a ser pago pela legitimidade e pelo respeito conquistados** em longa caminhada de **profissionalismo**, de apego a **valores morais sólidos** e de **gestão eficiente de recursos públicos**. [grifo nosso].

#### **Parágrafo editado**

Se relermos apenas as palavras e expressões negritadas no trecho acima, certificamo-nos de que houve uma evidente exaltação de aspectos positivos relacionados às Forças Armadas. Dessa maneira, o leitor tomou ciência dos fatos, tendendo a valorizar, cada vez mais, o compromisso do soldado de “defender a Pátria” com o sacrifício da própria vida. Entretanto, o autor apresentou também uma explicação clara de que se trata

de uma operação interagências, com vários atores, não cabendo às Forças Armadas assumir o protagonismo almejado pela sociedade. Cabe realçar, ainda, a competente elaboração de uma contra-argumentação, a fim de antecipar respostas a possíveis (e esperados) questionamentos. No parágrafo editado, em destaque abaixo, o coronel prosseguiu com esse raciocínio e explorou um pouco mais a ideia de vislumbrar, na atuação dos soldados, a solução para os problemas complexos vividos por aquela população.

Embora esse fenômeno não seja necessariamente danoso para o processo de Intervenção, ele pode induzir as pessoas à percepção enganosa quanto à verdadeira eficácia de cada uma das medidas implementadas. Nesse sentido, a ideia-força de que **"a Intervenção é federal e não militar"** não é, por si só, suficientemente impactante para dissipar, do inconsciente coletivo, a imagem dos **soldados atuando permanentemente e de modo ostensivo nas operações em força**, que resultem na **prisão de delinquentes** e na **recuperação de territórios alegadamente controlados pela criminalidade**. Como **resultado**, **os cidadãos** fluminenses em geral – **e a imprensa em particular** – **buscam enfatizar**, por vezes hiperbolicamente, quaisquer demonstrações da **aplicação dessas "virtudes marciais"**, percebidas como panaceia à grave crise de segurança do Estado: blindados, helicópteros, militares fortemente armados e efetivos massivos de tropas constituem o **principal alvo dos noticiários**. [grifo nosso].

#### **Parágrafo editado**

A esse respeito, trataremos mais adiante, explorando o que foi dito sobre a ênfase dada pela população local e pela imprensa ao emprego da Força. Antes, queremos assinalar as poucas sugestões de mudança, apresentadas pela edição, na construção inicial desse trecho. No período “ele pode induzir as pessoas à percepção enganosa quanto à verdadeira eficácia”, foi suprimida a expressão “o fato é que” antes de “ele pode induzir...”, o que é perfeitamente compreensível, já que nada acrescenta. Em seguida, o verbo “induzir” é bitransitivo em sua regência e, portanto, foi inserido o seu complemento direto (“as pessoas”). Portanto, a estrutura frasal “o fato é que ele pode induzir a uma percepção enganosa quanto à verdadeira eficácia” passou a “ele pode induzir as pessoas à percepção enganosa quanto à verdadeira eficácia”. As alterações foram sublinhadas para percebermos com mais facilidade onde elas ocorreram. Se analisarmos semanticamente o complemento de “induzir”, atestamos o porquê de a ideia de indefinição/indeterminação do substantivo “percepção” ter sido desfeita. A preposição “a” foi mantida e o artigo indefinido “uma” foi substituído pelo artigo definido “a”, posto que a “percepção

enganosa” é especificada “quanto à verdadeira eficácia”, não havendo justificativa para a manutenção da indefinição do artigo.

Vamos voltar ao conteúdo significativo do fragmento destacado e retomar o item 3.3.1. Consoante ao que foi discutido sobre as questões éticas, entendemos ser essencial acrescentar alguns tópicos acerca da ética jornalística que embasam constantemente as ações dos nossos comunicadores do EB. No texto do porta-voz, o leitor é alertado de que noticiar a Intervenção Federal pode representar um grande desafio para a imprensa. O código de ética jornalística prevê que a notícia não deve ser sensacionalista, apelando para o que é espetacular. Ela deve dar a saber o fato, expondo aspectos elucidativos, quais sejam: o que/quem, quando, onde, como, por que e com quem tal fato ocorreu. No contexto da intervenção, pelas inúmeras manifestações da comunidade do Rio de Janeiro, é de conhecimento público a vontade popular de que as Forças militares se mantenham *ad aeternum* no local, garantindo a paz social e oferecendo serviços básicos ao povo. Porém, o Estado reconhece que as operações em força não trarão consequências que perdurem após cessar a intervenção. Há necessidade de ações de gestão (*soft power*<sup>42</sup>) estruturantes para tornar os benefícios conquistados duradouros. Então por que razão o *hard power*<sup>43</sup> continua a ser tão explorado?

(...) as luzes lançadas sobre o *hard power* da Intervenção, embora obtenham o **apelo imagético que estimula o consumo da notícia**, também não contribuem para a construção de uma lógica inescapável que precisa ser comunicada adequadamente: a de que o legado sustentável pós-Intervenção bebe na fonte das medidas estruturantes e não na dos balanços de apreensões de drogas e armas que, embora necessários, **não são** nem suficientes, nem **determinantes para os resultados de longo prazo desejados**.

(...) a **ênfase da mídia** concentra-se nas **ações ostensivas**, que são emergenciais, porém **espetaculosas**, quando a chave para a consecução dos objetivos estabelecidos repousa nas ações de gestão (no *soft power*), que são silenciosas, todavia consistentes, mas que, em geral, padecem da notoriedade que lhes deveria fazer

---

<sup>42</sup> O Instituto Brasileiro de Relações Internacionais editou, na Revista Meridiano 47, um artigo intitulado “*Hard, soft ou smart Power? Perspectivas para a nova política externa dos Estados Unidos*”, em que apresenta de forma clara o conceito de *soft power*: “Anos atrás, cientistas políticos americanos, tendo a frente Joseph Nye, criaram e difundiram os conceitos de ‘hard power’ e ‘soft power’. O primeiro seria a capacidade de um país obter o que quer através da força bruta, da punição e recompensa. Os instrumentos chave, aqui, seriam a aplicação da força militar e da pressão econômica (...)”. Disponível em: <<http://www.ibri-rbpi.org/?p=12305>>. Acesso em 10 de março de 2019.

<sup>43</sup> O Instituto Brasileiro de Relações Internacionais editou, na Revista Meridiano 47, um artigo intitulado “*Hard, soft ou smart Power? Perspectivas para a nova política externa dos Estados Unidos*”, em que apresenta de forma clara o conceito de *hard power*: “Anos atrás, cientistas políticos americanos, tendo a frente Joseph Nye, criaram e difundiram os conceitos de ‘hard power’ e ‘soft power’ (...) Já o segundo conceito abrangeria os instrumentos pelos quais uma nação seria capaz de conseguir impor seus desejos frente às outras através mais da persuasão do que pela força, e incluiria atração cultural e de valores políticos e/ou ideológicos, uma liderança mais baseada no compromisso do que na imposição, etc.”. Disponível em: <<http://www.ibri-rbpi.org/?p=12305>>. Acesso em 10 de março de 2019.

justiça. Como **a imagem das Forças Armadas** funciona indubitavelmente como **lastro de credibilidade** ao processo de Intervenção Federal, **é preciso** não apenas **preservá-la**, mas também **divulgá-la adequadamente**, uma vez que **a comunicação constitui fator determinante para o sucesso**. [grifo nosso].

### Parágrafos editados

Nas palavras do colaborador do EBlog, a divulgação do *hard power*, ou seja, daquilo a comunidade quer ver, incita ao consumo da notícia. Neste momento, podemos afirmar que o Código de Ética dos Jornalistas Brasileiros, em seu Art. 11, Inciso II, deixou de ser cumprido: “Art. 11. **O jornalista não pode divulgar informações:** (...) II - de caráter mórbido, **sensacionalista** ou contrário aos valores humanos, especialmente em cobertura de crimes e acidentes.” (Federação Nacional dos Jornalistas, 2007: 26) [grifo nosso]. Nesses dois parágrafos conclusivos, atestamos que o escritor avaliou os pormenores do valor semântico de tudo que desejava transmitir ao seu público-alvo, alcançando clareza e precisão em suas críticas e valendo-se da oportunidade de ratificar a credibilidade das Forças Armadas e a necessidade de preservá-la e divulgá-la a partir de uma comunicação adequada e determinante para o sucesso. Todas essas ideias corroboram os ensinamentos apreendidos até aqui na revisão da literatura deste trabalho de pesquisa.

Para encerrarmos os comentários sobre essa importante publicação do *blog*, destacamos a construção original do período final do último parágrafo: “(...) **Estando** a imagem das Forças Armadas indubitavelmente **funcionando** como lastro de credibilidade ao processo de Intervenção Federal (...)” [grifo nosso]. De maneira simples e eficaz, a edição eliminou o emprego de sucessivos verbos em sua forma nominal do gerúndio, o que é um problema recorrente em textos dessa natureza no Brasil. “Estando” e “funcionando” foram suprimidos e o período foi reformulado desse modo: “(...) **Como** a imagem das Forças Armadas **funciona** indubitavelmente como lastro de credibilidade ao processo de Intervenção Federal (...)” [grifo nosso]. Em última análise, tivemos, nesse texto, um bom exemplo de escrita que traz em si coerência entre discurso, legislação e prática, conferindo credibilidade à Força.

#### *4.6.2 Um tema sensível e o gerenciamento da crise de imagem*

Nesse tópico de nossa pesquisa, optamos por abordar um tema sensível e tudo que há por trás das publicações relacionadas ao fato. Não selecionamos um texto (no caso em questão, poderia ser uma Nota de Falecimento), mas, com a Comunicação em foco, exploramos as diferentes providências que terão por culminância a elaboração de textos, seja para meios de comunicação militar ou civil, seja para pessoas físicas.

Todo militar tem plena consciência de que o risco é inerente à profissão. Porém, ninguém está preparado para perder um ente querido. O falecimento de um jovem militar em missão real é uma das situações que mais expõem a imagem da Força. O acidente em serviço com vítima fatal demanda providências imediatas do Comando de uma organização militar, seja no aspecto profissional, seja em apoio aos familiares. No que diz respeito à Comunicação Social, o chefe militar é orientado a seguir as instruções gerais do Centro de Comunicação Social do Exército. Aos olhos da mídia, esse fato tem um grande potencial de atrair a atenção da população e há, por conseguinte, grande interesse em explorar todos os pormenores atrelados à ocorrência. Nenhum detalhe deve ser desconsiderado, já que os questionamentos de caráter público poderão escalar uma crise de grandes proporções e de difícil resolução.

A seguir, o relato de um caso fictício nos ajudará a compreender o contexto:

“Por volta das 18h30m, o 1º Sgt João Silva, do 100º Batalhão de Infantaria, em Teresina, Piauí, acidentou-se com viatura da Unidade<sup>44</sup> quando realizava patrulhamento na área, vindo a falecer no local. O militar servia há 10 anos no quartel, era filho único de uma família de lavradores, residente no interior do Estado. Especula-se que o condutor do veículo, Cb José, ultrapassou cruzamento acima da velocidade permitida, provocando o capotamento do veículo. Tão logo tomou conhecimento do fato, o Batalhão iniciou os procedimentos que a situação requer, inclusive nos aspectos referentes à Comunicação Social.”

Com alguma frequência, as organizações militares vivem problemas semelhantes ao caso fictício em análise. Daí a importância do envolvimento de todos nas providências

---

<sup>44</sup> Entende-se por Unidade toda “(...) Organização militar da Força Terrestre, cujo comando, chefia ou direção é privativo de oficial superior (...) É composta por subunidades.” (Estado-Maior do Exército, 2018: 383).

relacionadas, direta ou indiretamente, à imagem da instituição perante a sociedade. O EB empenha-se para consolidar uma mentalidade proativa de Com Soc em nosso público interno. Trata-se de um trabalho continuado e educativo, que exige planejamento meticuloso e interação constante com o público externo. O Plano de Comunicação Social da Força, já citado em 2.1, mostra como um eficiente SISCOMSEx pode garantir a agilidade e a precisão exigidas em ações e reações concernentes à área de Com Soc.

No caso em pauta, as deliberações devem estar alinhadas com esse documento base e com as diretrizes do comandante do Batalhão. O comando, após ter ciência do ocorrido, deve selecionar dois militares para acompanharem de perto a evolução do fato. O primeiro deles será o oficial de ligação com a família do militar e o segundo será o único porta-voz da Unidade, ou seja, a pessoa que falará em nome da Força em todas as situações necessárias. Por serem funções cruciais, o comandante precisa ser bem assessorado na escolha desses militares. O porta-voz, por exemplo, deve ser uma pessoa com total domínio do fato, sem qualquer envolvimento emocional com o problema e com bom domínio da Língua Portuguesa, a fim de que estabeleça uma comunicação segura e isenta de falhas de linguagem.

O acidente com vítima já molda um cenário de desequilíbrio e tensão. Portanto, é fundamental que o chefe militar, envolvido indiretamente na tragédia, não perca o foco nos valores, princípios e conceitos que norteiam os atos e as ações do Exército. Essa postura permitirá acolher a família, prestar os esclarecimentos necessários à comunidade com tempestividade e manter o público interno coeso.

É possível, e até provável, que as repercussões do acidente sejam envoltas em especulações, como o excesso de velocidade do motorista, o que poderá trazer sérias consequências para a imagem da instituição. Todavia, a organização militar deve desenvolver as atividades de Com Soc integradas, adotando atitudes firmes, elucidativas e coerentes para equacionar ou minimizar o impacto do acontecimento sobre a população local e sobre o público interno. Uma alternativa eficaz é selecionar um militar para coordenar todas as ações de Comunicação. O seu planejamento deve ser global e centralizado, com execução descentralizada, ou seja, cada um toma as providências que cabem ao seu setor, empregando suas próprias estratégias de ação, todas colimadas com o objetivo comum de preservar e fortalecer a imagem institucional.

Vale lembrar que as atividades de Com Soc não são isoladas, isto é, as Relações Públicas, a Assessoria de Imprensa e a Divulgação Institucional promovem ações que se

entrelaçam a todo o momento. Logo, as providências atinentes à Assessoria de Imprensa, mediante o correto emprego da Divulgação Institucional, tenderão a manter a opinião pública a favor da Força. Observem que o estudo da situação, apresentado até aqui, ratifica o papel fundamental do editor de texto para a obtenção do sucesso nessa difícil e delicada empreitada, já que tudo que vier a se tornar público – interna ou externamente ao Batalhão – deverá passar pela aprovação desse profissional (função normalmente centralizada na figura do comandante pela sua importância).

Às Relações Públicas cabe prestar atendimento aos públicos interno e externo. Dentre outras ações, o setor deverá estabelecer contato imediato com os familiares; informar a realidade sobre o acidente – pessoalmente e por escrito –; esclarecer sobre as providências em curso e as que serão tomadas; confortá-los com apoios psicológico e religioso; manter a compreensão mútua entre a família e o EB; e integrar as necessidades familiares com o que a instituição pode oferecer. As orientações devem ser transmitidas, com a garantia da oportunidade, a todos os partícipes desse processo, dentre eles, à Seção de Sepultamento da Região Militar. Acerca desse aspecto, deve-se, sempre que possível, poupar a família de toda a parte administrativa e burocrática, demonstrando total prontidão e interesse para auxiliar. Com tato e bom senso, o oficial de ligação, responsável pela interação com a família, deve buscar dados práticos, como saber se a família deseja que o sepultamento seja realizado no interior do Estado e não na capital. Outras informações, como a existência de um Seguro de Vida do Sargento que poderá oferecer cobertura financeira à família, serão averiguadas na Seção de Pessoal do aquartelamento e, paralelamente, o militar de ligação estabelecerá relação de confiança com a família, pois, em momento de grande fragilidade emocional, a Unidade deve reforçar os valores morais e éticos da instituição por meio de atitudes que atenuem o sofrimento pela perda de um ente querido. Ao considerar que essas demonstrações de afeto e atenção podem amenizar a “dor” da família, o Comando, com o auxílio do setor de Relações Públicas, deve ofertar cartão com mensagem de condolências aos familiares e coroa de flores em nome da família verde-oliva.

Numa situação trágica como essa, o oficial de ligação não deverá omitir informações e, sim, transmitir tranquilidade à família, dando-lhe a certeza de que o Exército apurará, em detalhes, as circunstâncias do acidente e tomará todas as medidas disciplinares e administrativas decorrentes dessa averiguação. O comandante tornará

público que um Inquérito Policial Militar<sup>45</sup> será instaurado, por se tratar de acidente com viatura e óbito de militar. Correlato a esse processo, haverá um Inquérito Técnico<sup>46</sup>, a fim de esclarecer detalhes sobre o acidente de trânsito.

O Comando não pode julgar menos importante manter o moral elevado dos integrantes de seu aquartelamento, assim como o espírito de corpo de sua tropa. Promover uma atividade coletiva para transmitir uma palavra de conforto aos subordinados demonstra a sua preocupação com o coletivo. O efeito dessa ação pode ser potencializado positivamente caso o Sargento acidentado seja uma pessoa benquista pelos companheiros.

Dessa forma, observa-se que, com o suporte informativo, fornecido por vários setores da Unidade, as Relações Públicas serão o elo entre o Exército, a família do militar acidentado e o público interno.

No que diz respeito à Assessoria de Imprensa, vale ressaltar que o acidente que provocou o óbito do Sargento gera interesse da mídia. Atuar perante a opinião pública, de maneira a preservar a imagem da instituição, e assessorar o Comando no trato com a imprensa são dois aspectos que demandam a atenção desse setor. Divulgar a informação de forma democrática e ágil contribuirá para a formação da opinião pública. Isso exige a rápida elaboração de um texto claro e conciso para distribuição à imprensa (*release*<sup>47</sup>), a fim de deixar a população a par da realidade sobre o fato, evitando especulações. Essa atitude demonstra o compromisso da Força com a sociedade brasileira e evita o desdobramento da crise por elucubrações sobre o acidente.

Outra estratégia, que pode ser adotada nesse caso, é a concessão de uma entrevista ao vivo. Essa alternativa exige muita atenção, pois o momento tende a ser desfavorável para a instituição e é, por si só, delicado. Em princípio, o porta-voz do 100º Batalhão encontra-se fragilizado psicologicamente e, portanto, deve ser muito bem preparado para o diálogo com o jornalista (*media training*<sup>48</sup>). Vale lembrar, também, que existem fatores

---

<sup>45</sup> Inquérito Policial Militar é uma “apuração sumária de fato, que, nos termos legais, configure crime militar, e de sua autoria. Tem o caráter de instrução provisória, cuja finalidade precípua é a de ministrar elementos necessários à propositura de ação penal.” (Estado-Maior do Exército, 2018: 198).

<sup>46</sup> Inquérito Técnico é um “procedimento de investigação, conduzido por oficial habilitado para apurar causas, efeitos e responsabilidades por avarias decorrentes de ação voluntária ou não, caracterizadas pelo uso inadequado e/ou manutenção deficiente.” (Estado-Maior do Exército, 2018: 198).

<sup>47</sup> Segundo a Federação Nacional dos Jornalistas, *release* é uma “ferramenta que a Assessoria usa para organizar as informações que está divulgando. Trata-se de um texto, cuja essência é a informação.” Disponível em: <[http://fenaj.org.br/wp-content/uploads/2014/03/manual\\_de\\_assessoria\\_de\\_imprensa.pdf](http://fenaj.org.br/wp-content/uploads/2014/03/manual_de_assessoria_de_imprensa.pdf)>. Acesso em 1 de março de 2019.

<sup>48</sup> No Manual de Comunicação da Secretaria de Comunicação Social do Senado Federal, o conceito de *media training* é: “termo para designar um programa de treinamento direcionado para indivíduos que

essenciais à escolha da pessoa a ser entrevistada, como sua capacitação profissional e seu potencial comunicativo.

A confecção do texto à imprensa servirá também de subsídio para o envio da informação ao escalão superior da Força, resguardando as adaptações necessárias a cada veículo de comunicação e garantindo velocidade ao fluxo de comunicação interna. Em relação à narrativa do acidente, o comandante deverá se manter muito crítico, pois o texto precisa ser sempre claro, preciso e conciso, não suscitando interpretações equivocadas.

A Divulgação Institucional pode estar atrelada diretamente a essas providências da Assessoria de Imprensa. Destaca-se que alguns dados apresentados à imprensa podem corroborar a formação da opinião pública a nosso favor. Para tanto, é interessante mostrar os materiais de campanhas de conscientização no trânsito, elaborados e disponibilizados pelo CCOMSEx, e apresentados em instrução aos militares de todas as Unidades do País. Outro dado relevante é a estatística de acidentes de trânsito com os integrantes daquele Batalhão, um levantamento normalmente em exposição em áreas comuns, como quadro-mural, das Unidades. Nela, comprova-se que as campanhas de conscientização no trânsito costumam obter excelentes resultados, em especial com jovens militares. Com a divulgação dessas importantes realizações do Batalhão, o Comando cumpre seu papel fundamental de manter elevada a credibilidade do EB por meio da Divulgação Institucional.

A perda de uma vida foi o ponto de partida para a nossa reflexão acerca do papel desempenhado pelos diferentes agentes da comunicação de um Batalhão, supervisionados pelo comandante, principal responsável por todos os documentos emitidos em nome do EB. Constatamos que, com a adoção de estratégias eficazes de gerenciamento de crise, os danos provenientes do sinistro podem ser amenizados. Todas as vertentes da Com Soc foram exploradas em benefício da Força, configurando-se uma poderosa ferramenta de manutenção e projeção da imagem institucional. O Comando do Batalhão assumiu postura proativa diante de acontecimento de tamanha gravidade e desencadeou várias e diversificadas diligências, todas de caráter urgente. A Comunicação fundamentada na escrita de documentos transparentes, concisos e esclarecedores promoveu uma relação de

---

necessitem estar habilitados a se relacionar adequadamente com a imprensa, capacitando os interessados a atender as demandas da mídia em geral, seja no modo de falar, na composição dos trajés e na construção de um discurso objetivo e claro (...)"

Disponível em: <[https://www12.senado.leg.br/manualdecomunicacao/glossario?search\\_letter=m](https://www12.senado.leg.br/manualdecomunicacao/glossario?search_letter=m)>. Acesso em 1 de março de 2019.

confiança entre a Unidade, a imprensa e a população. Textos diversos foram produzidos por vários agentes e submetidos à edição do comandante, a fim de permear todas as esferas de atuação: do primeiro contato com a família para informar o falecimento do jovem militar ao cartão de condolências; de um *release* para a imprensa a um documento informativo oficial ao escalão superior; de um Inquérito Técnico, conduzido por militares aptos a verificar detalhes sobre acidentes com viaturas, a um Inquérito Policial Militar, capitaneado por militar qualificado para proceder a um instrumento de justiça; e de um diálogo com jornalistas, a partir de um *media training* com o porta-voz, a uma atividade coletiva, como uma formatura militar, promovida pelo Comando para dirigir algumas palavras aos subordinados. O desenrolar e o desfecho dessa situação dependerão sobremaneira da conduta do comandante nas várias frentes de trabalho, especialmente no papel de orientador, condutor, coordenador, supervisor e editor, sempre que necessário, de toda a comunicação oficial – escrita ou falada – do Batalhão que, no caso, representa a própria Força. Nesse contexto, portanto, a função-chave de editor responsável por cada comunicado demonstra a responsabilidade desse militar para gerenciar essa possível crise de imagem institucional.

#### 4.6.3 Press Release

O *Press Release*, ou simplesmente *release*, é um comunicado à imprensa utilizado frequentemente pelo EB em operações militares distintas, como, por exemplo, em Garantia da Lei e da Ordem<sup>49</sup> e em apoio a catástrofes naturais. O seu objetivo primordial é transmitir todas as informações julgadas pertinentes para que a imprensa possa difundir as ações do EB sem distorções. Nesta pesquisa, selecionamos um *release*<sup>50</sup> bastante completo sobre a substituição de tropas federais no Complexo da Maré, no Rio de Janeiro. A escolha do tema deveu-se basicamente à relevância do assunto e ao risco de exposição da imagem e da credibilidade da Força Terrestre. Já a opção por esse documento específico, em meio a tantos outros produzidos pela mesma equipe de Com Soc, foi

---

<sup>49</sup> Garantia da Lei e da Ordem: trata-se de uma “atuação coordenada das Forças Armadas e dos Órgãos de Segurança Pública na garantia da lei e da ordem, por iniciativa de quaisquer dos poderes constitucionais. Possui caráter excepcional, episódico e temporário. Ocorrerá de acordo com as diretrizes baixadas em ato do Presidente da República, após esgotados os instrumentos destinados à preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio (...) (Estado-Maior do Exército, 2018: 172).

<sup>50</sup> O texto completo encontra-se anexado a esta pesquisa (Ver Anexo 5).

motivada por considerarmos que o editor de texto cumpriu muito bem o seu papel, apresentando um material midiático informativo, coeso, coerente, claro, conciso e capaz de estabelecer uma ligação confiável, por intermédio da imprensa, entre as Forças Armadas e a sociedade.

O referido documento foi disponibilizado aos veículos de comunicação com resultados bastante satisfatórios para o EB. Assim como na atual Intervenção Federal no mesmo estado, a comunidade local não aprovava a retirada das Forças Armadas, já que depositava nesses homens e mulheres a esperança de preservação da ordem pública e do restabelecimento da paz social. Portanto, era importante deixar a mídia ciente do progresso alcançado no período de um ano e três meses da chamada Operação São Francisco, mas também mostrar que a Força de Pacificação (F Pac) criou janelas de oportunidades para um trabalho conjunto do poder público. Somente com a participação dos diferentes órgãos seria possível melhorar, de forma duradoura, a qualidade de vida do povo, viabilizando a presença do Estado em diferentes áreas, como educação, emprego, lazer, saneamento, urbanismo, dentre tantas outras. A atitude proativa de divulgar esse *release*, adotada pela Comunicação Social da F Pac, está em perfeita consonância com a diretriz de Com Soc do EB em vigor<sup>51</sup>. Destarte, a população tende a receber a informação fidedigna e completa.

Ao lançarmos uma lupa sobre o trabalho realizado pelo editor neste texto, alguns aspectos saltam aos olhos, como:

- na primeira parte da composição, foi apresentada uma síntese da missão, o fato novo (a notícia da substituição das Forças Armadas pela Polícia Militar do Estado) foi informado, com a explanação de dados essenciais (quem, quando, onde, por que, para que). A seguir, a duração e o resultado geral da operação foram expostos, elucidando os procedimentos e as regras de engajamento que pautaram as ações militares. Esses dados estatísticos compõem uma excelente ferramenta de persuasão e reforçam a credibilidade e o respeito<sup>52</sup> angariados pelas Forças em missões reais nos últimos anos. A partir daí,

---

<sup>51</sup> Em função das grandes mudanças ocorridas no País recentemente, como a eleição de um novo Presidente da República e a nomeação de novos comandantes para as Forças Armadas, a Diretriz de Comunicação Social do Exército vigente é a de 2018.

<sup>52</sup> Fragmentos do *release* que reforçam a credibilidade alcançada pela Força:

- “(...) realizaram mais de **83.000 ações, 674 prisões, 255** apreensões de **menores** e **1.356** apreensões de **drogas, armas, munições, veículos, motos** e materiais diversos (...)” [grifo nosso];
- “Antes de abril de 2014, a taxa anual de **homicídios** na área de ocupação da Operação São Francisco era de **21,29 mortes** por 100 mil habitantes ao ano, segundo dados do Instituto de Segurança Pública (ISP). Após a ocupação das tropas federais, essa taxa caiu para **5,33 mortes.**” [grifo nosso];

depreendemos, de forma preliminar, que os responsáveis pela elaboração desse texto – desde o redator ao editor – usufruem de conhecimentos linguísticos essenciais para transformar as ideias em expressões escritas claras. A capacidade de empregar estratégias argumentativas, em diferentes modalidades de texto, a fim de convencer o interlocutor acerca de algo, é tratada de maneira muito simples e didática por Othon M. Garcia (1999: 370), autor que define argumentação como a capacidade de “(...) convencer ou tentar convencer mediante a apresentação de razões, em face da evidência das provas e à luz de um raciocínio coerente e consistente.”. Os fortes argumentos citados nesse *release* apontaram também para as ações cívico-sociais em que necessidades básicas – como emissão de documentos, oferta de emprego e atendimento médico – de mais de 140 mil moradores da região foram atendidas. Foi necessário pôr em prática a habilidade com as palavras para transmitir, com clareza e objetividade, informações que trazem consequências imediatas para todos os envolvidos nessa grande operação;

- um pouco mais adiante, adentramos no “Histórico da Missão” que, com coesão e coerência, mostrou-nos: a base legal, que legitimou a operação; a sua finalidade; meios e pessoal empregados, que tornam evidentes as grandes proporções da F Pac; resultados alcançados, que são bastante convincentes, porém expõem a dura realidade de 27 militares feridos e um sargento assassinado covardemente por criminosos; a desocupação da área, que ocorreu de forma gradativa e orientada; e as ações sociais, que evidenciam os enormes benefícios desfrutados pela comunidade durante a missão;

- chegamos ao desfecho do documento e vimos a grande preocupação de encerrar o discurso com vistas à conscientização do leitor, quanto ao alcance e aos limites da Operação São Francisco, e ao convencimento de que tudo foi feito para que o Estado do Rio de Janeiro pudesse retomar o rumo do crescimento e melhorar a qualidade de vida do cidadão:

A presença da Força de Pacificação **estabeleceu a janela de oportunidade** para uma atuação conjunta com o Estado e com o Município do Rio de Janeiro, visando **desarticular as facções criminosas, incrementar a atuação das esferas sociais** governamentais e **alavancar as condições de cidadania e de vida** da população.

O êxito da Operação São Francisco está em restringir a liberdade de ação das facções criminosas, retirar destas a sensação de impunidade, reduzir seu poder econômico e contribuir para o resgate da confiança da população no processo de pacificação das comunidades do Rio de Janeiro. E esse **êxito** tem sido percebido, de forma **incontestemente**, nos **resultados alcançados** pela Força de Pacificação e no **apoio recebido da população**

- 
- “(...) **20 ações sociais** que somaram mais de **24 mil atendimentos** (...)” [grifo nosso];
  - “(...) e assim **melhorando a vida** de mais de **140 mil moradores** da Maré.” [grifo nosso].

ao trabalho realizado. (*Press Release* “Força de Pacificação Maré” – Ver Anexo 5) [grifo nosso].

Com o estudo rápido desse texto jornalístico, sob a ótica da linguagem, constatamos que o mito da neutralidade textual camufla, de certa forma, o poder de persuasão que há, com menor ou maior grau de intencionalidade do redator/editor, em comunicados feitos à imprensa. No nosso exemplo, podemos afirmar que o objetivo de resguardar e até projetar as Forças Armadas fica bastante evidente pela forma como as informações foram transmitidas e pelo registro de dados estatísticos que agregam credibilidade ao discurso. Em última análise, não há qualquer inverdade no *release*, apenas uma expressão escrita bem articulada, capaz de facilitar a faina da imprensa na tarefa de comunicar a F Pac no Complexo da Maré, no Rio de Janeiro. Dessa forma, são grandes as chances de publicação de matérias que reproduzam boa parte do conteúdo do *release*, enaltecendo, portanto, o trabalho profissional e profícuo desenvolvido pelas tropas do EB e da Marinha do Brasil.

#### 4.6.4 Nota à Imprensa

No item anterior, tratamos do *release* e da importante iniciativa de apresentar à imprensa informações substanciais acerca do trabalho da Força. Objetiva-se com isso, dentre outros aspectos, que a mídia possa ser um elo entre a instituição Exército Brasileiro e a sociedade. Como último exemplo, escolhemos uma Nota à Imprensa<sup>53</sup> para ilustrar quão relevante é “dizer com propriedade” o que se deseja difundir. Para estabelecermos uma comparação da palavra oficial da Força e do consequente produto midiático, selecionamos uma matéria da Agência *O Globo*<sup>54</sup>, publicada logo após a distribuição da Nota aos órgãos de imprensa.

Ao falarmos em documento emitido pelo EB, já se espera um estilo padrão, voltado para a comunicação pública formal. Essa imagem preconcebida da instituição,

---

<sup>53</sup> O texto completo encontra-se anexado a esta pesquisa (Ver Anexo 6).

<sup>54</sup> “(...) a Agência *O Globo* distribui reportagens, fotografias, infográficos, colunas e coberturas especiais dos jornais *O Globo*, *Extra* e respectivos *sites*. Fornece também conteúdo em tempo real, com aproximadamente 180 notícias por dia de diferentes editorias, através de uma ampla cobertura com repórteres baseados no Rio, São Paulo e Brasília (...)”

Saiba mais em: <<http://www.agenciaoglobo.com.br/ui/agencia/Default.aspx>>. Acesso em 4 de março de 2019.

associada à seriedade e ao compromisso com a Nação, exige dos nossos agentes de comunicação e, especialmente, do nosso editor muito cuidado com a nossa Língua. O assunto em pauta deve retratar somente a verdade; deve obedecer à logicidade e à coerência (garantindo a textualidade); deve ser narrado adequadamente, segundo as suscetibilidades advindas do caso; deve evitar polêmicas com relatos inconclusos ou dúbios; deve preservar a instituição, mostrando as providências tomadas diante de um infortúnio, dentre outros requisitos. Enfim, são muitos os detalhes, atinentes ao conteúdo e à forma, que não convêm serem negligenciados pela equipe de Com Soc, em especial pelo editor de texto responsável por autorizar a divulgação de um fato. Vamos observar os trechos destacados abaixo para entendermos melhor essas questões:

A Força de Pacificação (**F Pac**) informa que, na noite de **sábado** (6 Jun), **por volta das 23h30min**, durante um patrulhamento rotineiro na **Região da Baixa do Sapateiro**, houve um **ato hostil contra a tropa** da Força de Pacificação, quando alguns **Agentes Perturbadores** da Ordem Pública (**APOP**) realizaram **disparos** de arma de fogo **contra os militares**.

Com a finalidade de cessar a hostilidade, contrapondo-se a esta ameaça e protegendo a integridade física dos militares, **a patrulha atuou** (...) [grifo nosso].

#### **Nota à Imprensa**

**O Exército informou** que houve **confronto** durante patrulhamento **por volta de 23h30m de sábado**, quando **parte da tropa foi alvo de bandidos**. [grifo nosso].

#### **Agência *O Globo***

Após receber da Assessoria de Imprensa da Força de Pacificação um comunicado claro e preciso acerca do confronto no Complexo da Maré, a agência de notícias elaborou uma matéria, com uma linguagem alinhada com seu estilo editorial, resguardando os dados essenciais transmitidos, oportunamente, pelo EB. Questionamentos básicos, como QUEM (F Pac), QUANDO (sábado, 6 Jun), ONDE (Baixa do Sapateiro – dado apresentado no 1º parágrafo) e POR QUÊ (por confronto entre a tropa e bandidos), foram respondidos por *O Globo* sem incitar, em princípio, dúvidas no leitor.

A Nota da F Pac disponibilizou, ainda, outras informações primordiais à preservação da imagem da instituição:

Depois de cessados os disparos de arma de fogo, verificou-se que havia um **morador ferido** por estilhaços no **rosto**, em virtude dos **tiros** provenientes dos

APOP e **direcionados à tropa**. O **jovem** ferido **encontrava-se no mesmo local que a tropa** ocupava para se contrapor aos tiros disparados pelos APOP.

Os **militares ofereceram, imediatamente, socorro à vítima**, escoltando-a até um local seguro, de onde **foi acionado o socorro**. Entretanto, os **familiares não esperaram a chegada da viatura militar e decidiram evacuar o jovem por meios próprios**. [grifo nosso].

### **Nota à Imprensa**

Por meio de nota, a **Força de Pacificação informou que, depois do tiroteio, os militares perceberam que o morador havia sido ferido** por estilhaços no **rosto**. Segundo o Exército, o ferimento foi provocado por **tiros dos criminosos**, já que **jovem** estava **no mesmo bar em que os militares** se abrigaram do ataque. Ainda de acordo com a nota, a **família do rapaz não quis esperar a chegada de um carro do Exército e preferiu socorrê-lo por meios próprios (...)** [grifo nosso].

### **Agência *O Globo***

Os fragmentos grifados acima permitem a comparação do conteúdo da Nota com o publicado pela mídia, com a certificação de que a essência da notícia foi preservada e a população tomou ciência da realidade inquestionável dos fatos (jovem ferido no rosto por criminosos recebeu atendimento imediato de militares, mas a família optou por deixar o local por meios próprios em busca de socorro).

Vale relembrar que os veículos de imprensa não dispõem de tempo a perder, cabendo, portanto, aos editores dos órgãos interessados pela divulgação da realidade pura e simples, o aprimoramento e a finalização de um discurso bem redigido, com argumentos bem fundamentados e coerentes com o desenrolar do episódio. Sendo assim, ao fazermos uma análise comparativa dos documentos (uma Nota à Imprensa e a matéria elaborada a partir dessa Nota), apuramos que a mídia costuma reproduzir o material ofertado, procedendo, muitas vezes, a ajustes puramente de caráter estilístico.

Em mais uma releitura, vemos que a agência buscou outras fontes de informação, as quais forneceram subsídios para os dois primeiros parágrafos. Fica evidente que o foco, até aqui, está no jovem ferido (nome, idade e estilhaços de um tiro no olho direito) e no tratamento a que foi submetido (foi para uma Unidade de Pronto Atendimento; foi transferido para o Hospital Municipal Souza Aguiar, onde chegou lúcido; será submetido a uma cirurgia oftalmológica; e médicos ainda não sabem se perderá a visão). Já no terceiro parágrafo, esse veículo deixa o leitor a par do que o EB fala sobre o ocorrido:

**O Exército informou** que houve confronto (...) **Por meio de nota, a Força de Pacificação informou que** (...) **Segundo o Exército**, o ferimento foi provocado (...) **Ainda de acordo com a nota**, a família do rapaz (...) [grifo nosso].

**Agência *O Globo***

Em um parágrafo de menos de dez linhas, há quatro expressões que mostram ao leitor se tratar de um relato sustentado pelo EB. Para a instituição, isso não acarreta qualquer ônus, haja vista ser uma narrativa fiel à Nota emitida pela Força. Dessa maneira, atestamos que um trabalho bem conduzido por agentes comunicadores e burilado pelo responsável por dar visibilidade ao fato (normalmente o militar mais antigo da equipe com o papel de editar os textos) retratará a realidade e, sempre que possível, manterá elevado o nível de confiança da população nas suas Forças Armadas. Em caso de dúvida, a Nota da Assessoria de Imprensa disponibiliza ainda seus contatos: “Maiores informações pelos telefones: (21) 2519-5685 e 97473-6750” (Nota à Imprensa), a fim de manter um canal aberto com os meios de comunicação e evitar a publicação de distorções ou inverdades.

## 5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

*“A edição de texto é uma etapa importante, pois constitui tarefa fundamental para a apresentação de um texto claro, coerente e acessível, criando condições mais favoráveis para o esquema comunicativo.”<sup>55</sup>*

### 5.1 Análise do Questionário Subjetivo a Oficiais da Agência Verde-Oliva

#### (Apêndice 7)

Em meio aos aspectos teóricos e práticos já discutidos nesta pesquisa, no Questionário do Apêndice 7, sobressai uma resposta à Questão 7. Nela o respondente<sup>56</sup> apresenta a sua percepção sobre a importância da edição de texto no processo produtivo da referida Agência, enfatizando o caráter fundamental que essa tarefa assume para a elaboração de um texto claro, coerente e acessível, capaz de facilitar a comunicação. A partir desse ponto de vista, lembramo-nos da reflexão do filólogo Othon Garcia (1999: IX), associando a logicidade ao aprimoramento das competências atinentes à comunicação escrita:

Estamos convencidos – e conosco uma plêiade de nomes ilustres – de que a **correção gramatical não é tudo** – mesmo porque, no tempo e no espaço, seu conceito é muito relativo – e de que a elegância oca, a afetação retórica, a exuberância léxica, o fraseado bonito, em suma, todos os **requisitos estilísticos preciosistas e estéreis** com mais frequência **falseiam a expressão de idéias** do que contribuem para a sua fidedignidade. É principalmente por isso que neste livro insistimos em considerar como **virtudes primordiais da frase a clareza e a precisão das idéias** (e não se pode ser claro sem se ser medianamente correto), **a coerência** (sem coerência não há legitimamente clareza) e **a ênfase** (uma das condições da clareza, que envolve ainda a **elegância sem afetação**, o vigor, a expressividade e outros atributos secundários do estilo). [grifo nosso].

Vimos em 4.2 que a qualidade de um texto não deve ser avaliada apenas pelos aspectos morfossintáticos da Língua. A sua categorização entre certo e errado pode ser substituída por adequado e inadequado em variadas circunstâncias, a depender, em especial, do contexto em que está inserido e do público-alvo. Definir a necessidade de intervenção em um texto, a fim de o tornar inteligível, transita obrigatoriamente por outros

---

<sup>55</sup> Excerto de uma resposta ao Questionário Subjetivo a Oficiais da Agência Verde-Oliva – Apêndice 7.

<sup>56</sup> Cabe destacar que não é nosso objetivo identificar o respondente. Por isso, todos os participantes serão tratados, de forma genérica, pelo gênero masculino.

ramos da linguística, como a semântica. Essa área de estudo permite que se faça uma análise mais criteriosa da clareza, da coerência, da objetividade e da capacidade de expressar com eficácia o pensamento ou, em outras palavras, da competência de estruturar um texto que atenda às regras gramaticais, sem delas se tornar escravo a ponto de limitar a exposição clara de ideias. Ainda na mesma obra, Garcia apresenta sua visão, diferente da tradicional, acerca do ensino, reforçando que “procuramos ensinar a estruturar a frase, partindo das ideias e não das palavras (como é hábito no ensino estritamente gramatical).” (*Ibid.*: XI). Aos nossos olhos, esse é o melhor caminho a trilhar quando se tem por objetivo evitar mal-entendidos, generalizações, ambiguidades ou, em caráter mais amplo, óbices que desvirtuem uma comunicação profícua.

Ao dar prosseguimento à interpretação do mesmo questionário, notamos que se trata de um militar com curso de aperfeiçoamento de oficiais, no posto de tenente-coronel, com experiência de 25 anos de Exército (Questões 1 e 2). Desse tempo, os dez últimos meses foram dedicados à rotina da Agência VO (Questão 4), ou seja, ele integrou-se à equipe antes do setor completar um ano de existência, lembrando que sua oficialização ocorreu em agosto de 2017. Quanto aos cursos civis de formação e de aperfeiçoamento, observamos que é um profissional das Letras, com experiência de ensino em Língua Inglesa. Nesse idioma, realizou o Curso de Língua Inglesa nas Forças Armadas Canadenses e Estágio de Tradutor e Intérprete, além de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Língua Inglesa e Interpretação simultânea. Em decorrência de sua capacitação técnica, desempenhou cargos de destaque dentre e fora da Força, a saber: Chefe de Seção de Idiomas na AMAN e Coordenador na Seção de Adidos (MD), respectivamente (Questão 3).

Quando inquirido sobre os fatores que motivaram a criação da Agência (Questão 5), percebemos um discurso coerente com o projeto inicial dessa nova estrutura (Capítulo 2), em que a proatividade e a efetividade na divulgação de temas prioritários e de atividades relevantes norteiam os trabalhos, buscando atender às crescentes demandas da sociedade por informação. O desenvolvimento de tarefas dá-se em conjunto com (e passo a citar)<sup>57</sup> “as diversas divisões e seções do CCOMSEx, especialmente entre a Ag VO e as Divisões de Produção e Divulgação (Div Prod Div) e Relações com a Mídia (RM)” (Questão 9). Essa comunicação interna facilita, por exemplo, o processo de elaboração e de seleção de pautas – etapa essencial na rotina das agências de notícia. Isso se processa

---

<sup>57</sup> O texto entre aspas reproduz um fragmento da resposta apresentada pelo informante.

nas reuniões semanais da Div Prod Div quando “são verificados os temas e as pautas que terão destaque no decorrer da semana.” (Questão 10). Nessas oportunidades, define-se a divulgação, por exemplo, de temas relacionados aos objetivos estratégicos da Força. Uma outra alternativa adotada para o enriquecimento de pautas são “visitas aos diversos órgãos da Força no sentido de levantar pautas positivas a sua imagem, antecipando as ações. Os setores e órgãos da Força enviam um texto-base (*release*) do evento para a Agência, que edita e revisa o conteúdo a ser divulgado no formato de Aviso de Pauta. Todo o processo é realizado com a assessoria de profissional da área de Comunicação Social.” (Questão 10). Com essa comunicação aberta entre diferentes setores, a Agência atua proativamente e divulga, com oportunidade, fatos e ações de interesse institucional.

Concomitantemente, a Agência permanece atenta à necessidade de “potencializar e aumentar a integração entre várias áreas de atividade do sistema de Comunicação Social do Exército” (Questão 5), isto é, o CCOMSEx, por intermédio da Agência VO, “planeja, desenvolve e coordena, em nível estratégico, toda a engrenagem do Sistema” (ver 2.1). Ao ser perguntado sobre a interação com os integrantes do SISCOMSEx, o informante respondeu que é um trabalho “muito bom” (Questão 11). Da mesma forma, a interação com a imprensa nacional e internacional é “muito boa” (Questão 12).

O conteúdo e a forma das publicações também foram tratados por esse respondente (Questão 13), que atribui extrema importância às informações (o que dizer), mas não descarta a conveniência de se ter uma forma acessível de escrita aos leitores (como dizer). A qualidade dos textos recebidos pela Agência para publicação varia bastante e, portanto, conciliar esses dois aspectos (conteúdo e forma) exige, em alguns casos, intervenção efetiva da equipe editorial (Questão 14). Como mencionamos em 3.2, há características básicas que devem ser respeitadas em um texto, como clareza, objetividade e precisão. Quando isso não acontece, esses textos “requerem revisão cuidadosa e detalhada, não somente quanto aos aspectos gramaticais, como também de clareza, ordenamento lógico e compreensibilidade.”, como atesta nosso respondente. Ele ainda acrescenta que “Nesses casos, a fonte é contactada para esclarecer as partes do texto que causam problemas de entendimento ou para reescrever aquelas partes que estão fora de contexto, sem nexos e sem sentido.”. A partir desse ponto de vista, verificamos que a interação entre o revisor/editor e o autor (ver 4.4 e em 4.5) é um procedimento padrão da Agência. Esse contato auxilia diretamente na melhoria da qualidade do produto final, uma vez que ter o domínio da Língua é pré-requisito para um editor de texto, mas não é

garantia de qualidade. “Ser disciplinado, ter flexibilidade e bom senso”, além de ser “desejável que conheça sobre estratégias de *marketing* de conteúdo”, são virtudes que compõem o perfil profissiográfico do editor, segundo o respondente (Questão 8).

Para finalizar a apreciação desse questionário, destacamos as principais atribuições do tenente-coronel (Questão 6), assim como os pontos positivos e as oportunidades de melhoria (Questão 15) em seu ambiente de trabalho. Como adjunto da Agência Verde-Oliva, há um certo acúmulo de funções, provavelmente por carência de pessoal. O militar toma parte em várias fases do processo produtivo, como elaboração de avisos de pauta; revisão de textos; envio de matérias e vídeos; clipagem de alguns produtos para envio aos veículos de comunicação; afora o contato com a imprensa interessada em visitar e produzir matérias a respeito da Força. As oportunidades de melhoria assinaladas estão, em princípio, intimamente ligadas à sua rotina de trabalho. O militar pleiteia algo, que não fica muito claro, quando afirma que “a Agência precisa se reestruturar de forma a trabalhar efetivamente como uma Agência.”. Ele também acredita que a Agência “deve ser guarnecida com pessoal especializado de diferentes áreas da Comunicação Social” e que “Precisa implementar rotinas diárias de planejamento, relacionamento com a mídia e divulgação de matérias.”. Sobre esses quesitos, entendemos ser necessário aprofundar o estudo para chegar a conclusões mais consistentes. Contudo, deixamos registrada essa ordem de alerta<sup>58</sup>, já que não dispomos de tempo para nova coleta de dados, análise e inclusão nesta pesquisa. No que diz respeito aos pontos positivos, o militar destaca a capacidade de se reinventar da Agência e o trabalho conjunto que realiza com os demais setores do CCOMSEx, com as agências distribuídas pelo País (ver 2.1) e com os vários Órgãos de Direção da Força.

## **5.2 Análise do Questionário Objetivo a Oficiais da Agência Verde-Oliva**

### **(Apêndice 8)**

Com a finalidade de obter dados mais objetivos e complementares, elaboramos o Questionário do Apêndice 8. Por meio desse instrumento, tomamos ciência de mais

---

<sup>58</sup> Ordem de Alerta é uma “Expressão acrescida às missões táticas, atribuídas a determinados elementos, com a finalidade de alertá-los sobre possíveis ou previstas alterações naquelas missões, tendo em vista facilitar as operações futuras (...) (Estado-Maior do Exército, 2018: 265).

algumas informações sobre a Agência e acrescentamos características ao perfil profissiográfico desejado para o integrante do setor. Esse respondente atua há mais de um ano em favor da Agência e conhece a rotina de trabalho e as atribuições de cada integrante (Questões 1 a 3). Sobre a interação e a troca de experiência entre a sua equipe e os outros setores do Centro (Questão 4), ele corrobora a informação transmitida pelo colega do questionário anterior: “Há interação e troca de informações/experiências frequentemente”<sup>59</sup>. Ao ser perguntado “Com quem?”, respondeu “Com todas as Divisões do Centro, particularmente com a Divisão de Relacionamento com a mídia”.

Nas Questões 5 e 7, identificamos a capacitação profissional exigida do respondente para exercer suas funções. Foram assinalados como necessários os cursos de especialização ou extensão – militar e civil. “Sólido conhecimento institucional, experiência profissional em áreas relacionadas direta ou indiretamente à comunicação e conhecimento de Jornalismo” foram outros pontos salientados. Quanto aos cursos de aperfeiçoamento (Questão 6), o participante citou “Curso de Comunicação Social no Exército ou em outras Forças, ou alguma Pós-graduação em comunicação, a fim de estreitar os laços de relacionamentos.”. Ainda com o foco no desempenho de tarefas, solicitamos que ele assinalasse, entre 11 atributos/valores, os de grande relevância (Questão 8). Na resposta, todos os itens foram selecionados (profissionalismo, responsabilidade, iniciativa, criatividade, objetividade, autoaperfeiçoamento, dinamismo, disciplina, coragem moral, ética e tato). Daí podemos depreender que, ainda hoje, é atribuída grande importância aos atributos/valores cultuados pela Força (ver 3.3).

As duas últimas considerações desse questionário mostraram que o oficial valoriza, na mesma proporção, o conteúdo e a forma dos produtos, buscando torná-los mais atrativos e dinâmicos para o público-alvo (Questões 9 e 10). Com esses dados, confirmamos que há preocupação com a qualidade do produto midiático publicado na página oficial do EB.

---

<sup>59</sup> O texto entre aspas reproduz a resposta apresentada pelo informante.

### 5.3 Análise do Questionário Subjetivo à Responsável pelo EBlog da Agência

#### Verde-Oliva (Apêndice 9)

Para obter informações mais aprofundadas sobre um dos produtos que mais estimula a leitura e a participação dos internautas, convidamos a participar o responsável pela gestão do *blog* institucional. No Questionário do Apêndice 9, esse profissional relata um pouco de sua experiência na caserna, informando que foi um dos civis contratados, em 1981, para participar do processo de implantação do Centro de Comunicação Social (Questões 1 e 3). Com formação na área de Comunicação Social – Relações Públicas e Jornalismo; pós-graduação *Lato Sensu* em Comunicação Institucional, Gestão da Comunicação, Planejamento em Comunicação, Gestão de crise nas organizações e outros; além de um mestrado em *Marketing Estratégico* (Questão 2), esse integrante contribui sobremaneira para comunicar o EB, pois associa sua capacitação acadêmica a uma vasta experiência na instituição (Questão 3):

- Integrei equipe de estudo e implantação da Rádio Verde-Oliva 98,7 FM, tendo sido a voz que inaugurou a rádio, no dia 12 de junho de 2002.
- Há 16 anos sou responsável pela produção e apresentação de programas semanais de entrevistas para mídias institucionais (Rádio, Programa “O Comandante Responde e Verde-Oliva Entrevista); além de produção de reportagens especiais.
- Realizo estudos e análises de comunicação para alicerçar o poder decisório, nos assuntos relativos à comunicação social.
- Consolidei a doutrina de *Media Training* no Exército.
- Realizei o planejamento e a execução do treinamento direcionado a autoridades civis e militares.
- Sou autora do projeto, desenvolvimento e gestão de conteúdo do *blog* oficial do Exército (EBlog), voltado para assuntos de defesa, segurança e outros temas de interesse nacional.
- Elaborei o estudo inicial de criação da agência de notícias do Exército, a Agência Verde-Oliva.

Podemos observar seu contributo em diferentes áreas, o que lhe garante uma *expertise* em vários meios de divulgação. A sua atuação como responsável pelo *Media Training* distancia-se de sua apresentação em programas semanais de entrevista na Rádio Verde-Oliva. O conhecimento amplo e diversificado da comunicação traz uma visão mais crítica acerca da (in)adequação dos produtos do Centro. Por essa razão, estive à frente da criação do *blog* em 2013 (Questão 5). Seria inicialmente uma ferramenta temporária em reforço às ações de divulgação das principais campanhas do EB. No entanto, o EBlog teve boa repercussão e despertou interesse no público-leitor, carente de informação sobre assuntos de defesa. Por decisão do Comandante do Exército à época, o *blog* passou por

reestruturação, fundamentada em pesquisas desenvolvidas pelo EB e por institutos civis especializados, e foi efetivado como mais um veículo de comunicação. Segundo o respondente, desde então:

(...) foi considerado como objetivo estratégico a criação ou a renovação de mídias direcionadas a segmentos da sociedade com potencial multiplicador das mensagens institucionais do Exército. Nesse contexto, o *blog* foi apresentado como um **canal especializado em Defesa Nacional, de conteúdo atual, e alinhado com a política de comunicação da Força**. (Questão 5) [grifo nosso].

Se retomarmos o artigo *Comunicando a Intervenção Federal: o paradoxo informacional da confiabilidade verde-oliva* (ver Anexo 4), analisado em 4.6.1, atestamos um discurso uníssono desde o projeto de implantação do *blog* e de sua linha editorial até à prática atual, com difusão de artigos<sup>60</sup> relacionados a temas de interesse nacional, como segurança e defesa. Tudo que é postado passa por aprovação da equipe editorial, a fim de manter em nível elevado o conteúdo da mídia. Os comentários decorrentes das publicações são moderados pelo CCOMSEx. Essa rotina visa “à manutenção da qualidade das postagens, bem como à preservação dos princípios éticos da instituição Exército.”<sup>61</sup> (Questão 5). A preocupação com *o que chega e como chega* ao leitor demonstra respeito para com o público-alvo, ou seja, com os “segmentos da sociedade com potencial multiplicador das mensagens institucionais do Exército”, representados por:

**Público-Alvo**

- a) Segmentos das Classes A e B da população.
  - b) Segmentos com potencial “influenciador” e formadores de opinião.
    - . Empresarial.
    - . Acadêmico.
    - . Imprensa.
    - . Possíveis novos integrantes da Força.
    - . Organizações e Instituições com interesse nos temas de Defesa.
- (Questão 5).

Ainda sobre os fatores que podem influir no êxito dessa ferramenta, o informante afirma que conhecer o público-leitor (Questão 11) pela

(...) ampliação dos meios de identificação de expectativas e satisfação dos leitores, certamente **facilitará os ajustes da mídia** e consequente adequação aos interesses da Instituição e do público-alvo. Atualmente, observamos **grande interesse dos profissionais da imprensa** (*sites, blogs*), **militares e acadêmicos** em geral. [grifo nosso].

---

<sup>60</sup> Para saber mais, visite <<http://eblog.eb.mil.br/index.php>>.

<sup>61</sup> O texto entre aspas reproduz um fragmento da resposta apresentada pelo informante.

Atualmente o monitoramento dessa mídia é conduzido pelo setor de Tecnologia da Informação do CCOMSEx, com a emissão de relatórios semanais, mas sem qualquer direcionamento a determinados públicos de interesse.

Quanto à contribuição de outros integrantes do Centro, destacamos a participação de jornalistas e assessores de imprensa no processo de elaboração e seleção de pautas (Questão 9). Nessa etapa inicial e fundamental para o trabalho da Agência, o chefe do Centro é a autoridade decisória, já que ele centraliza a (re)aprovação das pautas. Sobre essa prática, cabe sublinhar alguns pormenores citados pelo respondente (Questão 8):

(...) Os assuntos são selecionados conforme a oportunidade. (...) Nem sempre os textos que recebemos atendem ao interesse momentâneo do Centro. Quando há necessidade de postar algum tema estratégico, a Agência identifica um autor com perfil para desenvolvê-lo e solicita o apoio. (...) Dessa forma, é comum recebermos colaborações oriundas das organizações militares e do meio civil, particularmente do meio acadêmico (...)

Como as fontes são variadas, com perfis distintos, a leitura crítica da equipe de edição da Agência faz-se de grande valia para a definição do que não poderá ser aproveitado pelo veículo (há casos em que o material é redirecionado e adequado a outra mídia para divulgação), do que será aproveitado em outra oportunidade e do que será burilado para publicação imediata. Acerca desses ajustes no texto, Houaiss (*apud* YAMAZAKI, 2009: 130) lembra-nos que:

em 90% dos casos, os autores não apresentam os originais nas condições desejadas para a editoração. (...) Mesmo quando lingüisticamente o texto esteja em situação ideal, um preparo prévio, rápido que seja, tem de ser feito: a normalização da editora. Entretanto, em 90% dos casos, o texto entregue pelo autor não corresponde àqueles requisitos mínimos exigidos para que possa ser submetido imediatamente à fase compositora e impressora, porque apresenta uma série de defeitos orgânicos.

No caso específico do *blog* institucional, o participante afirma que os autores de conteúdo do EBlog costumam conhecer a ferramenta e demonstrar preocupação com a linha editorial (Questão 8), o que não chega a eximir a Agência de seu trabalho. O trâmite necessário à composição do produto final é de certa forma facilitado porque o Centro mantém um contato frequente e produtivo com os autores-colaboradores, dividindo-os em três categorias (Questão 10):

colaboradores permanentes, colaboradores eventuais e colaboradores estratégicos. O convite aos colaboradores é feito pessoalmente, por telefone ou por *e-mail* (...) Essa proposta é realizada com muito critério. Por se tratar de apoio espontâneo, é importante

não sobrecarregar os autores, respeitando o tempo de dedicação à pesquisa e à produção da matéria.

Os colaboradores eventuais são aqueles que enviam artigos sem regularidade. Alguns reagiram ao convite supracitado, outros enviam após conhecerem a plataforma e identificarem, nela, uma oportunidade de se expressarem.

Os colaboradores estratégicos – que podem ou não integrar os segmentos supracitados – são autores contatados para apresentarem artigos sobre temas estabelecidos pelo CCOMSEx.

Do acima exposto, notamos que a Agência VO é proativa, colocando o Centro na vanguarda das mídias sociais em relação à Marinha do Brasil e à Força Aérea Brasileira. Com um calendário de conteúdo a ser postado, o planejamento também auxilia no cumprimento da missão: “há um calendário de postagens seguindo os critérios comentados: oportunidade (temporalidade), objetivos estratégicos, data do recebimento do artigo pela Agência Verde-Oliva.” (Questão 12).

Como o *blog* é um instrumento com grande potencial para projetar a imagem da Força, outros profissionais emprestam suas capacidades para garantir um conteúdo de qualidade, num formato atraente. Para esse respondente, o “Revisor de texto (professora de português da Agência); editor gráfico (equipe da Seção de TI e Produção de Divulgação); supervisor (chefe da Agência VO, com o apoio dos oficiais integrantes do setor)” são os principais especialistas para a realização do trabalho que antecede à publicação de uma matéria (Questão 7). Ao ser perguntado sobre o seu papel na Agência, em comparação com as tarefas de um editor (Questão 6), o informante respondeu que

Por se tratar de uma **mídia de grande apelo visual e de conteúdo mantido por colaboradores, outras atribuições são agregadas àquelas próprias do editor**, por exemplo: identificação de temas que atendam aos interesses estratégicos estabelecidos pela Instituição; coordenação de pautas; seleção de artigos, conforme a oportunidade e interesse da Instituição; proposta de calendário para autores e para postagem; captação de novos colaboradores; manutenção do canal de interação com colaboradores permanentes e eventuais; acompanhamento da assessoria técnica; e divulgação da mídia. [grifo nosso].

Pelo seu relato, constatamos que há um grande esforço de todos para a produção de um material com conteúdo e forma satisfatórios:

os aspectos técnicos, visuais, navegabilidade, atualização da página, espaço para comentários e compartilhamento das mensagens compõem a estrutura da plataforma, contribuindo, sobremaneira, para estimular o acesso. Enfim, é um conjunto de aspectos que objetivam despertar a atenção, o interesse e a permanência do internauta no EBlog. (Questão 13).

#### 5.4 Análise do Questionário Subjetivo a Oficial Jornalista (Apêndices 10 e 11)

Coletamos informações também de jornalistas que atuam no CCOMSEx. Nos dois Questionários Subjetivos conhecemos um pouco do trabalho de dois militares de carreira, com alguns anos de experiência no EB (Questões 1, 2 e 3), que associam os conhecimentos adquiridos no meio acadêmico com os apreendidos na caserna. Para desempenhar um vasto leque de atividades, eles destacaram alguns atributos como fundamentais (Questão 7), quais sejam: tato, profissionalismo, ética, compromisso com a verdade, responsabilidade, coragem moral, e organização. Por comporem a equipe do Centro há três anos (Questão 4), acompanharam a criação da Agência e hoje contribuem para a sua consolidação por meio da elaboração de pauta, juntamente com a Divisão de Planejamento; contato com as fontes de informação; cobertura de evento e realização de entrevista; produção de roteiro para as matérias em vídeo; redação de textos/notícias para o *site* do EB; produção de programas especiais em vídeo (Questão 5). Há casos em que as atividades de interesse acontecem fora de Brasília/Distrito Federal e até fora do País, envolvendo o deslocamento desses militares para acompanhar eventos de grande relevância para a Força. Esse fato mostra-nos como a estrutura organizacional do SISCOMSEx (composto pelas agências), da Agência VO e do próprio CCOMSEx é enxuta, exigindo dedicação plena e máximo rendimento de cada profissional.

Para finalizar a apreciação desses últimos questionários, registramos o ponto de vista desses profissionais sobre a contribuição que prestam para a preservação e o fortalecimento da imagem institucional (Questão 6): “Todo o esforço é nesse sentido. Os conteúdos produzidos visam ao cumprimento da missão finalística do CCOMSEx.”. Além disso, um respondente destaca o trabalho de jornalistas e editores:

os trabalhos realizados pelos jornalistas do Centro contribuem sobremaneira para a Instituição. Tem sido através do trabalho de divulgação que a Força Terrestre vem se mostrando presente, tanto para o público interno quanto para o público externo. **Cobertura de fatos de interesse e elaboração de produtos com linguagem adequada aos seus receptores são possíveis graças ao trabalho dos jornalistas e editores.** [grifo nosso].

Um olhar generalista sobre todo o conteúdo apurado nos questionários<sup>62</sup> comprova-nos que a cooperação entre os partícipes do processo é determinante para uma comunicação eficiente, sendo a edição de texto uma etapa essencial à melhoria da qualidade do produto final, qual seja um texto claro, preciso, coerente e acessível a todos.

## **5.5 Considerações Finais**

Em sintonia com o momento sociopolítico e econômico do País, o Exército Brasileiro vive a necessária reestruturação da Força e busca otimizar o emprego de recursos materiais, financeiros e humanos. Na comunicação, ingressou nas mídias sociais, estabelecendo uma crescente interação com a sociedade. A produção, a divulgação e o compartilhamento de informação tornaram-se rotineiros. Os assuntos relacionados à segurança e à defesa deixaram de ser discutidos apenas pelos militares e entraram nas pautas dos principais veículos midiáticos. Isso permitiu que os civis conhecessem mais o seu Exército. Os agentes comunicadores internos passaram a ser mais exigidos, já que são fontes primárias de informação e representam a própria Força perante a parcela civil da sociedade. A comunicação transparente, verdadeira, dinâmica e, acima de tudo, informativa é hoje uma realidade para o EB.

Nesse cenário comunicativo complexo e sem fronteiras, o CCOMSEx cumpre o seu papel de preservar e fortalecer a imagem da Força, divulgando as ações operacionais e subsidiárias dentro e fora do Brasil. A credibilidade institucional mantém-se há alguns anos em patamares muito elevados (em torno dos 80%), o que indica a consecução exitosa dos objetivos estratégicos. Em diferentes mídias, os agentes comunicadores atuam proativamente e produzem materiais de boa qualidade. Contudo, a necessidade de aprimoramento é constante, haja vista as inovações tecnológicas em ritmo acelerado, impondo mudanças de comportamento e de rotina de trabalho.

A inexistência de pesquisas anteriores, voltadas para uma agência de notícias de uma Força Armada brasileira, determinou que este trabalho assumisse um caráter exploratório. Por conseguinte, buscamos adaptar o suporte teórico e as oportunidades

---

<sup>62</sup> Dos questionários expedidos, apenas um não foi restituído à pesquisadora, o que nos leva a crer em motivos de força maior do participante. Consideramos ainda que esse caso isolado não chegou a comprometer a aplicação da pesquisa.

experienciadas por esta pesquisadora na caserna<sup>63</sup> e no próprio Curso de Mestrado fora de seu País, a fim de obter um retrato, o mais fidedigno possível, da realidade vivida no micromundo editorial castrense.

Adentrar, explorar e compreender a dinâmica de trabalho da Agência Verde-Oliva, por meio da conjugação dos saberes acadêmicos (teóricos e técnicos) aos saberes empíricos, foram os desafios desta pesquisa que vislumbra contribuir com um arcabouço teórico-prático acerca da edição de texto num ambiente muito particular. Conhecimentos sedimentados sobre esse assunto ainda são escassos em Língua pátria e na literatura universal. Por vezes, deparamo-nos com estudos focados apenas na edição comercial, tratando, por exemplo, dos procedimentos adotados pelas editoras na tentativa de tornar um livro recordista de venda. Os objetivos da Agência VO afastam-se totalmente dessa disputa pelo mercado consumidor e voltam-se para a necessidade de uma comunicação clara e precisa de um órgão governamental. Portanto, numa abordagem mais ampla, ousamos afirmar que não há qualquer tipo de estudo na área de edição no Exército Brasileiro, o que nos confere o ineditismo. Por outro lado, traz consigo o desafio de identificar as oportunidades de melhoria no mais recente setor da comunicação institucional, aliando a teoria à prática e promovendo as adequações necessárias ao contexto.

No que diz respeito estritamente ao pessoal locado nessa seção, observamos que seria interessante haver uma reestruturação organizacional da Agência, tendo em vista a relevância dos trabalhos ali desenvolvidos e o tempo destinado a cada um deles. Dispomos hoje de poucos profissionais para executar tarefas complexas atinentes à revisão e à edição de textos. Ratificamos isso, por exemplo, nos comentários dos respondentes aos nossos questionários (Apêndices 7 a 11). Há uma grande concentração de tarefas nas mãos de especialistas, que, além de atuarem em missões de campo, como cobertura jornalística de eventos, dedicam boa parte do tempo útil de trabalho à arte de escrever (buscar, interpretar e transformar informação em notícia).

Entendemos que o constante aperfeiçoamento dos integrantes da Agência tornará mais claros os objetivos e os limites da revisão e da edição dos textos recebidos e/ou elaborados pelo setor. É tênue a linha que separa a alteração produtiva (aquela que torna o texto mais expressivo) do excesso de interferência improdutiva (aquela que impõe um

---

<sup>63</sup> O fato de esta pesquisadora ter servido no CCOMSEx por duas vezes, ao longo dos aproximados 20 anos de vida militar, contribuiu para a interlocução com os profissionais que atuam hoje no Centro.

estilo próprio). Não se pode perder de vista que o editor não é o autor do texto, devendo, portanto, respeitar os limites de sua atuação como colaborador para a melhoria da qualidade do produto final. O seu poder de interferir em maior ou menor grau na escrita final de um texto deve ser algo acordado. A interação entre o autor e o editor contribui substancialmente para o sucesso dessa empreitada, em que o bom senso de ambas as partes se torna o protagonista num vaivém de retoques.

O editor de texto ocupa um papel central na preservação e no fortalecimento da imagem do Exército, pois empresta seus conhecimentos para que conteúdo e forma constituam um todo coeso e significativo, tornando-se, numa etapa posterior, algo publicável e representativo da Força. Esse profissional lembra-nos que a comunicação proficiente contempla *o que* e *como* se deseja informar. A correção de linguagem não é o único pré-requisito para que o pensamento se torne uma expressão clara. A capacidade de identificar e fazer bom uso dos recursos morfológicos, sintáticos e semânticos da Língua auxilia na produção textual, mas não garante a clareza e a precisão necessárias ao texto informativo. A edição de um texto transita por outras áreas, como formatação, ilustração, tradução, suporte, público-alvo, dentre outras. Pensar a edição é pensar em tudo que envolva o produto em análise, das características linguísticas intratextuais aos objetivos estratégicos a serem alcançados.

Esperamos, em última análise, que os conteúdos teóricos e práticos reunidos nesta pesquisa sirvam de subsídio para tornar o acompanhamento e a avaliação do trabalho da Agência VO menos subjetivos e para fundamentar decisões futuras de nossos chefes militares acerca da comunicação institucional.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, Emanuel (2008). *A construção do livro*, 2ª Edição. Rio de Janeiro: Lexikon Editora Digital.

BARROS, Otávio S. R. (2017). A Evolução da Estratégia de Comunicação Social do Exército Brasileiro: criação da AGÊNCIA VERDE OLIVA. *Revista Verde-Oliva*, Nº 238 – Editorial. Brasília, DF: CCOMSEx.

BERNARDO, Gustavo (2000). *Educação pelo argumento*. Rio de Janeiro: Rocco.

BERTONHA, João F. *Hard, soft ou smart Power?* Perspectivas para a nova política externa dos Estados Unidos. *Revista Meridiano 47*. Disponível em: <<http://www.ibri-rbpi.org/?p=12305>>. Acesso em 10 de março de 2019.

BRASIL. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, DF: Senado Federal – Secretaria de Editoração e Publicações.

BRASIL. Exército Brasileiro. Centro de Comunicação Social do Exército (2013a). Caderno de Comunicação Social – *Atendendo ao Público*, 1ª Edição. Brasília, DF: CCOMSEx.

BRASIL. Exército Brasileiro. Centro de Comunicação Social do Exército. Noticiário do Exército. *Comunicação Social do Exército Brasileiro e seus ativos digitais: um significativo salto para o futuro*. Disponível em: <[http://www.eb.mil.br/web/noticias/noticiario-do-exercito/-/asset\\_publisher/MjaG93KcunQI/content/comunicacao-social-do-exercito-brasileiro-e-seus-ativos-digitais-um-significativo-salto-para-o-futuro-](http://www.eb.mil.br/web/noticias/noticiario-do-exercito/-/asset_publisher/MjaG93KcunQI/content/comunicacao-social-do-exercito-brasileiro-e-seus-ativos-digitais-um-significativo-salto-para-o-futuro-)> Acesso em 28 de setembro de 2018.

BRASIL. Exército Brasileiro. Centro de Comunicação Social do Exército (2013b). Caderno de Comunicação Social – *Falando com a Imprensa*, 1ª Edição. Brasília, DF: CCOMSEx.

BRASIL. Exército Brasileiro. Centro de Comunicação Social do Exército. *Revista Verde-Oliva*, Nº 238 (out. 2017). Créditos. Brasília, DF: CCOMSEx.

BRASIL. Exército Brasileiro. Estado-Maior do Exército (2018). *Glossário de Termos e Expressões para uso no Exército EB20-MF-03.109*, 5ª Edição. Brasília, DF: Estado-Maior do Exército.

BRASIL. Exército Brasileiro. Estado-Maior do Exército (2009). *Manual de Campanha C 45-1*, Comunicação Social, 1ª Edição. Brasília, DF: Estado-Maior do Exército.

BRASIL. Exército Brasileiro. Estado-Maior do Exército (2007). *Manual de Fundamentos EB20-MF-03.103*, Comunicação Social, 2ª Edição. Brasília, DF: Estado-Maior do Exército.

BRASIL. Exército Brasileiro. Gabinete do Comandante do Exército (2017a). *Diretriz do Comandante do Exército 2017-2018*. Brasília, DF: CCOMSEx.

BRASIL. Exército Brasileiro. Gabinete do Comandante do Exército (2017b). *Plano de Comunicação Social do Exército 2018/2019*. Brasília, DF: CCOMSEx.

BRASIL. Exército Brasileiro. Gabinete do Comandante do Exército (2017c). *Plano Estratégico do Exército 2016-2019*. Brasília, DF: CCOMSEx.

BRASIL. Exército Brasileiro. Secretaria-Geral do Exército (2002). *Vade-Mécum de Cerimonial Militar do Exército: Valores, Deveres e Ética Militares (VM 10)*. Brasília, DF: Secretaria-Geral do Exército.

BROWN, Robert B (nov./dez. 2007). *Military Review*. A Mentalidade de um Líder Ágil: Fortalecendo o Poder da Modularidade no Iraque.

COELHO NETO, Aristides (2008). *Além da Revisão: critérios para revisão textual*. 2ª Edição. São Paulo: SENAC.

FEDERAÇÃO NACIONAL DOS JORNALISTAS (2007). *Manual de Imprensa: Assessoria de Comunicação*. 4ª edição. Brasília, DF: Fenaj.

Disponível em: <[http://fenaj.org.br/wp-content/uploads/2014/03/manual\\_de\\_assessoria\\_de\\_imprensa.pdf](http://fenaj.org.br/wp-content/uploads/2014/03/manual_de_assessoria_de_imprensa.pdf)>. Acesso de dezembro de 2018 a março de 2019.

GARCIA, Othon M. (1999). *Comunicação em prosa moderna*. 17ª Edição. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.

GUILHERME, H. Faria (1967). *Manual de revisão*. Fortaleza: Imprensa Universitária do Ceará.

HOUAISS, Antônio (1983). *Elementos de bibliologia*. São Paulo: Hucitec.

HOUAISS, Antônio; VILLAR, Mauro; FRANCO, Francisco M. M. (2001). *Dicionário Houaiss da língua portuguesa*. Rio de Janeiro: Objetiva.

HOUAISS digital. *Dicionário Houaiss da língua portuguesa*. Disponível em: <<https://houaiss.uol.com.br/pub/apps/www/v3-3/html/index.php#0>>. Acesso de julho de 2018 a março de 2019.

KOCH, Ingedore G. V.; TRAVAGLIA, Luis C. (2004). *A coerência textual*. 16ª Edição. São Paulo: Contexto.

KRONBERGER, N.; WAGNER, W. (2002). Palavras-chave em contexto: análise estatística de textos. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Petrópolis, RJ: Vozes.

LAKATOS, Eva M. e MARCONI, Marina de A. (2003). *Fundamentos de Metodologia Científica*. 5ª Edição, São Paulo: Editora Atlas S.A.

LEI nº 6.880, de 9 de dezembro de 1980 (1980). *Estatuto dos Militares (E-1)*. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/CCIVIL\\_03/LEIS/L6880.htm](http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/LEIS/L6880.htm)>. Acesso em 11 de fevereiro de 2019.

MALTA, Luiz Roberto S. S. (2000). *Manual do revisor*. São Paulo: WVC.

MANUAL DE COMUNICAÇÃO da Secom. Glossário. Disponível em: <[https://www12.senado.leg.br/manualdecomunicacao/glossario?search\\_letter=m](https://www12.senado.leg.br/manualdecomunicacao/glossario?search_letter=m)>. Acesso em 1 de março de 2019.

MORIN, E.; LE MOIGNE, J. L. (2000). *A inteligência da complexidade*. São Paulo: Peirópolis.

MOURA, M. L. S.; FERREIRA, M. C.; PAINE, P. A. (1998). *Manual de elaboração de projetos de pesquisa*. Rio de Janeiro: EdUERJ.

OLIVEIRA, Risoleide R. F. de (2010). *Revisão de textos: da prática à teoria*. Natal, RN: Edufrn.

PERISSÉ, Gabriel (2003). *A arte da palavra: como criar um estilo pessoal na comunicação escrita*. Barueri, SP: Manole.

PINTO, Ildete Oliveira (1993). *O livro: manual de preparação e revisão*. São Paulo: Ática.

VALENTE, N. (2017, Maio 17). O descaso com nosso idioma é notório. *Jornal de Hoje*. Disponível em: <<http://jornalhoje.inf.br/wp/?p=48348>>. Acesso em 10 de fevereiro de 2019.

YAMAZAKI, Cristina (2009). *Edição de texto na produção editorial de livros: distinções e definições*. Dissertação de Mestrado em Ciências da Comunicação. Universidade de São Paulo. Disponível em: <<https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27154/tde-31082015-132242/publico/cristinayamazakiunlckd.pdf>>. Acesso de janeiro de 2019 a março de 2019.

## **APÊNDICES**

## APÊNDICE 1 - CARTA DE APRESENTAÇÃO A OFICIAIS

### CARTA DE APRESENTAÇÃO A OFICIAIS DO CCOMSEX

#### PREZADO OFICIAL,

Por meio deste documento formal, eu, **ADRIANA** Ferreira Ribeiro de **CASTRO**, Maj QCO Magistério/Português, Oficial de Gabinete do Centro de Comunicação Social do Exército (CCOMSEx) até maio de 2017 e, atualmente, em Licença para Acompanhamento de Cônjuge, venho solicitar a voluntária participação do senhor na pesquisa que estou desenvolvendo para compor minha Dissertação do Curso de Mestrado em Edição de Texto da Universidade Nova de Lisboa, na capital Lisboa, em Portugal.

Ciente das diversificadas funções que o senhor desempenha no seu dia a dia no Centro, elaborei um questionário bastante objetivo, claro e conciso, a fim de que não sejam dedicados mais do que poucos minutos para respondê-lo. Meus principais objetivos são tornar clara a Comunicação desenvolvida pelo CCOMSEx, a partir da Agência Verde-Oliva, e identificar o papel do editor de texto na agência para preservar e fortalecer a imagem Institucional perante a opinião pública.

Como a agência de notícias foi oficializada em 16 de agosto de 2017, não se realizou, até o momento, pesquisa dessa natureza. Portanto, os resultados alcançados com este trabalho científico poderão servir, de modo sistemático, de objeto de análise de nossos chefes militares e de subsídio para o aprimoramento do Procedimento Operacional Padrão da agência.

Senhor oficial, envio, anexos, os seguintes documentos formais:

- 1) Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, com informações mais detalhadas sobre este trabalho de pesquisa; e
- 2) Questionário.

Caso decida colaborar voluntariamente com esta pesquisa científica, solicito a gentileza de preencher os dados pessoais no Termo de Consentimento e, em seguida, assiná-lo. A partir dessa etapa, o senhor fica à vontade para responder ao questionário e remeter a esta pesquisadora assim que concluído.

Agradeço, desde já, pela sua fundamental participação e coloco-me à disposição nos contatos abaixo elencados, a fim de prestar novos esclarecimentos sobre o trabalho ou mesmo receber sugestões e críticas.

#### Contatos:

*E-mail:* tenacastro@uol.com.br

*Celulares/WhatsApp:* +351 916 153 372 e +351 932 294 417

*Telefone fixo:* +351 218 236 855



---

ADRIANA FERREIRA RIBEIRO DE CASTRO – Maj QCO Português  
Pesquisadora

## APÊNDICE 2 – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

(Tenente-Coronel)

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (QUESTIONÁRIO A OFICIAIS)

PREZADO OFICIAL,

Eu, **ADRIANA** Ferreira Ribeiro de **CASTRO**, Maj QCO Magistério/Português, selecionei o senhor para participar de uma pesquisa sobre a Comunicação no Exército Brasileiro e o papel do editor na missão de preservar e fortalecer a imagem Institucional. Esse estudo faz parte da minha Dissertação do Curso de Mestrado em Edição de Texto da Universidade Nova de Lisboa, na capital Lisboa, em Portugal. A escolha do senhor foi motivada pelo fato de compor, direta ou indiretamente, a equipe da Agência Verde-Oliva do Centro de Comunicação Social do Exército (CCOMSEx) e de desempenhar relevante função nesse setor que é alvo de minha pesquisa.

Meus principais objetivos são tornar clara a Comunicação desenvolvida pelo CCOMSEx, a partir da Agência institucional, identificar o papel desempenhado pelo editor de texto e avaliar a necessidade de manutenção, de robustecimento ou de aprimoramento dessa Agência. Vale destacar que, por se tratar de um projeto recente do CCOMSEx, não se realizou, até o momento, pesquisa dessa natureza. Desse modo, acredita-se que os resultados deste trabalho científico poderão servir, de modo sistemático, de objeto de análise e de subsídio para o aprimoramento do Procedimento Operacional Padrão do setor.

No intuito de chegar a resultados que retratem fidedignamente o *status quo* da Agência, esta pesquisadora tem se dedicado à revisão da literatura pertinente ao assunto, tanto no âmbito da Força, quanto no meio civil. Por ser inviável a observação e o acompanhamento *in loco* das atividades rotineiras da Agência, a coleta de dados está sendo realizada por meio de Questionário, o que reforça a importância de sua participação nesta pesquisa. Ressalto a necessidade de sua autorização por meio deste documento, ao mesmo tempo em que asseguro que os dados fornecidos serão tratados no extremo rigor da ética profissional, a fim de não expor o senhor a qualquer tipo de constrangimento pessoal ou profissional.

Caso o senhor se interesse pelo desfecho desta pesquisa, terá livre acesso à sua leitura, a partir da solicitação direta a esta pesquisadora.

Sua contribuição será muito importante. Obrigada!



ADRIANA FERREIRA RIBEIRO DE CASTRO – Maj QCO Português  
Pesquisadora

Estou ciente das informações acerca desta pesquisa, não tenho dúvidas e concordo em participar.

Nome: SAMARA FERNANDA SOARES BARBOSA

Assinatura: Samara Fernanda Soares Barbosa

## APÊNDICE 3 – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

(Major)

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (QUESTIONÁRIO A OFICIAIS)

PREZADO OFICIAL,

Eu, ADRIANA Ferreira Ribeiro de CASTRO, Maj QCO Magistério/Português, selecionei o senhor para participar de uma pesquisa sobre a Comunicação no Exército Brasileiro e o papel do editor na missão de preservar e fortalecer a imagem Institucional. Esse estudo faz parte da minha Dissertação do Curso de Mestrado em Edição de Texto da Universidade Nova de Lisboa, na capital Lisboa, em Portugal. A escolha do senhor foi motivada pelo fato de compor, direta ou indiretamente, a equipe da Agência Verde-Oliva do Centro de Comunicação Social do Exército (CCOMSEx) e de desempenhar relevante função nesse setor que é alvo de minha pesquisa.

Meus principais objetivos são tornar clara a Comunicação desenvolvida pelo CCOMSEx, a partir da Agência institucional, identificar o papel desempenhado pelo editor de texto e avaliar a necessidade de manutenção, de robustecimento ou de aprimoramento dessa Agência. Vale destacar que, por se tratar de um projeto recente do CCOMSEx, não se realizou, até o momento, pesquisa dessa natureza. Desse modo, acredita-se que os resultados deste trabalho científico poderão servir, de modo sistemático, de objeto de análise e de subsídio para o aprimoramento do Procedimento Operacional Padrão do setor.

No intuito de chegar a resultados que retratem fidedignamente o *status quo* da Agência, esta pesquisadora tem se dedicado à revisão da literatura pertinente ao assunto, tanto no âmbito da Força, quanto no meio civil. Por ser inviável a observação e o acompanhamento *in loco* das atividades rotineiras da Agência, a coleta de dados está sendo realizada por meio de Questionário, o que reforça a importância de sua participação nesta pesquisa. Ressalto a necessidade de sua autorização por meio deste documento, ao mesmo tempo em que asseguro que os dados fornecidos serão tratados no extremo rigor da ética profissional, a fim de não expor o senhor a qualquer tipo de constrangimento pessoal ou profissional.

Caso o senhor se interesse pelo desfecho desta pesquisa, terá livre acesso à sua leitura, a partir da solicitação direta a esta pesquisadora.

Sua contribuição será muito importante. Obrigada!



ADRIANA FERREIRA RIBEIRO DE CASTRO – Maj QCO Português  
Pesquisadora

Estou ciente das informações acerca desta pesquisa, não tenho dúvidas e concordo em participar.

Nome:



Assinatura:



## APÊNDICE 4 – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

(Capitão)

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (QUESTIONÁRIO A OFICIAIS)

PREZADO OFICIAL,

Eu, **ADRIANA** Ferreira Ribeiro de **CASTRO**, Maj QCO Magistério/Português, selecionei o senhor para participar de uma pesquisa sobre a Comunicação no Exército Brasileiro e o papel do editor na missão de preservar e fortalecer a imagem Institucional. Esse estudo faz parte da minha Dissertação do Curso de Mestrado em Edição de Texto da Universidade Nova de Lisboa, na capital Lisboa, em Portugal. A escolha do senhor foi motivada pelo fato de compor, direta ou indiretamente, a equipe da Agência Verde-Oliva do Centro de Comunicação Social do Exército (CCOMSEx) e de desempenhar relevante função nesse setor que é alvo de minha pesquisa.

Meus principais objetivos são tornar clara a Comunicação desenvolvida pelo CCOMSEx, a partir da Agência institucional, identificar o papel desempenhado pelo editor de texto e avaliar a necessidade de manutenção, de robustecimento ou de aprimoramento dessa Agência. Vale destacar que, por se tratar de um projeto recente do CCOMSEx, não se realizou, até o momento, pesquisa dessa natureza. Desse modo, acredita-se que os resultados deste trabalho científico poderão servir, de modo sistemático, de objeto de análise e de subsídio para o aprimoramento do Procedimento Operacional Padrão do setor.

No intuito de chegar a resultados que retratem fidedignamente o *status quo* da Agência, esta pesquisadora tem se dedicado à revisão da literatura pertinente ao assunto, tanto no âmbito da Força, quanto no meio civil. Por ser inviável a observação e o acompanhamento *in loco* das atividades rotineiras da Agência, a coleta de dados está sendo realizada por meio de Questionário, o que reforça a importância de sua participação nesta pesquisa. Ressalto a necessidade de sua autorização por meio deste documento, ao mesmo tempo em que asseguro que os dados fornecidos serão tratados no extremo rigor da ética profissional, a fim de não expor o senhor a qualquer tipo de constrangimento pessoal ou profissional.

Caso o senhor se interesse pelo desfecho desta pesquisa, terá livre acesso à sua leitura, a partir da solicitação direta a esta pesquisadora.

Sua contribuição será muito importante. Obrigada!



ADRIANA FERREIRA RIBEIRO DE CASTRO – Maj QCO Português  
Pesquisadora

Estou ciente das informações acerca desta pesquisa, não tenho dúvidas e concordo em participar.

Nome: José Raimundo Silva Cerqueira

Assinatura: [Handwritten Signature]

## APÊNDICE 5 – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

(Tenente)

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (QUESTIONÁRIO A OFICIAIS)

PREZADO OFICIAL,

Eu, **ADRIANA** Ferreira Ribeiro de **CASTRO**, Maj QCO Magistério/Português, selecionei o senhor para participar de uma pesquisa sobre a Comunicação no Exército Brasileiro e o papel do editor na missão de preservar e fortalecer a imagem Institucional. Esse estudo faz parte da minha Dissertação do Curso de Mestrado em Edição de Texto da Universidade Nova de Lisboa, na capital Lisboa, em Portugal. A escolha do senhor foi motivada pelo fato de compor, direta ou indiretamente, a equipe da Agência Verde-Oliva do Centro de Comunicação Social do Exército (CCOMSEx) e de desempenhar relevante função nesse setor que é alvo de minha pesquisa.

Meus principais objetivos são tornar clara a Comunicação desenvolvida pelo CCOMSEx, a partir da Agência institucional, identificar o papel desempenhado pelo editor de texto e avaliar a necessidade de manutenção, de robustecimento ou de aprimoramento dessa Agência. Vale destacar que, por se tratar de um projeto recente do CCOMSEx, não se realizou, até o momento, pesquisa dessa natureza. Desse modo, acredita-se que os resultados deste trabalho científico poderão servir, de modo sistemático, de objeto de análise e de subsídio para o aprimoramento do Procedimento Operacional Padrão do setor.

No intuito de chegar a resultados que retratem fidedignamente o *status quo* da Agência, esta pesquisadora tem se dedicado à revisão da literatura pertinente ao assunto, tanto no âmbito da Força, quanto no meio civil. Por ser inviável a observação e o acompanhamento *in loco* das atividades rotineiras da Agência, a coleta de dados está sendo realizada por meio de Questionário, o que reforça a importância de sua participação nesta pesquisa. Ressalto a necessidade de sua autorização por meio deste documento, ao mesmo tempo em que asseguro que os dados fornecidos serão tratados no extremo rigor da ética profissional, a fim de não expor o senhor a qualquer tipo de constrangimento pessoal ou profissional.

Caso o senhor se interesse pelo desfecho desta pesquisa, terá livre acesso à sua leitura, a partir da solicitação direta a esta pesquisadora.

Sua contribuição será muito importante. Obrigada!



ADRIANA FERREIRA RIBEIRO DE CASTRO – Maj QCO Português  
Pesquisadora

Estou ciente das informações acerca desta pesquisa, não tenho dúvidas e concordo em participar.

Nome: LECIANE MOREIRA DIAS

Assinatura: 

## APÊNDICE 6 – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

(Servidora Civil)

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (QUESTIONÁRIO A OFICIAIS)

PREZADO OFICIAL,

Eu, **ADRIANA** Ferreira Ribeiro de **CASTRO**, Maj QCO Magistério/Português, selecionei o senhor para participar de uma pesquisa sobre a Comunicação no Exército Brasileiro e o papel do editor na missão de preservar e fortalecer a imagem Institucional. Esse estudo faz parte da minha Dissertação do Curso de Mestrado em Edição de Texto da Universidade Nova de Lisboa, na capital Lisboa, em Portugal. A escolha do senhor foi motivada pelo fato de compor, direta ou indiretamente, a equipe da Agência Verde-Oliva do Centro de Comunicação Social do Exército (CCOMSEx) e de desempenhar relevante função nesse setor que é alvo de minha pesquisa.

Meus principais objetivos são tornar clara a Comunicação desenvolvida pelo CCOMSEx, a partir da Agência institucional, identificar o papel desempenhado pelo editor de texto e avaliar a necessidade de manutenção, de robustecimento ou de aprimoramento dessa Agência. Vale destacar que, por se tratar de um projeto recente do CCOMSEx, não se realizou, até o momento, pesquisa dessa natureza. Desse modo, acredita-se que os resultados deste trabalho científico poderão servir, de modo sistemático, de objeto de análise e de subsídio para o aprimoramento do Procedimento Operacional Padrão do setor.

No intuito de chegar a resultados que retratem fidedignamente o *status quo* da Agência, esta pesquisadora tem se dedicado à revisão da literatura pertinente ao assunto, tanto no âmbito da Força, quanto no meio civil. Por ser inviável a observação e o acompanhamento *in loco* das atividades rotineiras da Agência, a coleta de dados está sendo realizada por meio de Questionário, o que reforça a importância de sua participação nesta pesquisa. Ressalto a necessidade de sua autorização por meio deste documento, ao mesmo tempo em que asseguro que os dados fornecidos serão tratados no extremo rigor da ética profissional, a fim de não expor o senhor a qualquer tipo de constrangimento pessoal ou profissional.

Caso o senhor se interesse pelo desfecho desta pesquisa, terá livre acesso à sua leitura, a partir da solicitação direta a esta pesquisadora.

Sua contribuição será muito importante. Obrigada!



ADRIANA FERREIRA RIBEIRO DE CASTRO – Maj QCO Português  
Pesquisadora

Estou ciente das informações acerca desta pesquisa, não tenho dúvidas e concordo em participar.

Nome: ELIANE AUGUSTA DE FREITAS CASTREIRA

Assinatura: 

**APÊNDICE 7 – QUESTIONÁRIO SUBJETIVO A OFICIAIS DA AGÊNCIA  
VERDE-OLIVA**

**1. Com o intuito de conhecermos o perfil básico do(a) nosso(a) informante, solicitamos que o (a) senhor(a) assinale a opção em que se enquadra:**

**Profissão:**

- (x) Militar de carreira
- ( ) Militar temporário
- ( ) Civil

**Idade:**

- ( ) Até 35 anos
- (x) Entre 36 e 50 anos
- ( ) Acima de 50 anos

**2. Se militar, há quanto tempo o(a) senhor(a) integra as fileiras do Exército e qual o seu posto atual?**

Integro o Exército há 25 anos. Posto de Tenente-Coronel.

**3. O(A) senhor(a) poderia nos apresentar uma síntese de sua experiência profissional?**

Cursos Militares: Curso de Formação do Quadro Complementar de Oficiais; Curso de Aperfeiçoamento do Quadro Complementar do Oficiais; Curso de Língua Inglesa nas Forças Armadas Canadenses e Estágio de Tradutor e Intérprete.

Cursos Civis: Graduação em Letras (Inglês/Português e respectivas literaturas); Pós-Graduação *Latu Sensu* em Língua Inglesa; Interpretação simultânea.

Cargos: Professora de Língua Inglesa; Chefe de Seção de Idiomas na AMAN e no Colégio Militar de Brasília; Adjunta da Seção de Missão de Paz (COTER); Adjunta da Seção de Assuntos Internacionais (EME); Coordenadora na Seção de Adidos (MD) e Adjunta da Agência Verde-Oliva (CCOMSEx).

**4. Há quanto tempo o(a) senhor(a) integra a equipe do CCOMSEx? E a equipe da Agência Verde-Oliva?**

10 meses.

**5. Apresente os fatores que motivaram a criação da Agência Verde-Oliva.**

A agência Verde-Oliva foi criada com o propósito de atuar com maior proatividade e efetividade na difusão das atividades e temas prioritários do Exército junto aos diversos veículos de comunicação regionais e nacionais, atendendo a uma maior demanda da sociedade e de uma visão de futuro.

Além disso, ela atua no sentido de potencializar e aumentar a integração entre várias áreas de atividade do sistema de Comunicação Social do Exército.

**6. Que função o(a) senhor(a) exerce na Agência e quais as principais atribuições decorrentes?**

Adjunta da Agência Verde-Oliva.

Atribuições:

Revisão de textos do EBlog; elaboração e envio de Avisos de Pauta sobre atividades da Força para *mailing* de imprensa; envio de matérias e vídeos do *site* do Exército aos veículos de comunicação (*sites*, revistas especializadas, etc); clipagens de matérias e vídeos enviados aos veículos de comunicação; verificação de demandas de órgãos da imprensa solicitando visitar e produzir matérias nos diversos Órgãos e Estabelecimentos de Ensino do EB.

**7. Na percepção do(a) senhor(a), a edição de texto é uma etapa importante no processo produtivo da Agência? Justifique.**

A edição de texto é uma etapa importante, pois constitui tarefa fundamental para a apresentação de um texto claro, coerente e acessível, criando condições mais favoráveis para o esquema comunicativo.

**8. Na sua opinião, qual o perfil profissiográfico desejado para o integrante da Agência que desempenha o papel de editor de texto?**

Ter domínio da língua, ser disciplinado, ter flexibilidade e bom senso; é desejável que conheça sobre estratégias de *marketing* de conteúdo.

**9. Como o(a) senhor(a) avalia a integração interna do CCOMSEx, ou seja, o intercâmbio da Agência Verde-Oliva com os demais setores do Centro?**

A Agência Verde-Oliva vem atuando ativamente no sentido de promover a integração entre as diversas divisões e seções do CCOMSEx, especialmente entre a Ag VO e as Divisão de Produção e Divulgação (Div Prod Div) e Relações com a Mídia (RM).

**10. Como se dá o processo de elaboração e de seleção das pautas e quem efetivamente participa dessas etapas produtivas?**

A Agência participa das reuniões semanais da Div Prod Div. Nessa reunião são verificados os temas e as pautas que terão destaque no decorrer da semana. Além disso, são realizadas visitas aos Diversos Órgãos da Força no sentido de levantar pautas positivas a sua imagem, antecipando as ações. Os setores e Órgãos da Força enviam um texto- base (*release*) do evento para a Agência, que edita e revisa o conteúdo a ser divulgado no formato de Aviso de Pauta. Todo o processo é realizado com a assessoria de profissional da área de Comunicação Social.

**11. Como o(a) senhor(a) avalia a interação da Agência com todos os integrantes do Sistema de Comunicação Social do Exército (muito boa, satisfatória ou precária)? Justifique.**

A Agência tem realizado um trabalho de interação muito bom com os integrantes do Sistema de Comunicação Social do Exército.

**12. Como o(a) senhor(a) avalia a interação da Agência com a imprensa nacional e internacional? (muito boa, satisfatória ou precária)? Justifique.**

Avalio ser muito boa.

**13. Quanto ao conteúdo e à forma das publicações da Agência, qual o grau de importância que o(a) senhor(a) atribui a cada um desses aspectos? Justifique.**

Acredito ser de extrema importância entregar conteúdos que não apenas forneçam as informações que os leitores buscam, mas que sejam escritos de forma acessível a eles.

**14. Quanto à qualidade textual das publicações da Agência, qual a avaliação do(a) senhor(a) a esse respeito? Justifique.**

Os textos recebidos são bastante variados, apresentado diferentes níveis de qualidade. Alguns são muito bem redigidos e quase não necessitam de ajustes. Contudo, também são recebidos textos que requerem revisão cuidadosa e detalhada, não somente quanto aos aspectos gramaticais, como também de clareza, ordenamento lógico e compreensibilidade. Nesses casos, a fonte é contactada para esclarecer as partes do texto que causam problemas de entendimento ou para reescrever aquelas partes que estão fora de contexto, sem nexos e sem sentido.

**15. Destaque os principais aspectos positivos da Agência e os que o(a) senhor(a) aponta como oportunidades de melhoria.**

Aspectos positivos: está inteirada e constantemente se reinventando para enfrentar os desafios do mundo moderno; energia sinérgica depreendida de um trabalho conjunto com as divisões internas do Centro de Comunicação Social do Exército, os departamentos, as diretorias e os comandos militares e suas agências.

Oportunidades de melhoria: a Agência precisa se reestruturar de forma a trabalhar efetivamente como uma Agência. Deve ser guarnecida com pessoal especializado de diferentes áreas da Comunicação Social. Precisa implementar rotinas diárias de planejamento, relacionamento com a mídia e divulgação de matérias.

**MUITO OBRIGADA PELA SUA IMPORTANTE PARTICIPAÇÃO NESTA PESQUISA!**

**APÊNDICE 8 – QUESTIONÁRIO OBJETIVO A OFICIAIS DA AGÊNCIA  
VERDE-OLIVA**

**1. Há quanto tempo o(a) senhor(a) trabalha em favor da Agência Verde-Oliva (VO)?**

- Trabalho desde a elaboração do projeto-piloto da Agência.
- Trabalho desde a criação.
- Trabalho há mais de um ano.
- Trabalho há menos de um ano.

**2. O(A) senhor(a) conhece o Procedimento Operacional Padrão (POP) da Agência VO?**

- Sim. Conheço integralmente.
- Sim. Conheço parcialmente.
- Fiz uma leitura rápida apenas para ambientação.
- Não conheço.

**3. O(A) senhor(a) sabe quais são as atividades desempenhadas por cada membro de sua equipe de trabalho?**

- Sim. Conheço o trabalho realizado por cada integrante.
- Sim. Conheço o trabalho realizado por alguns integrantes.
- Não conheço o trabalho dos demais integrantes.

**4. Há interação e troca de informações/experiências entre os membros de sua equipe de trabalho e integrantes de outras Seções do Centro de Comunicação Social do Exército (CCOMSEx)?**

- Sim. Há interação e troca de informações/experiências frequentemente.  
**Com quem?** Com todas as Divisões do Centro, particularmente com a Divisão de Relacionamento com a mídia.
- Sim. Há interação e troca de informações/experiências esporadicamente.  
**Com quem?**

- 
- Nunca há interação e troca de informações/experiências.

**5. Em relação ao exercício de suas funções na Agência, que cursos são exigidos do(a) senhor(a) para o bom desempenho de suas tarefas? Assinale a(s) alternativa(s), dentre as elencadas abaixo, que responde(m) a essa questão.**

- Curso de especialização ou extensão militar.
- Curso de especialização ou extensão civil.
- Curso de pós-graduação civil (*lato* ou *stricto sensu*).
- Curso de aperfeiçoamento de oficiais.
- Curso de gestão e assessoramento de estado-maior.
- Curso de altos estudos militares.
- Curso de política e estratégia.

Outros. Quais? \_\_\_\_\_

**6. Em relação ao exercício de suas funções na Agência, o(a) senhor(a) julga ser necessário realizar cursos de aperfeiçoamento?**

Sim.

Não.

Em caso positivo, informe, por favor, quais?

Curso de Comunicação Social no Exército ou em outras Forças, ou alguma Pós-graduação em comunicação, a fim de estreitar os laços de relacionamentos.

**7. Em relação ao exercício de suas funções na Agência, que conhecimentos são exigidos do(a) senhor(a) para o bom desempenho de suas tarefas? Assinale a(s) alternativa(s), dentre as elencadas abaixo, que responde(m) a essa questão.**

Sólido conhecimento institucional.

Conhecimento técnico-profissional das ciências militares.

Experiência profissional em algum estabelecimento de ensino militar.

Experiência profissional em áreas relacionadas direta ou indiretamente à comunicação.

Sólido conhecimento de Língua Portuguesa.

Conhecimento de Jornalismo.

Outros. Quais? \_\_\_\_\_

**8. Assinale o(s) atributo(s)/valor(es) de grande relevância para o desempenho das tarefas da Agência VO.**

Profissionalismo.

Responsabilidade.

Iniciativa.

Criatividade.

Objetividade.

Autoaperfeiçoamento.

Dinamismo.

Disciplina.

Coragem moral.

Ética.

Tato.

**9. Por se tratar de uma agência de notícia, o conteúdo e a forma do que é publicado devem ser preocupações do dia a dia de todos os integrantes da equipe. Assinale a opção que melhor traduz o seu nível de preocupação.**

Preocupo-me com conteúdo e forma na mesma proporção.

Preocupo-me mais com o conteúdo e menos com a forma.

Preocupo-me menos com o conteúdo e mais com a forma.

Não alimento preocupações em relação ao conteúdo e à forma, pois acredito que o mais importante é informar com oportunidade.

**10. Há preocupação em tornar os produtos da Agência cada vez mais atrativos e dinâmicos aos olhos do público-leitor?**

Sim.

Não.

Eventualmente, pois não se pode dizer que esta é a prioridade da Agência.

**MUITO OBRIGADA PELA SUA IMPORTANTE PARTICIPAÇÃO NESTA PESQUISA!**

## APÊNDICE 9 – QUESTIONÁRIO SUBJETIVO AO RESPONSÁVEL PELO EBLOG DA AGÊNCIA VERDE-OLIVA

**1. Com o intuito de conhecermos o perfil básico do(a) nosso(a) informante, solicitamos que o (a) senhor(a) assinale a opção em que se enquadra:**

**Profissão:**

- ( ) Militar de carreira
- ( ) Militar temporário
- (x) Civil

**Idade:**

- ( ) Até 35 anos
- ( ) Entre 36 e 50 anos
- (x) Acima de 50 anos

**2. O(A) senhor(a) poderia nos apresentar o seu breve histórico acadêmico, incluindo a realização de cursos de especialização em sua área de atuação?**

Curso de formação acadêmica e cursos de especialização:

- Graduação em Comunicação Social – Relações Públicas e Jornalismo
- Pós-graduação em: Comunicação Institucional; Gestão da Comunicação; Planejamento em Comunicação; Gestão de crise nas organizações e outros.
- Mestrado em *Marketing* Estratégico.

**3. O(A) senhor(a) poderia nos apresentar uma síntese de sua experiência profissional?**

- Iniciei minha atividade profissional no Exército Brasileiro, em 1981. Participei do processo de implantação do Centro de Comunicação Social – CCOMSEx, bem como das reestruturações ocorridas no Sistema até a presente data.

- Integrei equipe de estudo e implantação da Rádio Verde-Oliva 98,7 FM, tendo sido a voz que inaugurou a rádio, no dia 12 de junho de 2002.

- Há 16 anos sou responsável pela produção e apresentação de programas semanais de entrevistas para mídias institucionais (Rádio, Programa “O Comandante Responde e Verde-Oliva Entrevista); além de produção de reportagens especiais.

- Realizo estudos e análises de comunicação para alicerçar o poder decisório, nos assuntos relativos à comunicação social.

- Consolidei a doutrina de *Media Training* no Exército.

- Realizei o planejamento e a execução do treinamento direcionado a autoridades civis e militares.

- Sou autora do projeto, desenvolvimento e gestão de conteúdo do *blog* oficial do Exército (EBlog), voltado para assuntos de defesa, segurança e outros temas de interesse nacional.

- Elaborei o estudo inicial de criação da agência de notícias do Exército, a Agência Verde-Oliva.

#### **4. Há quanto tempo o(a) senhor(a) integra a equipe do CCOMSEx? E a equipe da Agência Verde-Oliva?**

Desde 1981, integro a equipe do CCOMSEx, e da Agência VO, desde a sua oficialização em 2017.

#### **5. Na Agência Verde-Oliva, o(a) senhor(a) é responsável pelo gerenciamento do *blog* do Exército, denominado EBlog. Explique o surgimento, a evolução e a visão de futuro desse importante veículo de comunicação da Força?**

Em agosto de 2013, o *blog* oficial do Exército foi criado, em caráter excepcional, em reforço às ações de divulgação das mensagens das principais campanhas institucionais (Dia do Exército 2013 e Dia do Soldado 2014). Esse canal de comunicação do Exército com a sociedade seria mantido ativo no período das referidas campanhas.

Pela característica da mídia, o EBlog permite dar maior destaque a temas considerados relevantes para a instituição, uma vez que apresenta uma abordagem mais ampla sobre os assuntos selecionados.

Diante disso, naquele período, buscou-se destacar temas explorados pelas campanhas do ano – os projetos estratégicos do Exército. Para dinamizar e tornar o espaço mais atraente, foram postadas entrevistas e matérias ilustradas sobre militares em atuação. As “histórias de vida” tiveram grande apelo emocional e geraram muitos acessos.

Após avaliação da repercussão e do interesse despertado pelo EBlog, Gen Enzo – Cmt Ex – determinou que a mídia fosse mantida e integrada às mídias sociais da Força. Para tanto, o EBlog passou por ampla reformulação, adequando-se aos objetivos estabelecidos para essa nova fase.

Gerenciado, inicialmente, pela Divisão de Planejamento do CCOMSEx, em 2017, com a criação da Agência Verde-Oliva, o *blog* passou a ser uma atividade desse novo setor.

A reestruturação do *blog* foi fundamentada nos dados levantados em Pesquisas de Opinião desenvolvidas pelo Exército e por Institutos de Pesquisas, que apresentaram elevados índices de desconhecimento da sociedade sobre os assuntos de defesa. Esses dados sinalizaram para a necessidade de ampliação de ações de comunicação que estimulassem o debate sobre temas relevantes de interesse nacional. Em razão disso, foi considerado como objetivo estratégico a criação ou a renovação de mídias direcionadas a segmentos da sociedade com potencial multiplicador das mensagens institucionais do Exército. Nesse contexto, o *blog* foi apresentado como um canal especializado em Defesa Nacional, de conteúdo atual, e alinhado com a política de comunicação da Força.

Esse espaço é aberto a colaboradores militares e civis que respondem pelo conteúdo apresentado. A moderação existente visa à manutenção da qualidade das postagens, bem como à preservação dos princípios éticos da instituição Exército.

## **Público-Alvo**

- a) Segmentos das Classes A e B da população.
- b) Segmentos com potencial “influenciador” e formadores de opinião.
  - . Empresarial.
  - . Acadêmico.
  - . Imprensa.
  - . Possíveis novos integrantes da Força.
  - . Organizações e Instituições com interesse nos temas de Defesa.

### **6. Na sua opinião, as suas atribuições no *blog* correspondem ao trabalho desempenhado por um editor de texto ou vão além do que se espera desse profissional?**

Por se tratar de uma mídia de grande apelo visual e de conteúdo mantido por colaboradores, outras atribuições são agregadas àquelas próprias do editor, por exemplo: identificação de temas que atendam aos interesses estratégicos estabelecidos pela Instituição; coordenação de pautas; seleção de artigos, conforme a oportunidade e interesse da Instituição; proposta de calendário para autores e para postagem; captação de novos colaboradores; manutenção do canal de interação com colaboradores permanentes e eventuais; acompanhamento da assessoria técnica; e divulgação da mídia.

### **7. Além das tarefas que o(a) senhor(a) desempenha na Agência, que outros profissionais são essenciais para que uma matéria seja publicada?**

Revisor de texto (professora de português da Agência); editor gráfico (equipe da Seção de TI e Produção de Divulgação); supervisor (chefe da Agência VO, com o apoio dos oficiais integrantes do setor).

### **8. Como se dá o processo de elaboração e de seleção das pautas que serão contempladas pelo EBlog? Há um propósito predefinido?**

As pautas são submetidas à aprovação do Ch do Centro. Os assuntos são selecionados conforme a oportunidade. Normalmente a preocupação do autor é com a linha editorial do veículo. Nem sempre os textos que recebemos atendem ao interesse momentâneo do Centro. Quando há necessidade de postar algum tema estratégico, a Agência identifica um autor com perfil para desenvolvê-lo e solicita o apoio. Em todas as oportunidades, o Centro solicita o envio de matérias e sugestões. Dessa forma, é comum recebermos colaborações oriundas das organizações militares e do meio civil, particularmente do meio acadêmico. A preocupação é manter um conteúdo atrativo, atual e que gere o interesse pelo compartilhamento e o debate.

### **9. Os jornalistas e os assessores de imprensa do Centro participam do processo de elaboração e de seleção das pautas do EBlog?**

Todos os setores do CCOMSEx têm apresentado sugestões e, eventualmente, artigos para publicação. Dessa forma, jornalistas e assessores de imprensa também apresentam suas sugestões.

**10. Quem são os colaboradores do EBlog, ou seja, quem é convidado a escrever para essa ferramenta?**

O conteúdo do EBlog é mantido por autores classificados em três categorias: colaboradores permanentes, colaboradores eventuais e colaboradores estratégicos.

O convite aos colaboradores é feito pessoalmente, por telefone ou por *e-mail* do general Ch do CCOMSEx. Confirmado o interesse em ser um colaborador permanente, enviamos uma sugestão de calendário de postagem dos artigos. Essa proposta é realizada com muito critério. Por se tratar de apoio espontâneo, é importante não sobrecarregar os autores, respeitando o tempo de dedicação à pesquisa e à produção da matéria.

Os colaboradores eventuais são aqueles que enviam artigos sem regularidade. Alguns reagiram ao convite supracitado, outros enviam após conhecerem a plataforma e identificarem, nela, uma oportunidade de se expressarem.

Os colaboradores estratégicos – que podem ou não integrar os segmentos supracitados – são autores contatados para apresentarem artigos sobre temas estabelecidos pelo CCOMSEx.

Observa-se o aumento de envio de artigos pelo *e-mail* do EBlog: [eblog@ccomsex.eb.mil.br](mailto:eblog@ccomsex.eb.mil.br). A seleção dos artigos segue critérios estabelecidos no Tutorial.

**11. Quem é o público-leitor do EBlog? Conhecê-lo é importante ou irrelevante para o êxito dessa ferramenta?**

O monitoramento da mídia é realizado pelo setor de Tecnologia da Informação que gera relatórios semanais. No entanto, ainda não foram realizadas pesquisas direcionadas a públicos específicos. A ampliação dos meios de identificação de expectativas e satisfação dos leitores, certamente facilitará os ajustes da mídia e consequente adequação aos interesses da Instituição e do público-alvo.

Atualmente, observamos grande interesse dos profissionais da imprensa (*sites*, *blogs*), militares e acadêmicos em geral.

**12. Há um calendário de conteúdo para o EBlog?**

Conforme citado, há um calendário de postagens seguindo os critérios comentados: oportunidade (temporalidade), objetivos estratégicos, data do recebimento do artigo pela Agência Verde-Oliva.

**13. Quanto ao conteúdo e à forma do EBlog, qual o grau de importância que o(a) senhor(a) atribui a cada um desses aspectos? Justifique.**

Considerando os objetivos da mídia e as razões que motivaram sua criação, certamente o conteúdo é o mais importante. No entanto, vale ressaltar que os aspectos técnicos, visuais, navegabilidade, atualização da página, espaço para comentários e compartilhamento das mensagens compõem a estrutura da plataforma, contribuindo, sobretudo, para estimular o acesso. Enfim, é um conjunto de aspectos que objetivam despertar a atenção, o interesse e a permanência do internauta no EBlog.

**MUITO OBRIGADA PELA SUA IMPORTANTE PARTICIPAÇÃO NESTA PESQUISA!**

## APÊNDICE 10 – QUESTIONÁRIO SUBJETIVO A OFICIAL JORNALISTA

**1. Com o intuito de conhecermos o perfil básico do(a) nosso(a) informante, solicitamos que o (a) senhor(a) assinale a opção em que se enquadra:**

**Profissão:**

Militar de carreira

Militar temporário

Civil

**Idade:**

Até 35 anos

Entre 36 e 50 anos

Acima de 50 anos

**2. Se militar, há quanto tempo o(a) senhor(a) integra as fileiras do Exército e qual o seu posto atual?**

Integro há quase 12 anos (março de 2007). Posto atual: Capitão.

**3. O(A) senhor(a) poderia nos apresentar uma síntese de sua experiência profissional?**

- Jornalista na Seção de Produção de Conteúdo (antiga Seção de Mídia Eletrônica) – 2016 a 2019 - Centro de Comunicação Social do Exército – Brasília-DF;

- Instrutor do Curso de Formação de Oficiais do Quadro Complementar – 2014 a 2015 - Escola de Formação Complementar do Exército – Salvador-BA;

- Adjunto da Seção de Comunicação Social – 2012 a 2013 – 6ª Região Militar – Salvador-BA;

- Adjunto da Seção de Comunicação Social – 2008 a 2011 – Comando Militar do Nordeste – Recife-PE;

- Repórter das Editoria de Esportes e Cultura – 2003 a 2007 – Jornal A Tarde – Salvador-BA;

- Repórter da Editoria de Esportes – 1999 a 2003 – Jornal Correio da Bahia – Salvador-BA; e

- Redator – 2001 – Texto & Cia Assessoria de Comunicação – Salvador-BA.

**4. Há quanto tempo o(a) senhor(a) integra a equipe do CCOMSEx?**

Há cerca de 3 anos.

**5. O(A) senhor(a) poderia nos descrever o seu trabalho de jornalista e militar no CCOMSEx?**

Por ser o órgão central do Sistema de Comunicação Social do Exército, o CCOMSEx é a Organização Militar do Exército na qual o jornalista pode desempenhar de forma mais plena as suas habilidades dentro da Força. Dessa forma, redijo matérias escritas e roteiros de vídeo, realizo entrevistas e produzo programas especiais em vídeo, tanto no âmbito do próprio Quartel-General em Brasília como em outras cidades do Brasil e até do exterior.

Nem sempre é possível seguir o fluxo normal de produção de uma matéria: elaboração de pauta, primeiro contato com as fontes, produção de roteiro (se for o caso de matéria em vídeo), redação (matéria escrita), gravação e edição (vídeos) e revisão de texto. Muitas vezes ocorrem solicitações de coberturas imediatas, o que atropela o processo jornalístico.

**6. O(A) senhor(a) considera que as suas atribuições como jornalista contribuem para a preservação e o fortalecimento da imagem institucional do Exército perante os públicos interno e externo? Caso positivo, de que forma?**

Todo o esforço é nesse sentido. Os conteúdos produzidos visam ao cumprimento da missão finalística do CCOMSEx. Todavia, em algumas coberturas, o interesse jornalístico fica em segundo plano, prevalecendo a intenção de atender demandas institucionais e de relacionamento com outros órgãos, por vezes resvalando perigosamente no personalismo.

**7. Quais os atributos/valores profissionais o(a) senhor(a) destacaria como fundamentais para o bom desempenho de suas tarefas como jornalista e militar? Justifique.**

Certos aspectos são atinentes às duas expressões, como ética, profissionalismo, compromisso com a verdade, responsabilidade, coragem moral e tato.

**MUITO OBRIGADA PELA SUA IMPORTANTE PARTICIPAÇÃO  
NESTA PESQUISA!**

## APÊNDICE 11 – QUESTIONÁRIO SUBJETIVO A OFICIAL JORNALISTA

1. Com o intuito de conhecermos o perfil básico do(a) nosso(a) informante, solicitamos que o (a) senhor(a) assinale a opção em que se enquadra:

**Profissão:**

Militar de carreira

Militar temporário

Civil

**Idade:**

Até 35 anos

Entre 36 e 50 anos

Acima de 50 anos

2. Se militar, há quanto tempo o(a) senhor(a) integra as fileiras do Exército e qual o seu posto atual?

**R:** Meu posto atual é 1º Tenente e estou no Exército Brasileiro há 7 anos.

3. O(A) senhor(a) poderia nos apresentar uma síntese de sua experiência profissional?

**R:** Graduada pela Universidade Federal de Juiz de Fora em Comunicação Social, habilitação em Jornalismo. Como civil, fui estagiária em assessoria de imprensa na Diretoria de Imagem Institucional da UFJF – 2005 a 2007 – Juiz de Fora/MG; estagiária de comunicação social na Congregação Redentorista Rio, Minas e Espírito Santo – 2007 a 2008 – Juiz de Fora/MG. Em 2012, ingressei no Exército Brasileiro e realizei o curso de formação de oficiais e a Especialização em Ciências Militares em Salvador/BA; fui adjunta da seção de Comunicação Social da Secretaria-Geral do Exército, trabalhando com planejamento de eventos sociais e elaborando a revista semestral do Clube do Exército de Brasília. Tive a oportunidade de integrar a Missão de Paz no Haiti – 2014 e 2015 – como chefe da célula de comunicação social da Companhia de Engenharia Brasileira. Desde 2016, integro a Divisão de Produção e Divulgação do Centro de Comunicação Social do Exército, produzindo matérias para o *site* e para o canal do *YouTube*.

**4. Há quanto tempo o(a) senhor(a) integra a equipe do CCOMSEx?**

**R:** Há 3 anos. Desde 2016.

**5. O(A) senhor(a) poderia nos descrever o seu trabalho de jornalista e militar no CCOMSEx?**

**R:** Como adjunta da Divisão de Produção e Divulgação, elaboro conteúdos para diferentes mídias:

- Canal do Exército no *YouTube*: elaboração de roteiros e vídeos para os programas da grade de programação da Força. Atualmente, temos 11 tipos de programas diferentes que vão ao ar diariamente. Trabalho no processo de criação de pautas dos programas, elaboração de roteiros, gravação e acompanhamento da edição dos vídeos até o produto final;
- Campanhas para televisão aberta: participação na elaboração de roteiros, juntamente com a Divisão de Planejamento, produção e pós-produção de vídeos que irão compor as três principais campanhas do Exército Brasileiro: Dia do Exército, Dia do Soldado e Ingresso na Força (concursos).
- site do Exército Brasileiro: elaboração de notícias para o site, com a cobertura de eventos e realização de entrevistas. As pautas para as notícias chegam pela Divisão de Planejamento do CcomSEx e também são sugeridas pela Divisão de Produção e Divulgação. Com a chegada da pauta a ser coberta são definidos, na própria divisão, os meios a serem empregados na cobertura: somente matéria escrita? Rende vídeo? Qual será o tamanho da minha equipe (fotógrafo, cinegrafista)? Após a cobertura do evento, dando prioridade a entrevistas e ao que é factual e de interesse da Instituição. Com o produto pronto, no caso da matéria escrita, há o encaminhamento para a equipe de revisão que fará as correções necessárias e definirá título e data/hora para ir ao ar.

**6. O(A) senhor(a) considera que as suas atribuições como jornalista contribuem para a preservação e o fortalecimento da imagem institucional do Exército perante os públicos interno e externo? Caso positivo, de que forma?**

**R:** Sim, acredito que os trabalhos realizados pelos jornalistas do Centro contribuem sobremaneira para a Instituição. Tem sido através do trabalho de divulgação

que a Força Terrestre vem se mostrando presente, tanto para o público interno quanto para o público externo. Cobertura de fatos de interesse e elaboração de produtos com linguagem adequada aos seus receptores são possíveis graças ao trabalho dos jornalistas e editores. Todavia, há momentos em que o factual é prejudicado pela distribuição de pautas de menor interesse informativo.

Um exemplo positivo foi o trabalho realizado de fortalecimento da imagem da Diretoria de Fiscalização de Produtos Controlados (DFPC) em 2017, com a cobertura de eventos importantes do órgão dentro do cenário nacional, segue como exemplo a matéria abaixo publicada no site do Exército.

*[http://www.eb.mil.br/web/midia-imprensa/noticiario-do-exercito?p\\_p\\_id=101&p\\_p\\_lifecycle=0&p\\_p\\_state=maximized&p\\_p\\_mode=view&\\_101\\_struts\\_action=%2Fasset\\_publisher%2Fview\\_content&\\_101\\_assetEntryId=7998892&\\_101\\_type=content&\\_101\\_urlTitle=sistema-de-fiscalizacao-de-produtos-controlados-passa-por-transformacoes-para-otimizar-servicos&inheritRedirect=false](http://www.eb.mil.br/web/midia-imprensa/noticiario-do-exercito?p_p_id=101&p_p_lifecycle=0&p_p_state=maximized&p_p_mode=view&_101_struts_action=%2Fasset_publisher%2Fview_content&_101_assetEntryId=7998892&_101_type=content&_101_urlTitle=sistema-de-fiscalizacao-de-produtos-controlados-passa-por-transformacoes-para-otimizar-servicos&inheritRedirect=false)*

**NA CAPITAL FEDERAL, DFPC REALIZA 1ª REUNIÃO DE COORDENAÇÃO DE 2017**

**Brasília (DF)** – Durante a semana de 6 a 10 de março, na Capital Federal, a Diretoria de Fiscalização de Produtos Controlados (DFPC) realizou a 1ª Reunião de Coordenação de 2017, com representantes de todas as regiões militares. “Sistema modernizado o Sistema de Fiscalização e, como sistema, as partes precisam trabalhar de maneira integrada. Desde muito, utilizamos diversos mecanismos para melhor gestão, sendo que a reunião de coordenação é um deles”, afirmou o Diretor de Fiscalização de Produtos Controlados, General de Brigada Ivan Fernando Novaes Filho.

O Projeto de Eletrônica no Atendimento, tem como o Sistema de Agendamento e o de Processo Eletrônico são exemplos das transformações vividas pelo Sistema de Fiscalização de Produtos Controlados. Segundo o Diretor da DFPC, tudo isso visa atender, basicamente, a duas demandas: uma de fiscalização por parte da sociedade, de maneira mais precisa e mais presente, e outra de garantir de melhor qualidade dos serviços que a Diretoria presta aos diversos usuários. “Somos prestadores de serviço para a sociedade e temos que prestar o com a melhor qualidade possível”, ressaltou.

O processo de modernização que a DFPC vive é uma iniciativa de atender a crescente procura, como explicou o General Novaes: “As demandas reacionárias do sistema estão evoluindo muito rapidamente, tanto pelo aspecto quantitativo, pois a quantidade de registros pelo sistema está aumentando exponencialmente, quanto pelo qualitativo. Em 2005, havia cerca de 30 mil petições físicas. Hoje, são 150 mil. Além disso, os registros também mudaram os tipos de demandas: agilidade, transparência e qualidade nos serviços prestados. Além do aumento quantitativo, há o qualitativo. A sociedade nos exige um estorço de fiscalização cada vez maior, com avaliação permanente nos todos processos transformação, com modificações profundas em diversos pontos do sistema: estrutura, pessoal, tecnologia de informação, de supervisão de fiscalização, logística, recursos humanos e relações institucionais. São mudanças que estão sendo adotadas em diversos eixos simultaneamente, para fazer face a essas novas demandas”.

O Exército Brasileiro tem a missão de orientar e coordenar a fiscalização dos produtos controlados, no que concerne às atividades de fabricação, utilização industrial, importação, exportação, desembarque aduaneiro, armazenamento, depósito, manuseio, uso esporádico, cancelamento, comércio, recuperação, manutenção e reciclagem. “Controlar determinados produtos, que são sensíveis e que podem gerar risco para a sociedade, é missão do Comando do Exército. E esta se reveste de três processos: regular, autorizar que determinadas pessoas possam ter acesso e fiscalizar o uso dos produtos, o que traz um ganho muito grande em termos de segurança pública”, completa o Diretor da DFPC.

Para mais informações sobre o Sistema de Fiscalização de Produtos Controlados, acesse: [dfpc.ab.mil.br](http://dfpc.ab.mil.br)

**7. Quais os atributos/valores profissionais o(a) senhor(a) destacaria como fundamentais para o bom desempenho de suas tarefas como jornalista e militar? Justifique.**

**R:** Ser uma pessoa de fácil trato, comunicativa e interessada contribuem de maneira significativa para a elaboração dos produtos, realização de entrevistas e levantamento de pautas. É importante que o jornalista militar apresente uma postura amigável e pro-ativa para o desenvolvimento de seus trabalhos, uma vez que traz consigo a organização estampada no uniforme. Outro fator de destaque é o compromisso com a verdade e ao mesmo tempo com a Instituição.

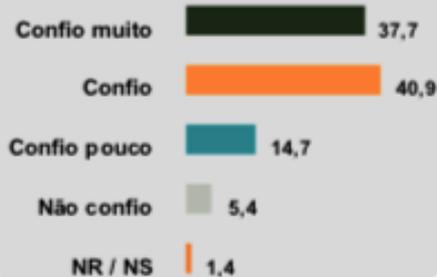
**MUITO OBRIGADA PELA SUA IMPORTANTE PARTICIPAÇÃO NESTA PESQUISA!**

## **ANEXOS**

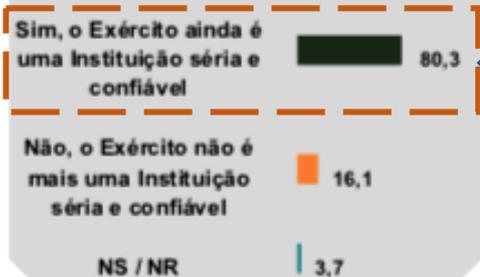
Fase Quantitativa

## CONFIANÇA NA INSTITUIÇÃO

Ao ser perguntado sobre: "O quanto você confia no Exército?", com relação à 2015, houve a confirmação da percepção de elevada confiança, levando-se em consideração a pesquisa anterior, com uma leve alta de 76,6% para 78,6%.



Quando foi perguntado: "Você acredita que o Exército ainda é uma Instituição séria e confiável no momento vivido no País?", ficou nítido que a percepção de aprovação mantém-se elevada, atingindo o índice de 80,3%. Em 2015, o percentual foi de 80,1%.



A fase quantitativa da pesquisa de opinião desenvolveu-se a partir de uma amostra das cinco regiões do País (população residente nas capitais, nos municípios da região metropolitana e no interior das Unidades da Federação). Foram realizadas 2.000 entrevistas, com nível de confiabilidade de 95% e margem de erro de 2,2% para mais ou para menos.

## ANEXO 2 – LEGISLAÇÃO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL<sup>64</sup>

### 1. LEIS:

- a. nº 8.313, de 23 DEZ 91 – Programa Nacional de Apoio à Cultura (Lei Rouanet).
- b. nº 9.610, de 19 FEV 98 – Lei de Direitos Autorais.

### 2. DECRETOS:

Nº 6.555, de 8 SET 08 – Dispõe sobre as ações de comunicação do Poder Executivo Federal e dá outras providências.

### 3. PORTARIA / INSTRUÇÃO / DIRETRIZ NORMATIVA DO MINISTÉRIO DA DEFESA:

- a. Diretriz de Comunicação Social do Ministério da Defesa, de 10 OUT 03.
- b. Portaria Normativa nº 1.359, de 12 DEZ 05 – Política de Comunicação Social de Defesa do Ministério da Defesa.
- c. Instrução Normativa nº 2, de 16 DEZ 09 – Disciplina as ações de publicidade dos órgãos e entidades integrantes do Poder Executivo Federal e dá outras providências.

### 4. PORTARIAS DO MINISTRO DO EXÉRCITO:

- a. nº 867, de 21 NOV 91 – Diretriz sobre o Procedimento em Relação à Sociedade de Amigos da Organização Militar.
- b. nº 569, de 2 SET 96 – Plano de Atividades Culturais do Exército.

### 5. PORTARIAS DO COMANDANTE DO EXÉRCITO:

- a. nº 1.317, de 3 JUL 00 – Normas para Funcionamento da Rede do Sistema de Comunicação Social do Exército (RESISCOMSEEx).
- b. nº 402, de 16 AGO 01 – Normas para a Publicação de Revistas Militares.
- c. nº 522, de 15 OUT 01 – Vade-Mécum de Cerimonial Militar do Exército – Prática de Cerimonial e Protocolo.
- d. nº 528, de 15 OUT 01 – Diretrizes Gerais para o Relacionamento do CCOMSEEx com a Fundação Cultural do Exército.
- e. nº 615, de 29 OUT 02 – Diretriz Estratégica do Sistema Cultural do Exército.
- f. nº 764, de 24 DEZ 02 – Diretriz Estratégica de Comunicação Social do Exército.
- g. nº 101, de 18 MAR 03 – Normas para a Organização e o Funcionamento do Sistema de Comunicação Social do Exército (SISCOMSEEx).
- h. nº 095, de 24 FEV 05 – Normas para a reprodução do Símbolo do Exército.

---

<sup>64</sup> Fonte: Plano de Comunicação Social 2018/2019, 2017, 20-21.

- i. nº 280, de 30 ABR 08 – Normas para Concessão de Diploma de Colaborador Emérito do Exército.
- j. nº 885, de 4 NOV 08 – Manual de Uso da Marca Exército Brasileiro.
- k. nº 110, de 18 FEV 14 – Regulamento do Centro de Comunicação Social do Exército (EB10-R-11.001).
- l. nº 172, de 10 MAR 14 – Regimento Interno do Centro de Comunicação Social do Exército (EB10-RI-11.001).
- m. nº 445, de 19 MAIO 15 – Instruções Gerais para Utilização da Rede Mundial de Computadores pelo Exército Brasileiro (EB10-IG-01.010).
- n. nº 498, de 22 MAIO 17 – Aprovação da Diretriz para a Elaboração e Divulgação de Ordens do Dia, Matérias Alusivas às Datas Comemorativas e Mensagens relativas a Datas Especiais (EB10-D-11.003) e outras providências.

#### 6. PORTARIAS DO ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO:

- a. nº 068, de 20 NOV 85 – Manual de Campanha Ação Comunitária (C45-3) – 1ª edição - 1985.
- b. nº 026, de 22 ABR 09 – Manual de Comunicação Social (C 45-1).
- c. nº 083, de 24 JUN 10 – Alteração das condições de funcionamento do Estágio de Comunicação Social para Oficiais do QEMA.

#### 7. PUBLICAÇÕES DE OADI:

- a. Caderno de Comunicação Social – Falando com a Imprensa (1ª Ed), de 2013, do CCOMSEx.
- b. Caderno de Comunicação Social – Atendendo ao Público (1ª Ed), de 2013, do CCOMSEx.
- c. Coletânea de Vade-Mécum de Cerimonial do Exército, da SGEx. Disponível em: <[http://www.sgex.eb.mil.br/vade\\_mecum/vademecum.htm](http://www.sgex.eb.mil.br/vade_mecum/vademecum.htm)>

### ANEXO 3 – ARTIGO ORIGINAL PARA O EBLOG

#### Comunicando a Intervenção Federal: o paradoxo informacional da confiabilidade verde-oliva

A decretação da Intervenção Federal na Segurança Pública do Rio de Janeiro representou, dadas as suas características — setorial, consentida e com cargo de titularidade de um militar da ativa —, um ineditismo não apenas político e jurídico na História do Brasil. Todas as áreas funcionais e assessorias, que tradicionalmente apoiam as tomadas de decisão corporativas, viram-se igualmente diante de uma situação peculiar. Seus contornos de atuação precisaram ser definidos no mais curto espaço de tempo e — muito importante — isso teve que ser feito preservando a natureza e as especificidades das Forças Armadas. Não foi diferente com a Comunicação Social, à qual foram impostos dois importantes desafios iniciais.

O primeiro deles foi estabelecer uma arquitetura de relacionamento entre os diferentes atores do processo de comunicação, que agora haviam passado, todos, à subordinação de um único ente centralizador. E que atores seriam esses? Embora alguns deles eventualmente permeiem mais de um nível de decisão (como é o caso da Secretaria de Segurança, que também atua nos níveis estratégico e político), para os fins da Comunicação Social foi visualizado, em linhas gerais, o seguinte escalonamento:

- no nível político, o Gabinete de Intervenção Federal (AsCom GIF);
- no nível estratégico, o Comando Militar do Leste (E7-CML);
- no nível operacional, o Comando Conjunto (D7-CCj) e a Secretaria de Segurança (AsCom SeSeg);
- no nível tático, as três Forças Armadas, o Comando-Geral de Polícia Militar e a Chefia de Polícia Civil.

Desse modo, os quatro atores dos níveis político, estratégico e operacional foram selecionados como depositários da responsabilidade pelo alinhamento do discurso. À primeira vista percebida como vantajosa e facilitadora da gestão organizacional — sobretudo sob a ótica do pensamento cartesiano militar —, a centralização de comando intrínseca à Intervenção não necessariamente resultou em unicidade plena de narrativa da Comunicação Social, por uma razão muito simples: não seria desejável que assim ocorresse. Isso porque, embora todos os entes comunicadores estejam colimados aos dois objetivos estratégicos comuns — recuperação da capacidade operativa dos órgãos de segurança pública e redução dos índices de criminalidade —, as searas de cada um deles guardam particularidades que precisam ser satisfeitas, sob pena de comprometimento de sua vocação prioritária. Por exemplo, é necessário que o Comando Conjunto comunique seu protagonismo no contexto das operações integradas (operações de garantia da lei e da ordem — GLO — nas quais as Forças Armadas atuam em parceria com os órgãos de segurança pública, especialmente com as Polícias Civil e Militar), mas que ao mesmo seja permitido à Polícia Militar, quando operando isoladamente, comunicar sua efetividade como força policial autônoma em aperfeiçoamento, pois esse é justamente um dos objetivos estratégicos estabelecidos. Do mesmo modo, quando se trata de implementar medidas de reorganização interna da Polícia Militar, é imperioso que esse tema seja de exclusiva competência da Secretaria de Segurança, muito embora o efeito da maioria das medidas tenha reflexos objetivos na atuação de outros órgãos do processo de Intervenção, em especial do Comando Conjunto. Compreendidas essas necessidades

de comunicar, vis-à-vis os traços inerentes ao perfil de cada um dos componentes, as exclusividades temáticas restaram assim estabelecidas:

- AsCom GIF: medidas estruturantes da Intervenção, em especial as de caráter político (ex: negociação de recursos financeiros federais, normas de reformulação do sistema prisional, normas para fluxo de carreira de policiais, medidas administrativas para reequipamento das Polícias etc), além da agenda do Interventor Federal;
- E7-CML: assuntos que envolvam o Exército no Rio de Janeiro que não a execução de operações integradas de GLO, além dos temas ligados aos estados do Espírito Santo e Minas Gerais (estados também integrantes do CML);
- D7-CCj: operações integradas de GLO;
- AsCom SeSeg: temas eminentemente afetos às Polícias Civil e Militar (ex: reestruturação de Unidades de Polícia Pacificadora, operações isoladas, recompletamento de efetivos, investigações em curso etc).

Estabelecida essa arquitetura da comunicação, o segundo desafio que se impôs (esse, de caráter permanente e sensível aos humores da opinião pública) foi o de romper uma tendência que se estabeleceu em decorrência dos altíssimos níveis de confiabilidade das Forças Armadas no âmbito da população brasileira: o desejo de ver tropas armadas e meios bélicos personificando a última nesga de esperança pelo restabelecimento da paz social. Trata-se de um efeito colateral do reconhecimento que é auferido às instituições militares, ou seja, um preço a ser pago pela legitimidade e pelo respeito conquistados em longa caminhada de profissionalismo, de apego a valores morais sólidos e de gestão eficiente de recursos. Embora esse fenômeno não seja necessariamente danoso para o processo de Intervenção, o fato é que ele pode induzir a uma percepção enganosa quanto à verdadeira eficácia de cada uma das medidas implementadas. Nesse sentido, a ideia-força de que “a Intervenção é federal, e não militar” não é, por si só, suficientemente impactante para dissipar do inconsciente coletivo a imagem dos soldados permanentemente atuando de modo ostensivo, mediante operações em força que resultem na prisão de delinquentes e na recuperação de territórios alegadamente controlados pela criminalidade. Como resultado, os cidadãos fluminenses em geral — e a imprensa em particular — buscam enfatizar, por vezes hiperbolicamente, quaisquer demonstrações da aplicação dessas “virtudes marciais”, percebidas como panaceia à grave crise de segurança do estado: tanques, helicópteros, militares fortemente armados, e efetivos massivos de tropas são o alvo preferencial dos noticiários. Tal como o filósofo grego Diógenes — que percorria as ruas, durante o dia, empunhando uma lamparina, alegando estar em busca de um homem honesto — as luzes lançadas sobre o *hard power* da Intervenção, embora obtenham o apelo imagético que estimula o consumo da notícia, em realidade não contribuem para a construção de uma lógica inescapável, que precisa ser comunicada adequadamente: a de que o legado sustentável pós-Intervenção bebe na fonte das medidas estruturantes, e não na dos balanços de apreensões de drogas e armas que, embora necessários, não são nem suficientes, nem determinantes para os resultados de longo prazo desejados.

Eis que se estabelece então um paradoxo informacional: a ênfase da mídia concentra-se nas ações ostensivas (emergenciais, porém espetaculosas) quando, de fato, a chave para o atingimento dos objetivos estabelecidos repousa nas ações de gestão (no *soft power*) que, silenciosas, porém consistentes, em geral padecem da notoriedade que lhes deveria fazer justiça. Estando a imagem das Forças Armadas indubitavelmente funcionando como lastro de credibilidade ao processo de Intervenção Federal, não apenas preservá-la, mas também comunicá-la adequadamente constitui fator determinante para o sucesso.

## **ANEXO 4 – ARTIGO EDITADO PARA O EBLOG**

### **Comunicando a Intervenção Federal: o paradoxo informacional da confiabilidade verde-oliva**

As características da Intervenção Federal na Segurança Pública do Rio de Janeiro – setorial, consentida e com cargo de titularidade de um militar da ativa – representaram um ineditismo não apenas político e jurídico na História do Brasil. Todas as áreas funcionais que, tradicionalmente, apoiam as tomadas de decisão corporativas viram-se também diante de uma situação peculiar: seus contornos de atuação precisaram ser rapidamente definidos e, ainda mais importante, estipulados, preservando a natureza e as especificidades das Forças Armadas. Não foi diferente com a Comunicação Social, à qual foram impostos dois importantes desafios iniciais.

O primeiro deles foi estabelecer a adequada arquitetura de relacionamento entre os diferentes atores do processo de comunicação, que agora haviam passado à subordinação de um único ente centralizador. E quais seriam esses atores? Embora alguns permeiem eventualmente mais de um nível de decisão (como é o caso da Secretaria de Segurança), em linhas gerais, foi visualizado, para os fins da Comunicação Social, o seguinte escalonamento:

- no nível político, o Gabinete de Intervenção Federal (AsCom GIF);
- no nível estratégico, o Comando Militar do Leste (E7-CML);
- no nível operacional, o Comando Conjunto (D7-CCj) e a Secretaria de Segurança (AsCom SeSeg);
- no nível tático, as três Forças Armadas, o Comando-Geral de Polícia Militar e a Chefia de Polícia Civil.

Desse modo, os quatro atores dos níveis político, estratégico e operacional (AsCom GIF, E7-CML, D7-CCj e AsCom SeSeg) foram selecionados como depositários da responsabilidade pelo alinhamento do discurso. A centralização do comando e controle na Segurança Pública, que é inerente à Intervenção e, em tese, vantajosa para a gestão organizacional sob a ótica do pensamento cartesiano militar, não resultou em unicidade plena de narrativa da Comunicação Social. A razão pela qual não se conseguiu atingir aquele estado é simples: não era desejável que assim ocorresse. Embora todos os entes comunicadores tenham objetivos estratégicos comuns, como a recuperação da capacidade operativa dos órgãos de segurança pública e a redução dos índices de criminalidade, as searas de cada um guardam particularidades que precisam ser satisfeitas, sob pena de comprometimento de sua vocação prioritária.

É necessário, por exemplo, que o Comando Conjunto comunique seu protagonismo no contexto das operações de garantia da lei e da ordem "integradas" (aquelas nas quais as Forças Armadas atuam em parceria com os órgãos de segurança pública); da mesma forma, é importante que seja permitido à Polícia Militar, operando isoladamente, divulgar sua efetividade como força policial autônoma em aperfeiçoamento, pois esse é justamente um dos objetivos estratégicos estabelecidos. Igualmente, quando se trata de implementar medidas de reorganização interna da Polícia Militar, é imperioso que esse tema seja de exclusiva competência da Secretaria de

Segurança, embora o efeito da maioria das medidas tenha reflexos diretos na atuação de outros órgãos do processo de Intervenção, em especial, do Comando Conjunto. Compreendidas as necessidades de comunicar, *vis-à-vis*, os traços inerentes ao perfil de cada um dos componentes, as exclusividades temáticas foram assim estabelecidas:

- AsCom GIF: medidas estruturantes da Intervenção, especialmente as de caráter político (ex.: negociação de recursos financeiros federais, normas de reformulação do sistema prisional, normas para fluxo de carreira de policiais, medidas administrativas para reequipamento das Polícias etc.), e a agenda do Interventor Federal;

- E7-CML: assuntos sobre o Exército no Rio de Janeiro, mas que não envolvam a execução de operações integradas de GLO e os temas ligados aos estados do Espírito Santo e Minas Gerais (também integrantes do CML);

- D7-CCj: operações integradas de GLO;

- AsCom SeSeg: temas eminentemente afetos às Polícias Civil e Militar (ex.: reestruturação de Unidades de Polícia Pacificadora, operações policiais isoladas, recompletamento de efetivos, investigações em curso etc.).

Estabelecida a arquitetura da comunicação, o segundo desafio que se impôs (de caráter permanente e sensível aos humores da opinião pública) foi o de romper a tendência decorrente dos altíssimos níveis de confiabilidade das Forças Armadas no âmbito da população brasileira: o desejo de ver tropas armadas e meios bélicos personificando a última nesga de esperança pelo restabelecimento da paz social. Trata-se, em verdade, de um efeito colateral do reconhecimento que é auferido às instituições militares, ou seja, um preço a ser pago pela legitimidade e pelo respeito conquistados em longa caminhada de profissionalismo, de apego a valores morais sólidos e de gestão eficiente de recursos públicos.

Embora esse fenômeno não seja necessariamente danoso para o processo de Intervenção, ele pode induzir as pessoas à percepção enganosa quanto à verdadeira eficácia de cada uma das medidas implementadas. Nesse sentido, a ideia-força de que "a Intervenção é federal e não militar" não é, por si só, suficientemente impactante para dissipar, do inconsciente coletivo, a imagem dos soldados atuando permanentemente e de modo ostensivo nas operações em força, que resultem na prisão de delinquentes e na recuperação de territórios alegadamente controlados pela criminalidade. Como resultado, os cidadãos fluminenses em geral – e a imprensa em particular – buscam enfatizar, por vezes hiperbolicamente, quaisquer demonstrações da aplicação dessas "virtudes marciais", percebidas como panaceia à grave crise de segurança do Estado: blindados, helicópteros, militares fortemente armados e efetivos massivos de tropas constituem o principal alvo dos noticiários.

Tal como o filósofo grego Diógenes, que, durante o dia, percorria as ruas empunhando uma lamparina e alegando estar em busca de um homem honesto, as luzes lançadas sobre o *hard power* da Intervenção, embora obtenham o apelo imagético que estimula o consumo da notícia, também não contribuem para a construção de uma lógica inescapável que precisa ser comunicada adequadamente: a de que o legado sustentável pós-Intervenção bebe na fonte das medidas estruturantes e não na dos balanços de apreensões de drogas e armas que, embora necessários, não são nem suficientes, nem determinantes para os resultados de longo prazo desejados.

Desse modo, estabelece-se um paradoxo informacional: a ênfase da mídia concentra-se nas ações ostensivas, que são emergenciais, porém espetaculosas, quando a

chave para a consecução dos objetivos estabelecidos repousa nas ações de gestão (no *soft power*), que são silenciosas, todavia consistentes, mas que, em geral, padecem da notoriedade que lhes deveria fazer justiça. Como a imagem das Forças Armadas funciona indubitavelmente como lastro de credibilidade ao processo de Intervenção Federal, é preciso não apenas preservá-la, mas também divulgá-la adequadamente, uma vez que a comunicação constitui fator determinante para o sucesso.

### **Cel Carlos Frederico Gomes Cinelli**

Doutor em Ciências Militares pela Escola de Comando e Estado-Maior do Exército e em Ciências Navais pela Escola de Guerra Naval. Especialista em Direito Internacional dos Conflitos Armados pela Universidade de Brasília. Kursou aperfeiçoamento em emprego tático de Infantaria no Exército dos Estados Unidos e integrou o contingente brasileiro da missão de paz da ONU em Angola. Foi instrutor e assessor militar junto à Academia Militar de West Point (EUA) e comandou o Batalhão da Guarda Presidencial. É professor-tutor da Escola Superior de Guerra e revisor, para o Comitê Internacional da Cruz Vermelha, dos comentários à III Convenção de Genebra de 1949. Autor da obra "Direito Internacional Humanitário: ética e legitimidade no uso da força em conflitos armados", publicado pela Editora Juruá. Atualmente é o Chefe da Comunicação Social do Comando Militar do Leste (RJ) e Porta-Voz do Comando Conjunto das Operações da Intervenção Federal na Segurança Pública do Rio de Janeiro.

## **ANEXO 5 – PRESS RELEASE SOBRE A FORÇA DE PACIFICAÇÃO**

### **MINISTÉRIO DA DEFESA EXÉRCITO BRASILEIRO COMANDO MILITAR DO LESTE**

#### **FORÇA DE PACIFICAÇÃO MARÉ**

No dia 30 de junho de 2015, as Forças Armadas passarão o Comando da Força de Pacificação (F Pac) do Complexo da Maré para a Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro (PMERJ), a fim de dar prosseguimento ao processo de pacificação da região. O evento acontecerá às 11 horas na Base da Força de Pacificação, localizada no Centro de Preparação de Oficiais da Reserva do Rio de Janeiro (CPOR-RJ), na Avenida Brasil, nº 5.292, em Bonsucesso, e será presidido pelo Comandante da 1ª Região Militar, General de Divisão Carlos Alberto Neiva BARCELLOS.

Após um ano e três meses de missão no Complexo da Maré, a F Pac estabeleceu janelas de oportunidades para uma atuação conjunta do poder público visando desarticular facções criminosas e alavancar as condições de cidadania da população.

Nesse período, as tropas federais realizaram mais de 83.000 ações, 674 prisões, 255 apreensões de menores e 1.356 apreensões de drogas, armas, munições, veículos, motos e materiais diversos. As ações das tropas federais foram pautadas pelos princípios da proporcionalidade e uso gradual da força, respeitando as regras de engajamento previstas para esta Operação, buscando evitar danos colaterais à população local.

Antes de abril de 2014, a taxa anual de homicídios na área de ocupação da Operação São Francisco era de 21,29 mortes por 100 mil habitantes ao ano, segundo dados do Instituto de Segurança Pública (ISP). Após a ocupação das tropas federais, essa taxa caiu para 5,33 mortes.

Com o auxílio do Disque-Pacificação, as tropas contaram com o apoio da comunidade que repassou cerca de 3.000 informações. Durante a missão, foram realizadas ações cívico-sociais em parcerias com órgãos governamentais, como a Justiça Itinerante, que celebrou casamentos, promoveu registros, emissão de documentos entre outros. Atendimentos médicos, realização de exames, cursos, inscrições em programas sociais e preenchimento de vagas de emprego foram algumas das oportunidades oferecidas aos moradores do Complexo da Maré durante as 20 ações sociais que somaram mais de 24 mil atendimentos. Além disso, graças à presença dos militares, foram implantados projetos de melhoria no esgotamento sanitário, regularização do recolhimento de lixo e retirada de centenas de carcaças de veículos permitindo a circulação no Complexo e assim melhorando a vida de mais de 140 mil moradores da Maré.

## **HISTÓRICO DA MISSÃO:**

### **Base legal**

Em abril de 2014, atendendo à solicitação do Governo do Estado do Rio de Janeiro, a Presidência da República autorizou o emprego de tropas do Exército Brasileiro e da Marinha do Brasil no Complexo da Maré, com a finalidade de cooperar no processo de pacificação daquela área.

Em decorrência, o Governo do Estado do Rio de Janeiro, o Ministério da Defesa (MD) e o Ministério da Justiça firmaram um acordo no qual as partes se comprometeram, com base em uma Operação da Garantia da Lei e da Ordem (GLO), a empregar, no Complexo da Maré, os meios necessários para a prestação de segurança e serviços em benefício da população.

No dia 5 do mesmo mês, teve início a Operação São Francisco, coordenada pelo Comando Militar do Leste (CML). De acordo com a Diretriz Ministerial nº 9, do Ministério da Defesa, a Força de Pacificação passou a atuar em 15 comunidades daquele Complexo.

### **Finalidade**

A Operação teve por finalidade a preservação da ordem pública e a incolumidade das pessoas e do patrimônio nas comunidades do Complexo da Maré, contribuindo para o restabelecimento da paz social nessa região.

A missão incluiu atividades de patrulhamento ostensivo, revistas a veículos e pessoas, realização de prisões em flagrante, estabelecimento de postos de bloqueio e o cumprimento de mandados de busca e apreensão na área de operações.

O regime de trabalho das tropas – 24 horas por dia e 7 dias na semana – exigiu dedicação exclusiva à segurança da população na promoção da tão almejada paz social.

### **Meios e pessoal empregados**

Participaram das ações cerca de 3.000 militares das Forças Armadas (FA), das mais diversas regiões do Brasil, e 212 policiais militares do Estado do Rio de Janeiro, que atuaram em cooperação com as tropas federais desde novembro de 2014.

Foram empregados blindados do Exército (M113, Urutu e Guarani) e da Marinha (SR 8x8 Piranha IIIC), viaturas, motocicletas e aeronaves do Comando de Aviação do Exército (HA-1 Esquilo equipado com Olho de Águia e HM-Pantera).

Essa plêiade de meios suportou o trabalho das tropas, para atuar seletivamente contra os perturbadores da ordem pública, causando os menores transtornos à grande população da Maré, composta por trabalhadores e famílias que, há décadas, sofrem com a atuação de facções criminosas.

A seleção dos integrantes da F Pac levou em consideração a capacidade profissional e as experiências adquiridas no Haiti e na Operação de Pacificação nos Complexos do Alemão e da Penha. Esses militares foram orientados no sentido de desempenhar suas

atividades com a observância dos princípios de utilização da força mínima necessária, da progressividade e da proporcionalidade, visando sempre à preservação da segurança e da integridade física da população local.

### **Resultados**

As metas estipuladas para esta Operação foram atingidas pela retomada da área enquadrada e pela perda da liberdade de ação das organizações criminosas. Não há espaço na comunidade que não seja patrulhado, o uso ostensivo de armas diminuiu e o comércio ilegal de entorpecentes teve uma forte redução. Destaca-se o apoio da população, que deixou de ser explorada de forma impune pelo crime e passou a se beneficiar da crescente presença do Estado, sob a forma de melhorias nas áreas sociais.

Desde o início da operação foram realizadas mais de 83.000 ações, 674 prisões, 255 apreensões de menores e 1.356 apreensões de drogas, armas, munições, veículos, motos e materiais diversos. Destaca-se a prisão de integrantes importantes na estrutura do crime organizado, causando desestruturação organizacional nas facções e uma perda significativa nos lucros com o comércio de entorpecentes.

Antes de abril de 2014 a taxa anual de homicídios na área de ocupação da Operação São Francisco era de 21,29 por 100 mil habitantes ao ano, segundo dados do Instituto de Segurança Pública (ISP). Após a ocupação das tropas federais essa taxa caiu para 5,33 mortes.

Tais ações foram facilitadas pelo Disque-Pacificação, (21) 3105-9717, que permitiu aos moradores realizarem ligações anônimas com o objetivo de auxiliar na identificação de possíveis crimes e de estreitar relações com os militares. Esse canal, que funcionou 24 horas por dia, recebeu mais de 3.000 informações. Além disso, existiu um serviço de Ouvidoria, para reclamações, críticas e sugestões, no telefone (21) 3104-4834.

A Força de Pacificação contabilizou 27 militares feridos em ações operacionais e a perda irreparável do Sargento MIKAMI, assassinado covardemente por integrante de facção criminosa.

### **Desocupação da área**

Conforme o Protocolo de Cooperação, já citado, iniciou-se recentemente a substituição gradativa das forças federais pela Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro (PMERJ).

Nesse processo de entrada gradual da polícia, a F Pac recebeu vários policiais militares oriundos de Unidades de Polícia Pacificadora (UPP), que atuaram em conjunto com as tropas federais. Antes do emprego desses militares na Operação, eles passaram por um estágio de adaptação, visando facilitar a integração entre as instituições. Receberam orientações sobre as regras de engajamento, técnicas de patrulhamento, procedimentos no trato com a comunidade e instruções de tiro.

A área delimitada sob responsabilidade da F Pac foi progressivamente reduzida. As primeiras comunidades a serem entregues à PMERJ foram Roquete Pinto, Praia de

Ramos, Parque União, Rubens Vaz e Nova Holanda. Por fim, em 30 de junho, a Força de Pacificação retirou-se em definitivo da área, completando o ciclo de substituição.

### **Ações Sociais**

Desde o início da operação, a Força de Pacificação percebeu que a segurança pública é apenas um dos itens a serem perseguidos na restauração da paz social. Em paralelo a essas ações, é preciso melhorar a presença do Estado nas diversas áreas de sua responsabilidade (educação, saneamento, urbanismo, lazer, criação de empregos, entre outras).

Nesse contexto, já foram tomadas diversas iniciativas que buscam criar condições para se levar a cidadania aos moradores no Complexo da Maré. Pode-se citar, como exemplo, a parceria com o Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro, que permitiu a realização de ações sociais de promoção da cidadania por meio da Justiça Itinerante. Em diversas oportunidades, a iniciativa permitiu a realização de casamentos, registros, emissão de certidões e de documentos de identificação, entre outros atos jurídicos.

A regularização do recolhimento de lixo, a retirada de centenas de carcaças de veículos, o início da limpeza de canais, a construção de escolas, os projetos de melhoria no esgotamento sanitário e na distribuição de energia, entre muitos outros, são benefícios que foram sendo implementados, graças à presença da Força de Pacificação.

Merece ser destacada, ainda, a atuação da tropa durante o período eleitoral, garantindo que a população daquelas comunidades exercesse seu direito de voto sem a pressão de grupos ilegais.

Em uma ação simbólica, foi realizado também um trabalho em conjunto com as escolas do Complexo, com melhorias nas instalações e a condução de crianças para visitas culturais em locais turísticos no Rio de Janeiro.

Foram efetuados, de modo periódico, encontros com as lideranças comunitárias e organizações não governamentais que desenvolvem atividades na Maré, para identificar as principais demandas da população e fazer com que estas chegassem às autoridades. Cabe também citar as tratativas para o funcionamento regular de um posto de identificação do DETRAN no interior do Complexo da Maré.

No total, a Força de Pacificação realizou 20 ações sociais nas comunidades do Complexo da Maré somando aproximadamente 24 mil atendimentos.

### **Conclusão**

Em consonância com diversos órgãos federais, estaduais e municipais, o Ministério da Defesa, por intermédio de suas Forças Singulares, compartilha a certeza de que o processo de pacificação se estende muito além do emprego de forças policiais e militares. Essas, simplesmente, criam as condições para que a cidadania plena atinja a todos os cidadãos de bem.

A presença da Força de Pacificação estabeleceu a janela de oportunidade para uma atuação conjunta com o Estado e com o Município do Rio de Janeiro, visando desarticular

as facções criminosas, incrementar a atuação das esferas sociais governamentais e alavancar as condições de cidadania e de vida da população.

O êxito da Operação São Francisco está em restringir a liberdade de ação das facções criminosas, retirar destas a sensação de impunidade, reduzir seu poder econômico e contribuir para o resgate da confiança da população no processo de pacificação das comunidades do Rio de Janeiro. E esse êxito tem sido percebido, de forma incontestável, nos resultados alcançados pela Força de Pacificação e no apoio recebido da população ao trabalho realizado.

## **FORÇA DE PACIFICAÇÃO**

### **NOSSA MISSÃO É CONTRIBUIR PARA A PAZ SOCIAL**

Outras informações deverão ser obtidas com a Assessoria de Imprensa do Comando Militar do Leste nos telefones: (21) 2519-5208 ou 99253-1109 e também pelos *e-mails* [imprensa@cml.eb.mil.br](mailto:imprensa@cml.eb.mil.br) e [imprensacmlrio@gmail.com](mailto:imprensacmlrio@gmail.com)

## ANEXO 6 – NOTA À IMPRENSA



MINISTÉRIO DA DEFESA  
EXÉRCITO BRASILEIRO  
COMANDO MILITAR DO LESTE  
FORÇA DE PACIFICAÇÃO MARÉ

### **Ato Hostil contra Tropa da Força de Pacificação**

A Força de Pacificação (F Pac) informa que, na noite de sábado (6/Jun), por volta das 23h30min, durante um patrulhamento rotineiro na Região da Baixa do Sapateiro, houve um ato hostil contra a tropa da Força de Pacificação, quando alguns Agentes Perturbadores da Ordem Pública (APOP) realizaram disparos de arma de fogo contra os militares.

Com a finalidade de cessar a hostilidade, contrapondo-se a esta ameaça e protegendo a integridade física dos militares, a patrulha atuou visando à preservação da ordem pública e à incolumidade das pessoas e do patrimônio, fazendo uso gradual da força dentro do princípio da proporcionalidade, realizando cinco disparos na direção dos APOP, claramente identificados, os quais se evadiram do local.

Depois de cessados os disparos de arma de fogo, verificou-se que havia um morador ferido por estilhaços no rosto, em virtude dos tiros provenientes dos APOP e direcionados à tropa. O jovem ferido encontrava-se no mesmo local que a tropa ocupava para se contrapor aos tiros disparados pelos APOP.

Os militares ofereceram, imediatamente, socorro à vítima, escoltando-a até um local seguro, de onde foi acionado o socorro. Entretanto, os familiares não esperaram a chegada da viatura militar e decidiram evacuar o jovem por meios próprios.

A Força de Pacificação tem priorizado, em todas as situações, a segurança da população e o respeito à Lei. Foi aberto um Inquérito Policial Militar para apurar a possível tentativa de homicídio contra os militares em serviço e o autor do disparo que feriu o morador da comunidade.

Ressalta-se, por fim, que a F Pac continuará, dentro da legalidade, envidando esforços para garantir a segurança da população e desarticular as facções criminosas na área da Maré.

Atenciosamente,

Assessoria de Imprensa da Força de Pacificação.

Maiores informações pelos telefones: (21) 2519-5685 e 97473-6750

**FORÇA DE PACIFICAÇÃO**  
**NOSSA MISSÃO É CONTRIBUIR PARA A PAZ SOCIAL**

## **ANEXO 7 – MATÉRIA DA AGÊNCIA *O GLOBO***

### **Jovem é ferido no olho durante troca de tiros entre militares e traficantes no Complexo da Maré**

**Agência O Globo - / Portal do Holanda** 07/06/2015 às 10h42

RIO - Um jovem de 17 anos ficou ferido durante um tiroteio no Complexo da Maré, na Zona Norte do Rio, na noite deste sábado. Robert Mota Juvino foi atingido por estilhaços de um tiro no olho direito em um confronto na favela Baixa do Sapateiro, no Complexo da Maré, entre traficantes e militares da Força de Pacificação. Segundo parentes, Robert estaria trabalhando próximo à casa da família no momento em que foi baleado.

Robert Juvino foi levado para uma Unidade de Pronto Atendimento (UPA), em Bonsucesso, na Zona Norte, e foi transferido para o Hospital Municipal Souza Aguiar, no Centro. Segundo a Secretaria municipal de Saúde, o jovem chegou lúcido ao hospital e será submetido a uma cirurgia oftalmológica na tarde deste domingo. Os médicos ainda não sabem se Robert perderá a visão.

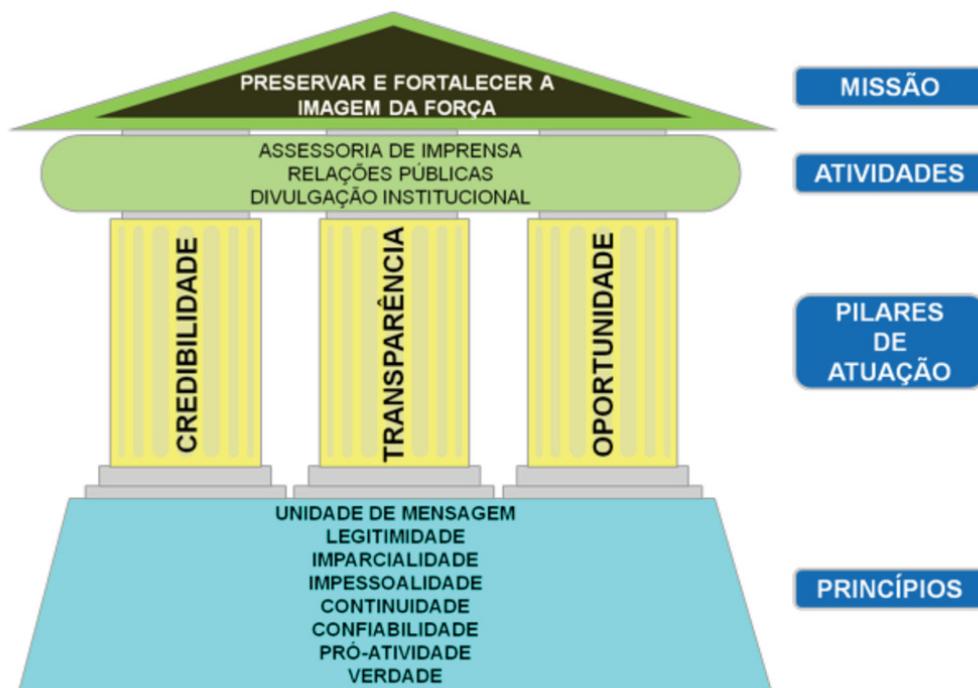
O Exército informou que houve confronto durante patrulhamento por volta de 23h30m de sábado, quando parte da tropa foi alvo de bandidos. Por meio de nota, a Força de Pacificação informou que, depois do tiroteio, os militares perceberam que o morador havia sido ferido por estilhaços no rosto. Segundo o Exército, o ferimento foi provocado por tiros dos criminosos, já que jovem estava no mesmo bar em que os militares se abrigaram do ataque. Ainda de acordo com a nota, a família do rapaz não quis esperar a chegada de um carro do Exército e preferiu socorrê-lo por meios próprios. Ninguém foi preso. Policiais Militares do Batalhão da Maré disseram não ter conhecimento sobre o caso.

## **FIGURAS OU ILUSTRAÇÕES**

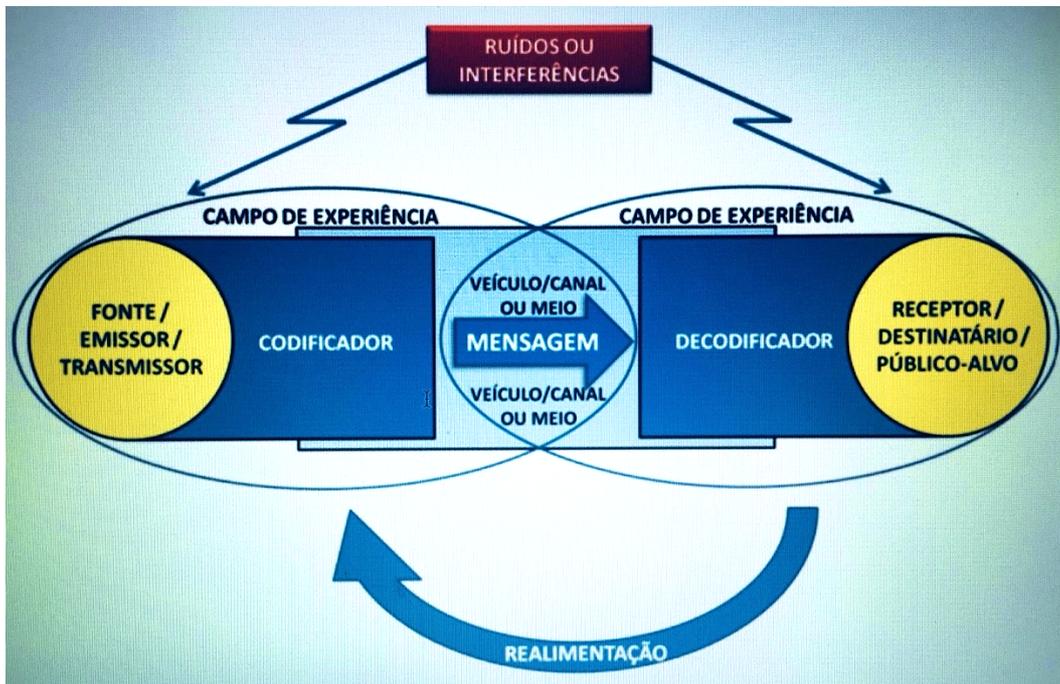
FIGURA 1 – SISCOMSEx



**FIGURA 2 - ARQUITETURA DA COMUNICAÇÃO SOCIAL**



**FIGURA 3 – PROCESSO COMUNICACIONAL**



**FIGURA 4 – ÉTICA MILITAR**



**FIGURA 5 – REVISTA VERDE-OLIVA Nº 238 – OUT 17**



**PUBLICAÇÃO DO CENTRO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL DO EXÉRCITO (CCOMSEX)**

**Chefe do CCOMSEX:**  
 Gen Div Otávio Santana do **Rêgo Barros**

**Subchefe do CCOMSEX:**  
 Cel Art QEMA **Marcos José de Andrade**

**Chefe de Produção e Divulgação:**  
 Cel Art QEMA Augusto Pompeu de Souza **Perez**

**CONSELHO EDITORIAL**

Cel Inf QEMA Roberto Adriano **Dorneles** de Matos  
 Cel Art QEMA Augusto Pompeu de Souza **Perez**  
 Cel R/1 **Jefferson** dos Santos Motta