

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS – UFAM
FACULDADE DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO – FIC
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO –PPGCCOM

**ECAM: UM ESTUDO SOBRE A COMPLEXIDADE DA PERCEPÇÃO NA
CONSTRUÇÃO DA IMAGEM INSTITUCIONAL DO EXÉRCITO BRASILEIRO NA
AMAZÔNIA OCIDENTAL**

JEFFERSON RODRIGO DA SILVA

MANAUS – AM
OUTUBRO, 2020

JEFFERSON RODRIGO DA SILVA

**ECAM: UM ESTUDO SOBRE A COMPLEXIDADE DA PERCEPÇÃO NA
CONSTRUÇÃO DA IMAGEM INSTITUCIONAL DO EXÉRCITO BRASILEIRO NA
AMAZÔNIA OCIDENTAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação (PPGCOM) da Universidade Federal do Amazonas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Ciências da Comunicação. Área de concentração: ecossistemas comunicacionais; Linha de pesquisa 1: redes e processos comunicacionais.

Orientador: Prof. Dr. Jonas da Silva Gomes Júnior

MANAUS – AM
OUTUBRO, 2020

Ficha Catalográfica

Elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

S586e	Silva, Jefferson Rodrigo da ECAM: um estudo sobre a complexidade da percepção na construção da imagem institucional do Exército Brasileiro na Amazônia Ocidental / Jefferson Rodrigo da Silva. - 2020. 173 f. : il., color. ; 31 cm. Orientador(a): Jonas da Silva Gomes Júnior. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal do Amazonas, Programa de Pós-Graduação em Comunicação, Manaus/AM, 2020. 1. Estágio. 2. Ecossistema comunicacional. 3. Complexidade. 4. Imagem. 5. Exército Brasileiro. I. Gomes Júnior, Jonas da Silva. II. Universidade Federal do Amazonas. Programa de Pós-Graduação em Comunicação. III. Título
-------	---

JEFFERSON RODRIGO DA SILVA

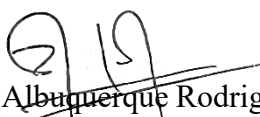
**ECAM: UM ESTUDO SOBRE A COMPLEXIDADE DA PERCEPÇÃO NA
CONSTRUÇÃO DA IMAGEM INSTITUCIONAL DO EXÉRCITO BRASILEIRO NA
AMAZÔNIA OCIDENTAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da Universidade Federal do Amazonas, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Comunicação..

Aprovada em: 04/11/2020

BANCA EXAMINADORA


Prof. Dr. Jonas da Silva Gomes Júnior - Presidente
Universidade Federal do Amazonas (UFAM)


Prof. Dr. Renan Albuquerque Rodrigues - Membro
Universidade Federal do Amazonas (UFAM)


Prof. Dr. Israel de Jesus Rocha - Membro
Universidade Federal do Amazonas (UFAM)

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, irmã e familiares, que sempre alimentaram meu imaginário.

Minha avó Marina (*in memoriam*).

Aos médicos Dr. Domingos Sávio Nunes de Lima e Dra. Cynthia Santos Costa.

Ao meu tutor intelectual Hans Weber (*in memoriam*).

Aos meus chefes imediatos, Antonio Manoel de Barros – pelo aprendizado, reconhecimento profissional e distinta recepção na Amazônia, em 2014; Francisco Nixon Lopes Frota – pela confiança nas minhas capacidades; Luiz Gustavo Couto Costa Evelyn – “*Aqui, sou um mero expectador de competências*”; Jorge José de Almeida Santana – pela humanidade espiritual; André Freitas – por tornar possível a realização desse sonho: o mestrado; e Lauro Augusto Andrade Pastor Almeida – pelos ensinamentos históricos, geográficos e culturais sobre a Amazônia.

Ao meu orientador pelas instruções, envolvimento com o tema e, principalmente, pela compreensão às intercorrências. Obrigado, professor Dr. Jonas da Silva Gomes Júnior.

Às instituições e mantenedores(as) da perspectiva científica e profissional da Comunicação Social desta cidade de Manaus/AM: Centro Universitário do Norte (Uninorte) – Profa. Edilene Mafra; Universidade Federal do Amazonas (UFAM) – Prof. Sylvio Mário Puga Ferreira; Faculdade Boas Novas (FBN) – Profa. Glaucia Chair; Universidade Nilton Lins – Profa. Gisélle Lins; ao Centro Universitário de Ensino Superior do Amazonas (Ciesa) – Profa. Lyvia Lyra, e Faculdade Martha Falcão – Prof. Carlos Fábio Moraes Guimarães.

Aos universitários que participaram do Estágio de Correspondente de Assuntos Militares (ECAM) nos anos de 2014, 2015 e 2016. Sem eles este trabalho não seria possível.

Aos autores citados neste incipiente estudo.

A todos os que me estenderam a mão nesses anos de pesquisa.

Exército presente. Amazônia protegida – Obrigado. Sel-va!!!

*“Servir na Amazônia é um privilégio.
Lutar pelo seu desenvolvimento sustentável,
uma obrigação”.*

(General de Exército Guilherme Cals Theophilo Gaspar de Oliveira)

“Ideias não têm hierarquia. Decisões sim”.

(General de Exército Adhemar da Costa Machado Filho)

“[CMA] - A força do povo brasileiro defendendo a Amazônia”

(Tenente-Coronel Lauro Augusto Andrade Pastor Almeida)

RESUMO

Esta dissertação apresenta discussões incipientes e os resultados de um estudo de caso que teve por finalidade demonstrar como o Estágio de Correspondente de Assuntos Militares (ECAM) influencia a percepção dos participantes do evento e, consequentemente, a construção da imagem que eles fazem do Exército Brasileiro na Amazônia Ocidental. Para isso, fez-se necessário trilhar o seguinte caminho: 1) identificar o ecossistema comunicacional presente no Estágio, 2) mapear a presença dos princípios do Pensamento Complexo e da Matriz Sistêmica como marco para a compreensão do ECAM, e 3) analisar os questionários respondidos pelos universitários, ao final do Estágio, aplicando o método da Análise de Conteúdo. Abordagens teóricas sobre cultura e comunicação organizacional, Método para Configuração de Imagem (MCI), Ecologia Profunda, Teoria Ator-Rede (TAR), *autopoiesis*, dentre outras, também foram subsídios essenciais para este estudo. Como resultado, propôs-se um mapa demonstrativo do ecossistema do Estágio e um quadro quali-quantitativo das principais percepções que os universitários manifestaram ter no processo de construção da imagem do Exército Brasileiro durante a participação deles no ECAM.

Palavras-chave: Estágio; Ecossistema comunicacional; Complexidade; Imagem; Exército Brasileiro.

ABSTRACT

This dissertation presents incipient discussions and the results of a case study aimed at demonstrating how the Military Affairs Correspondent Internship (ECAM) influences the perception of the event's participants and, consequently, the construction of their image of the Brazilian Army in the Western Amazon. To do this, it was necessary to follow the following path: 1) identify the communication ecosystem present in the Internship, 2) map the presence of the principles of Complex Thinking and the Systemic Matrix as a framework for understanding ECAM, and 3) analyze the questionnaires answered by the university students at the end of the Internship, applying the Content Analysis method. Theoretical approaches to organizational culture and communication, Image Configuration Method (MCI), Deep Ecology, Actor-Network Theory (TAR), and *autopoiesis*, among others, were also essential subsidies for this study. As a result, a demonstrative map of the Internship ecosystem was proposed, and a quantitative picture of the main perceptions that university students expressed in the process of building the image of the Brazilian Army during their participation in ECAM.

Keywords: Volunteer work; Communicational Ecosystem; Complexity; Image; Brazilian Army.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AC – Análise de Conteúdo

CA – Categorias de Análises

CCOMSEx – Centro de Comunicação Social do Exército

CMA – Comando Militar da Amazônia

Com Soc – Comunicação Social

EB – Exército Brasileiro

ECAM – Estágio de Correspondente de Assuntos Militares

MCI – Método para Configuração de Imagem

OEE – Objetivos Estratégicos do Exército

RESISCOMSEx – Rede do Sistema de Comunicação Social do Exército

SISCOMSEx – Sistema de Comunicação Social do Exército

T – Tema(s)

TAR – Teoria Ator-Rede

UA – Unidade de Análise

UR – Unidade de Registro

UC – Unidade de Contexto

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Esquema teórico-metodológico da pesquisa	25
Figura 2 - Estrutura do SISCOMSEx.....	35
Figura 3 - Arquitetura da comunicação social no EB.....	37
Figura 4 - Atividades de comunicação social presentes no EB	38
Figura 5 - Oficina de montagem da rede de selva.....	41
Figura 6 - Visita ao 4º Batalhão de Aviação do Exército	41
Figura 7 - Exposição de material de uso militar	41
Figura 8 - Desfile dos estagiários na formatura do Dia da Vitória (8 de maio).....	42
Figura 9 - Oficina de rapel e preparação para o pernoite na selva.....	42
Figura 10 - Prática de entrevista com assuntos militares	42
Figura 11 - Visita ao Centro de Coordenação e Operações do CMA.....	43
Figura 12 - Estrutura da Central de Comunicação Social.....	45
Figura 13 - Reunião do bom dia na Central de Comunicação Social	45
Figura 14 - Mapa representativo do fluxo informacional durante o ECAM.....	46
Figura 15 - Estagiários no Destacamento Com Soc Boa Vista/Roraima	47
Figura 16 - Cobertura de uma ACISO em Pacaraima/RR no contexto da Operação Ágata....	47
Figura 17 - Site do CMA e o link de acesso ao hotsite do ECAM marcado na cor amarelo....	48
Figura 18 - Hotsite do ECAM.....	49
Figura 19 - Esquema dos níveis de planejamento na esfera militar.....	56
Figura 20 - Esquema dos níveis de planejamento na literatura acadêmica.....	56
Figura 21 - Instâncias que vão da concepção teórica à prática do ECAM.....	58
Figura 22 - Cadeia seguida pela Ordem de Serviço.....	60
Figura 23 - Universitários participantes do ECAM 2014	63
Figura 24 - Universitários participantes do ECAM 2015	63
Figura 25 - Universitários participantes do ECAM 2016	63
Figura 26 - Diagrama da cebola.....	71
Figura 27 - Níveis de percepção da cultura organizacional	75
Figura 28 - Estagiários e instrutores em seus respectivos ambientes	77
Figura 29 - Inserção dos estagiários no ambiente organizacional.....	79
Figura 30 - Estagiários e instrutores formando uma rede de comunicação em um mesmo ambiente.....	80
Figura 31 - Conjunção complexa.....	82
Figura 32 - Zona de tensão.....	83
Figura 33 - Estrutura da identidade da marca	87
Figura 34 - Árvore genealógica da classificação de imagem	89
Figura 35 - A alma, o corpo, a roupa, a imagem organizacional e o sujeito que cria a imagem	92
Figura 36 - Arcabouço complexo do Estágio	125
Figura 37 - O complexo Amazônia e a complexidade do ECAM	126
Figura 38 - Elementos somativos (A) e constitutivos (B) de um complexo.....	129
Figura 39 - Elementos constitutivos da segunda camada do ECAM.....	129
Figura 40 - Mapa ecossistêmico do ECAM.....	145
Figura 41 - Gráfico dos níveis de percepção em termos percentuais presentes no ECAM....	148

LISTA DE QUADROS E TABELAS

Quadro 1 - Delineamento metodológico da pesquisa	21
Quadro 2 - Transcrição das respostas de uma das pesquisas e identificação dos Temas (T) ...	26
Quadro 3 - Unidades de Contexto (UC) durante a aplicação da pesquisa	27
Quadro 4 - Organização dos dados da pesquisa para realização de inferências	28
Quadro 5 - Percurso do desenvolvimento da dissertação	28
Quadro 6 - Princípios que compõem a base da arquitetura da comunicação social no EB	39
Quadro 7 - Programação da 1ª fase do Estágio	43
Tabela 1 - Quantidade de universitários que se inscreveram para participar do ECAM	50
Quadro 8 - Estratégias utilizadas na divulgação, inscrição e seleção para o Estágio	50
Tabela 2 - Número de inscritos por Instituição de Ensino Superior	51
Quadro 9 - Ordem dos critérios de seleção aplicados ao ECAM em 2016	52
Tabela 3 - Relação entre o percentual de inscritos e o número de vagas conquistadas por universidade	52
Quadro 10 - Distribuição de vagas com base na quantidade par ou ímpar de vagas conquistadas	53
Quadro 11 - Conceito de planejamento de Rabaça e Barbosa (2001) aplicado ao ECAM	55
Quadro 12 - Resumo das partes que compõem uma Ordem de Serviço (OS)	59
Quadro 13 - Elementos da cultura corporativa e suas funções	70
Quadro 14 - Elementos da cultura de Vásquez (2007) adaptado, parcialmente, ao EB	70
Quadro 15 - Diagrama da cebola de Hofstede (2001) adaptado a alguns elementos da cultura do EB	72
Quadro 16 - Representação da relação sistema/meio no contexto da organização (CMA) e do Estágio	115
Quadro 17 - Relação de inclusão entre o pensar lógico e metalógico presente nas principais instâncias do Estágio	120
Quadro 18 - Quadro dedutivo dos elementos que constituem o ECAM	130
Quadro 19 - Compilação dos dados em ordem decrescente após aplicação metodológica da AC e do MCI	146
Quadro 20 - Níveis de percepções mais influente na construção da imagem do EB na Amazônia	147
Quadro 21 - Temas relacionados à percepção 'mental' dos estagiários	149
Quadro 22 - Temas relacionados à percepção 'afetiva' dos estagiários	150
Quadro 23 - Temas relacionados à percepção 'física' dos estagiários	151
Quadro 24 - Temas relacionados à percepção 'visionária' dos estagiários	152
Quadro 25 - Temas relacionados à percepção 'simbólica' dos estagiários	153
Quadro 26 - Temas relacionados à percepção 'emocional' dos estagiários	153
Quadro 27 - Temas relacionados à percepção 'axiomática' dos estagiários	154

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	15
2. PROJETO DE PESQUISA	17
2.1 Definição do objeto	17
2.2 Objetivos	18
2.2.1 Objetivo Geral	18
2.2.2 Objetivos Específicos.....	18
2.3 Justificativa.....	18
2.4 Aspectos metodológicos da pesquisa	21
2.5 Exercício metodológico	26
2.6 Perspectivas da pesquisa e resultados esperados	28
3. COMPLEXIDADE ECOSSISTÊMICA DO EXÉRCITO NA AMAZÔNIA: ECAM, COMUNICAÇÃO E CULTURA	31
3.1 Amazônia e o Exército Brasileiro	31
3.2 O Sistema de Comunicação Social do Exército (SISCOMSEx).....	34
3.3 A arquitetura da comunicação social no Exército Brasileiro	37
3.4 Estágio de Correspondente de Assuntos Militares (ECAM).....	40
3.4.1 O Estágio.....	40
3.4.2 Inscrição e critérios de seleção para o ECAM	48
3.4.3 Planejamento e Ordem de Serviço ao Estágio	53
3.4.4 Público-alvo do ECAM	61
3.5 Complexidade da comunicação e cultura no âmbito organizacional	64
4. AS FACES DA IDENTIDADE, IMAGEM, REPUTAÇÃO E PERCEPÇÃO	84
4.1 Aspectos conceituais sobre identidade, imagem e reputação.....	84
4.1.1 Identidade organizacional	84
4.1.2 Imagem organizacional	88
4.1.3 Reputação organizacional	92
4.2 Diversidade de estudos sobre imagem na comunicação	96
4.3 A complexidade e os níveis de percepção.....	106
5. COMPLEXIDADE DO ECAM E CONSTRUÇÃO DA IMAGEM DO EB	125
5.1 Análise sobre a complexidade sistêmica do ECAM.....	125
5.1.1 Fundamentos, elementos e a tríade sistêmica do ECAM.....	128
5.1.2 Análise das redes e conexões.....	139
5.2 As dimensões da imagem do EB	146
5.2.1 Categorias de análise e os níveis de percepção.....	146
5.2.1.1 Nível de percepção mental.....	149
5.2.1.2 Nível de percepção afetivo.....	150
5.2.1.3 Nível de percepção físico.....	151
5.2.1.4 Nível de percepção visionário	152
5.2.1.5 Nível de percepção simbólico.....	153
5.2.1.6 Nível de percepção emocional.....	153
5.2.1.7 Nível de percepção axiomático.....	154
5.3 Resultados e discussão	154

CONSIDERAÇÕES FINAIS 161
REFERÊNCIAS..... 165

1. INTRODUÇÃO

O Comando Militar da Amazônia (CMA), a partir da sua seção de comunicação social, desenvolve, anualmente, o Estágio de Correspondente de Assuntos Militares (ECAM). O referido Estágio tem como público-alvo os universitários de jornalismo, relações públicas e publicidade/propaganda dos estabelecimentos de ensino superior da cidade de Manaus, no estado do Amazonas. Esse Estágio, no entanto, também ocorre em outras regiões do Brasil. Fato esse que influencia o aspecto qualitativo da imagem que os participantes do ECAM venham a construir sobre o Exército Brasileiro (EB).

Em Manaus (AM), o ECAM é realizado anualmente em duas fases, desde 2012. Na primeira, os universitários participantes assistem a palestras, desenvolvem oficinas, pernoitam na selva e visitam algumas instalações do EB localizadas na cidade. As atividades ocorrem durante cinco dias, de segunda a sexta-feira, e visam à ambientação dos estagiários com a cultura militar, fator considerado imprescindível pelos organizadores¹ para o bom desempenho dos alunos na segunda fase do Estágio, quando os classificados e voluntários montam uma Central de Comunicação Social para atuarem como profissionais da comunicação em uma operação militar do EB na Amazônia Ocidental, geralmente a Operação Ágata². Essa fase tem a duração de 15 dias ininterruptos.

No transcorrer das ações do Estágio, percebeu-se, durante interações informais com os universitários, que havia uma sensação de surpresa, no sentido de que muitos deles não tinham conhecimento, por exemplo, de como se dava a atuação da assessoria de comunicação do EB na Amazônia. Essa constatação foi determinante na concepção desta pesquisa, pois a partir do ECAM seria possível identificar as percepções dos participantes sobre a imagem da instituição.

Da primeira edição do ECAM, na cidade de Manaus (AM), em 2012, até 2015, as pesquisas de opinião aplicadas aos estagiários tinham a intenção de medir o grau de satisfação deles em relação às palestras, meios de transporte, alimentação, horários das atividades etc. Visava-se, assim, a identificação de problemas a serem corrigidos posteriormente e as oportunidades de melhorias para o ano seguinte. O questionário aplicado era de múltipla escolha e a escala de medição era limitada em quatro opções: ruim, regular, bom e excelente.

Em 2016, foi aplicada a primeira pesquisa com questões abertas. Dessa forma, os participantes tiveram o livre arbítrio de discorrer sobre vários aspectos do Estágio que

¹ Com base nas diretrizes do Centro de Comunicação Social do Exército, presentes no plano de comunicação da instituição.

² Maior Operação Conjunta das Forças Armadas na Região da Amazônia.

julgassem pertinentes. Os dados coletados, à época, foram utilizados para fins de confecção do relatório anual de comunicação social do CMA a ser remetido ao Centro de Comunicação Social do Exército (CCOMSEx), localizado em Brasília; mas não foram analisados metodologicamente à luz de alguma(s) perspectiva(s) teórica(s) e técnicas acadêmicas de pesquisas como, por exemplo, a Análise de Conteúdo (AC), o Método para Configuração de Imagem (MCI), a perspectivas dos Ecossistemas Comunicacionais, o Paradigma da Complexidade, dentre outros enquadramento que serão propostos nesta dissertação.

Assim sendo, tendo em mãos as informações das pesquisas aplicadas no ano de 2016, pretende-se saber o seguinte: qual a configuração da imagem institucional do EB advinda das percepções suscitadas pelos universitários em meio aos processos comunicativos existentes no ECAM?

Hipoteticamente, acredita-se que a existência de um ecossistema comunicativo (fruto da relação de três sistemas, a saber, o sistema cultural, simbólico e imaginário) concomitante à presença dos três princípios do pensamento complexo no contexto do Estágio (o dialógico, o recursivo e o hologramático) criam as condições necessárias à construção da imagem do EB na Amazônia sem desconsiderar os interesses pessoais dos participante, a cultura subjetiva de cada universitário e as relações estabelecidas por eles no decorrer do evento.

Ao realizar a AC das respostas das pesquisas aplicadas, foi possível identificar, por meio do MCI, o nível da presença de sete níveis de percepção no processo de configuração da imagem do EB na Amazônia. Constatou-se, também, que a maneira como os processos comunicativos alimentaram a rede de conexões existente no Estágio, ou seja, predominantemente horizontal, possibilitou às percepções, latentes, tornarem-se manifestas. Fato incomum de acontecer quando a relação comunicativa entre sujeito-sujeito ou sujeito-objeto é referenciada apenas por uma lógica vertical de interações.

2. PROJETO DE PESQUISA

ECAM: um estudo sobre a complexidade da percepção na construção da imagem institucional do Exército Brasileiro na Amazônia Ocidental.

2.1 Definição do Objeto de estudo

O ECAM não representa a totalidade da comunicação do CMA, mas representa uma parte significativa de sua comunicação organizacional. Nesse sentido, pode-se considerar que o ECAM é resultante da interação de um grupo de universitários somado a um grupo de instrutores em um contexto específico, ecossistêmico. No entanto, ambos os grupos possuem ligações com a área da Comunicação Social (Com Soc). Assim, os fluxos comunicacionais gerados entre as partes (instrutores e universitários) e entre as diferentes subjetividades, presentes em cada participante do Estágio e em cada instrutor, podem gerar construção, manutenção ou desconstrução de uma narrativa que dê sentido à imagem da instituição Exército Brasileiro no contexto amazônico.

Segundo Torquato (1991), o modelo de gestão adotado por uma organização é um importante reforçador da sua cultura organizacional. Há três modelos de gestão organizacional, dos quais dois se enquadram no cenário deste estudo, a saber, o autocrático e o democrático (TORQUATO, 1991). No caso do EB, o modelo de gestão é predominantemente autocrático e tradicional, pois nele se “[...] estabelecem uma cultura normativa, hermética, onde a hierarquia é levada às últimas consequências” (TORQUATO, 1991, p. 4). Contudo, Torquato (1991, p. 5) traz à reflexão se as “Culturas tradicionais necessitam de fortes injeções do moderno, sob pena de não acompanharem os tempos de mudança”. O modelo democrático, outro tipo de gestão, tem na sua essência “[...] a ideia de participação, desbloqueando canais formais, abrindo fluxos, incentivando a criatividade [...]” (TORQUATO, 1991, p. 4).

À vista do exposto, uma observação se faz necessária: a de que o processo comunicativo, entre todos os elementos participantes do ECAM, é pautado por uma busca constante da interação, diálogo e da horizontalidade de fluxos informacionais. Dessa forma, o Estágio pode cumprir o papel de ser capaz de contribuir, consonante e pedagogicamente, para a percepção dos universitários em relação à imagem que eles construirão sobre o EB na Amazônia. Portanto, o ECAM tende à prática do modelo democrático de gestão definido por Torquato (1991), podendo, então, ser identificado como uma injeção de modernidade na instituição EB.

2.2 Objetivos

2.2.1 Objetivo Geral

Estudar o ECAM a partir da visão ecossistêmica e complexa da comunicação, enfatizando questões sobre a percepção dos universitários na construção da imagem do Exército Brasileiro na Amazônia Ocidental.

2.2.2 Objetivos Específicos

- a) Discutir aspectos sobre a complexidade da perspectiva ecossistêmica a partir de uma abordagem teórico-prática do ECAM;
- b) Identificar os sistemas existentes na realização do ECAM, enfatizando aspectos sobre a percepção, imagem e a comunicação organizacional;
- c) Analisar as opiniões e sugestões dos universitários sobre o Estágio, relacionando-as com a discussão teórica elaborada.

2.3 Justificativa

Utilizar a perspectiva dos Ecossistemas Comunicacionais e do Paradigma da Complexidade para estudar o ECAM, significa ousar em certa medida, pois o Estágio tem suas raízes em uma instituição cuja hierarquia é o principal pilar balizador das formas de relacionamento interpessoal. Isso não significa que a perspectiva e o paradigma supracitados não tenham traços de organização em suas premissas, mas que consideram a instabilidade como um fator presente no processo organizacional. Isso pode ser constatado, quando se observa que a postura dos instrutores somada ao agir dos universitários e às finalidades institucionais do Estágio levam em consideração as idiossincrasias do contexto amazônico em detrimento das barreiras comunicacionais que, por acaso, a hierarquia e o excesso de disciplina possam vir a evidenciar no transcorrer da atividade.

Assim, tem-se um conflito iminente: de um lado, há a essência autocrática (linear/cartesiana) da instituição que limita, internamente, por exemplo, o acesso à informação como forma de garantir a manutenção da ordem pela hierarquia; do outro, há a essência democrática (não linear/complexa) proposta pelo ECAM, condição ímpar de sua existência. Destaca-se que demarcar o compartilhamento de informações, nesse caso, significaria colocar em risco a efetividade almejada pelos Objetivos Estratégicos do Exército (OEE), em especial,

os OEE 11 e 14 do Sistema de Planejamento do Exército (SIPLEEx), a saber: “incentivar o intercâmbio e a divulgação da cultura institucional” (BRASIL, 2015, p. 34) e “elevar o nível de interatividade com a sociedade, principalmente com os formadores de opinião” (BRASIL, 2015, p. 44). São nesses objetivos estratégicos que o ECAM ganha legitimidade organizacional.

Uma das relevâncias teóricas desse trabalho será o de trazer à tona esse conflito - muitas vezes tergiversado por outros estudos envolvendo a instituição em análise - entre às normatizações organizacionais (o sistema) e as ações de Com Soc direcionadas ao público externo (o meio), como é o caso do ECAM, que pode ocasionar diferentes percepções dependendo de como essa iminência conflituosa é dinamizada. Enfim, trata-se da cediça relação sistema-meio e da presença da não linearidade (complexidade) em um ambiente intrinsecamente linear (cartesiano), mas que neste estudo serão amplificadas a partir da investida na fusão das seguintes perspectivas: a sistêmica, de Niklas Luhmann (2006, 2011) e de Ludwig Von Bertalanffy (1977); a ecológica, de Fritjof Capra (2000); a complexa, de Edgar Morin (1996, 2000a, 2000b, 2011a, 2011b); e a da *autopoiesis*, de Humerto Maturana e Francisco Varela (1997, 2001), dentre outros teóricos oportunamente apresentados.

Outra contribuição teórica a ser possibilitada por esta dissertação está na tentativa de ir além da descrição técnica do ECAM. O Estágio, certamente, terá suas conexões mapeadas, mas, tentar-se-á, a partir da conjugação das perspectivas teóricas anteriormente mencionadas, identificar as dinâmicas entre os níveis de percepções e a cultura organizacional no processo de configuração da imagem do EB na Amazônia. A relevância em investigar o ECAM não será medida pela quantidade de participantes no Estágio, mas pelos aspectos qualitativos identificados tanto na rede de interações (sujeito-sujeito/sujeito-objeto) que se estabelece durante o evento quanto nas conexões possíveis em suas relações comunicacionais.

Quando a atenção se voltar à rede constituída no ECAM, será dada importância equivalente para as entidades humanas e não humanas que formam a referida rede. Momento em que a Teoria Ator-Rede (TAR), de Bruno Latour (1994, 2000, 2002, 2012), emergirá ao circuito das contribuições teóricas desta pesquisa, pois os objetos, considerados entes passivos pela episteme das ciências da natureza, serão tratados como sendo possuidores de certa subjetividade, tendo em vista que, segundo Latour (2012), pensar a rede significa pensar em ações e os humanos não agem sozinhos, eles precisam de outros humanos ou de alguma extensão, os objetos, por exemplo, para concretizar tais ações.

Do ponto de vista prático, tentar-se-á fazer com que este estudo seja relevante em três frentes: 1) intelectual; 2) organizacional; e 3) social. A primeira frente diz respeito ao ineditismo. Esta pesquisa é a primeira, em nível *stricto sensu*, que tem como objeto o ECAM. Ao fazer um levantamento nos bancos digitais de teses e dissertações das escolas de formação do EB, do *Scientific Eletronic Library Online* (SciELO), da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD) e da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) foi possível constatar esse fato. Os registros obtidos no EB, relativos ao Estágio, restringem-se a relatórios pontuais, questionários de satisfação, matérias jornalísticas, ordens de serviços, ofícios, vídeos, fotos e Documentos Internos do Exército (DIEx). Todos eles foram acessados para o desenvolvimento desta pesquisa.

A segunda frente diz respeito à percepção regional da imagem do EB. Praticamente todas as campanhas de comunicação institucional, planos e orientações no âmbito da Com Soc do EB são planejadas a partir de uma lógica padronizada e pretensamente uníssona, muitas vezes, sem ressalvas às assimetrias regionais; tanto no tocante aos meios necessários ao desenvolvimento das atividades de comunicação durante todo o ano, inclua-se o ECAM, quanto às idiossincrasias sociais e culturais existentes em determinadas localidades³. Acredita-se que a configuração da imagem da instituição na Amazônia dificilmente estará em consonância plena com as percepções identificadas em pesquisas sobre a imagem do EB realizadas no eixo Rio de Janeiro, São Paulo e Brasília. Nesse sentido, dentro do ponto de vista organizacional, este trabalho talvez possa contribuir para que o órgão central do Sistema de Comunicação Social do Exército (SISCOMSEx), ou seja, o Centro de Comunicação Social do Exército (CCOMSEx), possa acessar especificidades nas percepções de uma parcela da sociedade amazônida⁴ no tocante à instituição, contribuindo para o ajuste das futuras orientações no âmbito da Com Soc do EB voltadas à Amazônia.

A terceira frente, a social, diz respeito à recepção de mensagens pela sociedade com informações que envolvam o EB. Tendo os universitários a oportunidade de participar do Estágio, conhecendo o Exército a partir de um relacionamento aproximado, fica a expectativa de que, no futuro, a atuação deles em jornais impressos, redes sociais, portais de notícia, televisão, rádio ou assessorias, será embasada também por argumentos e conhecimentos adquiridos sobre a instituição devido à experiência vivenciada no ECAM. Dessa forma, a

³ Por exemplo, a questão das atividades ao ar livre. Em Manaus, geralmente são desenvolvidas no início da manhã e no final da tarde. Isso evita a exposição ao sol forte, preservando a capacidade de atenção de todos os envolvidos na atividade.

⁴ De acordo com o Vocabulário Ortográfico da Língua Portuguesa (VOLP), Amazônida (com a letra “d”) é sinônimo de amazonense.

sociedade tende a receber informações mais precisas, quando na pauta da imprensa o EB se fizer presente e o responsável pela mensagem for um estagiário egresso do ECAM. Portanto, este estudo também almeja demonstrar que o ECAM é capaz de formar multiplicadores habilitados a projetar na sociedade conhecimentos verossímeis a respeito da instituição e, como consequência, contrabalancear, perante à opinião pública, as informações equivocadas que porventura sejam divulgadas por algum veículo de imprensa em um determinado contexto social, político, econômico ou cultural no futuro.

2.4 Aspectos metodológicos da pesquisa

Trata-se de um Estudo de Caso de métodos misto, ou seja, esta dissertação terá duas frentes no tocante à abordagem: uma qualitativa (Observação Participante) e outra quantitativa (Análise de Conteúdo). Segundo Molina-Azorin (2012), um dos principais propósitos da pesquisa de métodos mistos é expandir a compreensão do objeto de estudo. Portanto, por constatar que durante a realização do ECAM havia informações, por meio da fala, gestos, reações individuais e coletiva dos universitários, que poderiam ser captadas em favor do entendimento sobre a construção da imagem e que não estariam presentes nas respostas ao questionário aplicado ao término do Estágio, optou-se por mesclar a Análise de Conteúdo (AC) e o método da Observação Participante (OP). “A pesquisa de métodos mistos pode adicionar *insights* e compreensões que podem ser perdidos quando apenas um único método é usado” (MOLINA-AZORIN, 2012, p. 45, tradução nossa). O Quadro 1 demonstra o delineamento do método misto aplicado neste estudo.

Quadro 1 - Delineamento metodológico da pesquisa

Método	Edições do ECAM		
	2014	2015	2016
Análise de Conteúdo (AC)			X
Observação Participante (OP)	X	X	X

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

É possível perceber que a coleta de dados se deu em momentos distintos (Quadro 1). Iniciou-se com o registro dos fatos observados (2014, 2015, 2016), seguido da aplicação de

uma pesquisa aberta⁵ (2016). Dessa forma, no tocante a implementação da coleta de dados, esta pesquisa pode ser enquadrada como sendo de desenho sequencial⁶, pois os dados foram introduzidos no estudo por fases (MOLINA-AZORIN, 2012).

Quanto à prioridade nos trabalhos de métodos misto, o pesquisador pode dar mais ênfase a uma única abordagem, qualitativa ou quantitativa, ou trabalhar com equidade nas duas abordagens. Enquanto este é nominado como projeto de *status* equivalente, àquele é de *status* dominante (MOLINA-AZORIN, 2012). Esta dissertação adotou o *status* equivalente, onde “[...] o pesquisador conduz o estudo usando as abordagens quantitativa [AC] e qualitativa [OP] quase igualmente para entender o fenômeno em estudo [...]” (MOLINA-AZORIN, 2012, p. 41, tradução nossa). Portanto, pela perspectiva de métodos misto, trata-se de uma investigação sequencial e equivalente do Estágio.

No tocante à OP, que “[...] consiste na inserção do pesquisador no ambiente natural de ocorrência do fenômeno e de sua interação com a situação investigada” (PERUZZO, 2010, p. 125), o autor desta dissertação adotou duas estratégias de inserção: 1) a presença constante no ambiente observado “[...] para ver as coisas de dentro” (PERUZZO, 2010, p. 126); e 2) o compartilhamento das atividades com os universitários “[...] de modo consistente e sistematizado” (PERUZZO, 2010, p. 126) com a finalidade captar fatos e interesses. Por exemplo, participando dos momentos de refeições nos mesmos espaços dos estagiários, inclusive compartilhando as mesmas mesas; utilizando o mesmo meio de transporte entre os diferentes lugares visitados; interagindo verbalmente nos intervalos das atividades; inserindo-se de forma participativa, como se estagiário fosse, nos grupos durante as oficinas práticas.

Neste processo de OP “[...] não há necessidade de o pesquisador ‘se confundir’ com os pesquisados, ou camuflar a sua real origem e situação no mundo, para poder captar as manifestações intrínsecas ao fenômeno e o sentido das ações do outro” (PERUZZO, 2010, p. 126-127). Visualmente, o uniforme camuflado utilizado pelos instrutores e as camisas customizadas do ECAM, distribuídas para cada estagiário usar durante as atividades, são um indicativo de que entre às partes (pesquisador/instrutor e pesquisados/universitários) não há possibilidade de ocultação das funções do pesquisador/instrutor. Aspectos da cultura institucional, por meio da linguagem e gestos, também são facilitadores na afirmação de que o

⁵ Em 2014 e 2015, foram aplicadas pesquisas fechadas. Estas não foram utilizadas para este estudo. Em 2016, aplicou-se, pela primeira vez, uma pesquisa aberta, ou seja, os respondentes puderam avaliar o ECAM por meio da produção textual utilizando suas próprias palavras. Por isso, a AC neste estudo se restringiu ao questionário aberto aplicado aos universitários ao final da edição 2016 do ECAM.

⁶ A outra maneira, segundo Jose Molina-Azorin (2012), seria a coleta simultânea de dados. Batizada pelo autor como sendo de desenho concorrente ou simultâneo.

pesquisador/instrutor está em sua condição real, ou seja, vinculado afetivamente com o Exército Brasileiro. Portanto, não há espaço, durante o ECAM, para que o pesquisador/instrutor se apresente de forma diferente do que ele realmente é naquele momento.

Para caracterizar um fenômeno social como digno de um Estudo de Caso, faz-se necessário ir além da observação do fato, sendo preciso referenciá-lo “[...] em uma categoria analítica ou teórica” (DUARTE, 2010, p. 218). No caso deste estudo, à luz da perspectiva dos Ecossistemas Comunicacionais, os questionários aplicados aos universitários serão submetidos às técnicas da Análise de Conteúdo (AC) de Laurence Bardin (2011) e Maria Laura Franco (2008) apoiados no Método para Configuração de Imagem (MCI) de Maria Schuler e Deonir de Toni (2007, 2015). Dessa forma, pretende-se demonstrar, quantitativamente, a partir das respostas dadas pelos universitários, aspectos do conteúdo que permitam ser agrupados por Categorias de Análises e taxados quanto à frequência de aparições com base nos sete níveis de percepção propostos pelo MCI.

Como a programação do Estágio, em Manaus (AM), é similar desde sua primeira edição, em 2012, e o público participante sempre ser composto por universitários da área de Com Soc, acredita-se que concentrar a AC em um caso particular, ou seja, em uma de suas seis edições, no caso a de 2016, será, em tese, suficiente para representar as edições anteriores. Conforme Severino (2007), o caso escolhido deve ser significativo de modo a fundamentar uma generalização para situações análogas. Cabe pontuar que a contribuição da Observação Participante (OP) perpassa os anos de 2014, 2015 e 2016. Com base nesse cenário, pode-se considerar que esta pesquisa “tem um plano aberto e flexível e focaliza a realidade de forma complexa e contextualizada” (LÜDKE; ANDRÉ, 2008, p. 18).

Para a AC, escolheu-se a edição de 2016 do ECAM por ter sido o ano em que, pela primeira vez, foi aplicado um questionário com questões abertas aos participantes do Estágio. Dessa forma, acredita-se ser possível obter um número mais elevado de evidências pessoais dos respondentes sobre as atividades desenvolvidas no Estágio. Com questões abertas, o citado questionário permite que “o sujeito pode [possa] elaborar as respostas, com suas próprias palavras, a partir de sua elaboração pessoal” (SEVERINO, 2007, p. 126).

Quanto aos objetivos, a pesquisa será exploratória e descritiva. Exploratória, principalmente, porque se busca “levantar informações sobre um determinado objeto” e “mapear as condições de manifestação desse objeto” (SEVERINO, 2007, p. 123), no caso, o ECAM. De acordo com Gil (2008), nesse nível de pesquisa, as fontes são bibliográficas

(artigos, teses, livros etc.) e documentais (pesquisas, documentos legais, fotos, gravações etc.). Descritiva, porque, referenciando-se em Gil (2008), visa-se descrever as características de um fenômeno, o ECAM; e descobrir relações entre variáveis como, por exemplo, os níveis de percepções dos universitários diante das conexões sujeito-sujeito e sujeito-objeto no transcorrer da atividade.

Uma complementação quanto à metodologia deste estudo será desenvolvida no momento de análise das conexões e da rede existente no ECAM, ficando a cargo da Teoria Ator-Rede (TAR), de Latour (2012), o papel de clarificar os meandros dessa etapa do trabalho. A abertura dessa frente se justifica pelo fato de que as conexões e a rede presentes no Estágio não estão relacionadas a aparatos tecnológicos, como pressupõe a perspectiva dos Ecossistemas Comunicacionais (GILSON MONTEIRO; MIRNA FEITOZA; WILSON NOGUEIRA, 2014), mas, tão somente, às contíguas relações humanas. Nesse sentido, pode-se afirmar que a designação de método misto a este Estudo de Caso atravessa tanto o campo analítico (AC mais OP) quanto o teórico, pois à ótica dos Ecossistemas Comunicacionais, somam-se o Paradigma da Complexidade, a Matriz Sistêmica e a já citada TAR. Assim, é possível que o(s) pesquisador(es) “colem uma série mais rica e mais forte de evidência do que poderiam obter por qualquer método único isolado” (YIN, 2010, p. 87).

A coleta de dados para a AC foi realizada por meio das respostas de 30 (trinta) questionários compostos por três questões abertas analisadas e posteriormente categorizadas:

- 1) Por que você foi voluntário para participar do ECAM?
- 2) Quais os aspectos positivos do Estágio?
- 3) Deixe suas críticas e/ou sugestões para o próximo ECAM.

Todas foram analisadas e categorizadas.

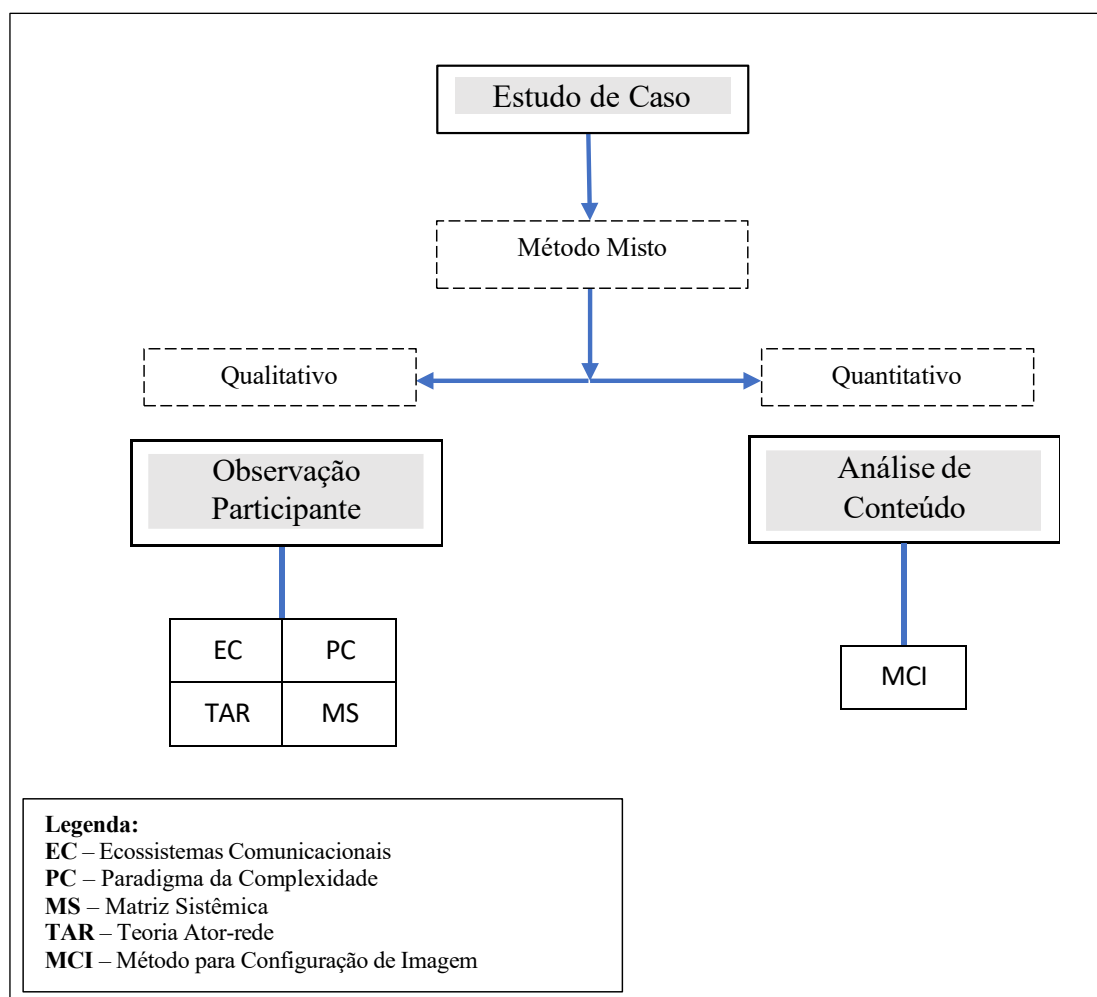
A natureza da AC aplicada partiu das definições e orientações propostas por Bardin (2011) e Franco (2008) no que diz respeito às Unidades de Análise (UA) e às Categorias de Análise (CA). As UA se dividem em duas partes, a saber, Unidades de Registro (UR) e Unidades de Contexto (UC). “A Unidade de Registro é a menor parte do conteúdo” (FRANCO, 2008, p. 41) e “é a unidade de significação codificada [...] visando a categorização e a contagem frequencial” (BARDIN, 2011, p. 134). A UR se subdivide em quatro tipos: a) Palavra; b) Tema; c) Personagem; e d) o Item (BARDIN, 2011).

Escolheu-se trabalhar com o “Tema”, que “é a unidade de significação que se liberta naturalmente de um texto analisado segundo certos critérios relativos à teoria que serve de guia à leitura” (BARDIN, 2011, p. 135). Justifica-se a escolha pelo fato de que “o Tema é

considerado como a mais útil Unidade de Registro” (FRANCO, 2008, p. 45) e porque “o tema é geralmente utilizado [...] para estudar motivações de opiniões, de atitudes, de valores, de crenças, de tendências etc.” (BARDIN, 2011, p. 135). Franco (2008) define o “Tema” como sendo uma asserção sobre algum assunto. Asserção esta, carregada de elementos afetivos, emocionais e racionais da pessoa, que responde ao questionário. A asserção “pode ser uma simples sentença (sujeito e predicado), um conjunto delas ou um parágrafo” (FRANCO, 2008, p. 42). Para este estudo, visando ampliar as possibilidades de identificação e interpretação, as orações sem sujeito, desde que contenham um valor, uma ideia ou um juízo, também foram consideradas “Tema”.

Assim, a partir dos “Temas” mais recorrentes identificados nas respostas dos questionários, foram estabelecidas as Categorias de Análise, pois a partir dessas categorias os níveis de percepções foram identificados à luz do MCI e, assim, tornou-se possível apontar os elementos que determinam a imagem do EB no contexto da realização do Estágio. A figura 1 representa a síntese metodológica desta dissertação.

Figura 1 – Esquema teórico-metodológico da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

2.5 Exercício Metodológico

Pela perspectiva de Bardin (2011) e Franco (2008), no tocante às Unidades de Análises (UA), tem-se uma operação específica: UA = Unidade de Registro (UR) mais Unidade de Contexto (UC), ou seja, UA = UR + UC; sendo que a UR pode ser a Palavra (Pa), o Tema (T), o Personagem (Pe) e o Item (I). Esta pesquisa irá focar na UR “Tema” para estabelecer as Categorias de Análise (CA) e quantificar o nível de percepção associado a cada categoria.

O Quadro 2 apresenta uma transcrição das respostas dadas por um(a) universitário(a), na ocasião da aplicação da pesquisa, seguida por um pequeno exercício metodológico de como se pretende desenvolver a AC por meio da identificação dos “Temas”.

Quadro 2 - Transcrição das respostas de uma das pesquisas e identificação dos Temas (T)

Pesquisa X	
Resposta 01: Fui voluntária, porque tinha e ainda tenho como objetivo saber como funciona a comunicação social dentro do Exército Brasileiro⁰¹ e os alunos veteranos da universidade em que estudo e que fizeram o curso de correspondentes de assuntos militares se referiram super bem sobre o mesmo⁰². ■■ Resposta 02: Aspectos positivos referidos ao ECAM é que nos deu oportunidades excelentes de saber como sobreviver na selva⁰³, além do mais, nos trouxe informações que desconhecíamos sobre as Forças Armadas inclusive algo mais profundo sobre o Exército⁰⁴. Resposta 03: Fazer com que os estagiários fizessem trilhas e pudessem tomar banho na piscina⁰⁵. Prolongar os dias do ECAM⁰⁶. ■■	
	TEMAS (T)
01	Fui voluntária, porque tinha e ainda tenho como objetivo saber como funciona a comunicação social dentro do Exército Brasileiro [...]
02	[...] os alunos veteranos da universidade em que estudo e que fizeram o curso de correspondentes de assuntos militares se referiram super bem sobre o mesmo
03	[...] nos deu oportunidades excelentes de saber como sobreviver na selva
04	[...] nos trouxe informações que desconhecíamos sobre as Forças Armadas inclusive algo mais profundo sobre o Exército
05	Fazer com que os estagiários fizessem trilhas e pudessem tomar banho na piscina.
06	Prolongar os dias do ECAM

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas respostas de um(a) Universitário(a) (2019).

A Unidade de Contexto (UC) da aplicação da pesquisa tem o objetivo de registrar as condições em que os universitários se encontravam quando responderam às perguntas do questionário. Sobre isso, Franco (2008) afirma que, independente da maneira como os dados

serão explicitados, é importante a clareza do contexto em que as informações se tornaram mensagens concretas para serem a matéria-prima do estudo (Quadro 3).

Quadro 3 - Unidades de Contexto (UC) durante a aplicação da pesquisa

Unidades de Contexto	Substantiva	Intensidade, Imediatismo e Informação	Carga horária semanal de 55h e pesquisa orientada pelos aplicadores logo após o término das atividades de campo	Cenário
	Subjetiva	Condições Normais de Temperatura e Pressão	Alimentação e higienização	
	Estrutural	Condições Estruturais Satisfatórias	Sala climatizada, espaçosa, silenciosa, com assentos individuais e confortáveis. Material de expediente (folhas A4, canetas e pranchetas)	

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

No tocante às Categorias de Análise (CA), faz-se importante afirmar que só foram estabelecidas depois que os 30 questionários tiveram seus Temas (T) delimitados, conforme exemplo exposto no Quadro 2. À medida que um assunto, uma sugestão ou uma ideia sobre o ECAM foi se tornando “frequencial” (BARDIN, 2011, p. 134), maior a probabilidade de se estabelecer uma CA sobre o que foi manifestado pelo respondente.

Em seguida, para cada CA estabelecida foi atribuído um nível de percepção, ou melhor, níveis de percepções aos cuidados da classificação proposta por Maria Schuler e De Toni (2015): 1) percepção de nível físico; 2) percepção de nível emocional; 3) percepção de nível mental; 4) percepção de nível afetivo; 5) percepção de nível simbólico; 6) percepção de nível visionário; e 7) percepção de nível axiomático.

Esses níveis “funcionam de forma integrada, para que o ser humano seja o que é e perceba o mundo como este o percebe” (SCHULER, 2009, p. 244). O Quadro 4 apresenta algumas informações retiradas de um dos questionários da pesquisa aplicada aos universitários, demonstrando, introdutoriamente, como a AC pretende ser associada aos níveis de percepções do MCI.

Quadro 4 - Organização dos dados da pesquisa para realização de inferências

TEMAS			
1	[...] uma experiência no Exército Brasileiro na área de comunicação social seria muito válida e enriquecedora para a minha vida acadêmica e futuramente profissional.		
2	Vejo apenas aspectos positivos, pois é uma experiência, tanto para a vida acadêmica como para a vida pessoal		
3	[...] o conhecimento adquirido é um dos aspectos mais positivos que tivemos e que levaremos para toda a vida.		
Categoria de Análise		Nível de Percepção	
A	Influência na vida pessoal e profissional	1A, 2A e 3A	Axiomático

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

No que diz respeito à abordagem qualitativa, cujo método da Observação Participante (OP) será tributário, o objetivo foi identificar, por meio de comportamentos (individuais e coletivo) e do mapeamento da rede de conexões do ECAM, as evidências correlatas às perspectivas dos Ecossistemas Comunicacionais, Paradigma da Complexidade, Matriz Sistêmica e Teoria Ator-Rede, que contribuam com as inferências relativas à imagem do EB na Amazônia Ocidental. Por exemplo, a postura horizontal observada na comunicação entre instrutores e universitários durante o ECAM vai ao encontro do princípio dialógico do Paradigma da Complexidade (MORIN, 2011a). O evento ECAM, a partir do momento em que proporciona o acesso de elementos específicos do meio social (no caso, os universitários) ao sistema organizacional Exército Brasileiro, sem que haja uma “ameaça” em potencial à manutenção da existência da instituição (sistema), aproxima-se de uma perspectiva ligada a Teoria dos Sistemas Sociais, mais especificamente ao Acoplamento Estrutural (LUHMANN, 2011). Estes e outros conceitos teóricos foram trazidos à tona a partir das observações registradas durante a realização do Estágio, desde o seu planejamento, passando pela sua execução, até o seu encerramento.

2.6 Perspectivas da pesquisa e resultados esperados

Os assuntos abordados nesta pesquisa seguirão a sequência exposta no Quadro 5.

Quadro 5 - Percurso do desenvolvimento da dissertação

PARTE - 1	
A comunicação e a complexidade ecossistêmica no Exército	• Amazônia e o Exército Brasileiro • Sistema e arquitetura da comunicação social do Exército Brasileiro

	• O ECAM • A complexidade da comunicação e cultura
PARTE - 2	
As faces da percepção, imagem e reputação	• Aspectos conceituais sobre imagem, identidade e reputação • A diversidade de estudos sobre imagem na comunicação • A complexidade e os níveis de percepções
PARTE - 3	
A complexidade do ECAM e a construção da imagem do EB	• Análise sobre a complexidade sistêmica do ECAM • Fundamentos, elementos e a tríade sistêmica do ECAM • Análise das redes e conexões do ECAM • As dimensões das imagens do EB • Categorias de análise e níveis de percepção

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

O efeito almejado por esta pesquisa está em demonstrar que é possível o EB se relacionar com o público externo, no caso, os universitários, por meio de uma atividade (ECAM) desenvolvida eminentemente em um ambiente militar, e ser capaz de influenciar as percepções desse público sem, necessariamente, utilizar-se de dinâmicas explícitas de hierarquia, de uma estrutura rígida de comunicação e do pensamento analítico linear, aspectos que fazem a instituição militar ser reconhecida como eficaz, eficiente e efetiva no cumprimento de suas missões constitucionais (BRASIL, 1980).

No ECAM há espaço para dissensões, pois: 1) os instrutores participam de forma prática de todas as atividades do Estágio juntamente com os universitários, ou seja, instrutores e estagiários se veem uns aos outros como parte essencial para a construção do discurso durante o evento; 2) a estrutura de compartilhamento dos conhecimentos é flexível, ou seja, são utilizadas diferentes dinâmicas para se transmitir a mesma informação; 3) o pensamento encontra guarida para ser desenvolvido por meio da intuição; e 4) a realização pessoal de cada estagiário é estimulada respeitando suas subjetividades.

Nesse sentido, a contribuição teórica deste trabalho está no fato de que um evento da natureza do ECAM, nascido dentro de um contexto essencialmente cartesiano⁷, pode ser compreendido a partir do Paradigma da Complexidade e descrito por meio da perspectiva ecossistêmica. Entretanto, torna-se necessário afirmar que essa diferença de perspectiva entre a condição vital para a existência e a manutenção do EB, enquanto instituição permanente e indissolúvel, e a realização de um programa de relacionamento com determinado público externo (universitários), dentre os vários outros públicos possíveis, não é excludente, ou seja, uma não é mais fundamental do que a outra, sendo compatíveis, conjugáveis. Esse é um dos pontos de inflexão deste estudo, pois essa conjunção complexa (MORIN, 2011a) é uma forma de perceber a modernidade tangenciando o âmago tradicional (TORQUATO, 1991) da instituição Exército Brasileiro sem, contudo, comprometer os valores da hierarquia, disciplina, patriotismo, fé na missão, amor à profissão e espírito de corpo (BRASIL, 2002), pilares estruturantes da Força Terrestre do Brasil.

Portanto, acredita-se que esta pesquisa, a primeira sobre o ECAM a ter um tratamento acadêmico *stricto sensu*, possa trazer ao conhecimento do EB as diferentes possibilidades de como os universitários podem perceber a instituição por meio de sua participação no Estágio. Assim, aspira-se encontrar evidências capazes de demonstrar que o ecossistema comunicacional existente no ECAM é o principal fio condutor para a construção da imagem do EB e de onde partem todos os outros determinantes de sua imagem.

7 Sistema filosófico de René Descartes, filósofo, físico e geômetra francês (1596-1659).

3. COMPLEXIDADE ECOSISTÊMICA DO EXÉRCITO BRASILEIRO NA AMAZÔNIA: ECAM, COMUNICAÇÃO E CULTURA

3.1 Amazônia e o Exército Brasileiro

Ter ciência do ambiente geográfico, político e econômico que circunda o Comando Militar da Amazônia (CMA) é essencial para entender as relações que a instituição mantém com a sociedade local. Inicialmente, cabe ressaltar que, nos últimos anos, a Amazônia Ocidental⁸ passou por grandes transformações, fruto de um novo contexto histórico atribuído à região, sobretudo no que diz respeito às novas motivações e novos atores que a impulsionam (BECKER, 2009). Essa projeção regional é liderada pela cidade de Manaus.

A cidade de Manaus [...] apresenta-se como um foco importante de atração de toda a área, dada a orientação dos rios que drenam a região, convergindo para a capital do estado do Amazonas, e as melhores condições de navegabilidade em território brasileiro (BECKER, 2009, p. 61).

Condizente com Becker (2009), Batista (2007) considera a cidade de Manaus como sendo representativa do que chamou “Primeira Amazônia”, ou seja, um local para onde “[...] convergem navios, aviões, visitantes e imigrantes, além das rendas e da produção de extensas áreas” (BATISTA, 2007, p. 111). Além disso, o autor considera que em Manaus existe “[...] a melhor assistência médica e o maior abastecimento alimentar. Para os moços, também, os melhores horizontes: estudos, trabalho e futuro” (BATISTA, 2007, p. 112). Ele se justifica:

Não quero dizer que Belém e Manaus sejam paraísos: têm mil e um problemas sociais, e humanos, com possibilidade mais próxima, porém, de superá-los, inclusive por se situarem nas duas metrópoles os governos dos Estados, as universidades e os representantes das entidades federais, tanto estatais como paraestatais (BATISTA, 2007, p. 112).

Essa transcrição de Djalma Batista (1916-1979) é a realidade do cotidiano dos universitários que participam do ECAM. Mas, na 2ª fase do Estágio, os Correspondentes de Assuntos Militares transitam em diferentes lugares, exigindo habilidades específicas para o cumprimento das missões de Com Soc em uma operação militar real. Segundo Batista (2007), em alguns desses lugares os recursos são parcos e a maioria da população não tem condições de usufruir de serviços básicos como, por exemplo, luz e água. A ausência de infraestrutura nas cidades e a falta de perspectiva em dias melhores são características dessas regiões, denominadas por Batista (2007) de “Segunda Amazônia”.

⁸ A Amazônia Ocidental é composta pelos estados do Amazonas, Rondônia, Acre e Roraima. Não confundir com a Amazônia Legal.

Há ainda uma “Terceira Amazônia”, que é a mais carente, sendo geralmente caracterizada por vilas, aldeias, sítios e seringais. As pessoas dessas regiões vivem da pesca, extrativismo, garimpo e da agricultura. Os que habitam as margens dos rios ficam distantes uns dos outros, vivendo de forma isolada (BATISTA, 2007). Portanto, é na “Segunda” e “Terceira Amazônia” onde acontece a maioria das operações das Forças Armadas do Brasil em região de selva.

Não são menos preocupantes intervenções do capital que se realizaram e se realizam nas ‘amazônias’ que pertencem, também, à Bolívia, à Colômbia, ao Equador, à Guiana, ao Peru, ao Suriname e à Venezuela, entre elas a garimpagem, a derrubada de árvores pela indústria madeireira e pelo agronegócio, a pesca predatória, o represamento de rios, a exploração de gás e petróleo, e a plantação de maconha, papoula e coca por gangues de narcotraficantes. São todas atividades que [...] causam danos aos ambientes e aos seres que os habitam, inclusive aos seres humanos, vulnerabilizados pelas atividades desastrosas do capital de terra arrasada (MONTEIRO; FEITOZA; NOGUEIRA, 2014, p. 46).

Até o momento em que os universitários venham a ter contato com essa Segunda e Terceira Amazônia, ou seja, na 2ª fase do ECAM, todos passam por um processo de inscrição, seleção, entrevista, oficinas, palestras, pernoite na selva, visitas às principais organizações militares do EB localizadas na cidade de Manaus e, por fim, o processo de escolha em seguir adiante após a conclusão da 1ª fase do Estágio. Isso demanda um planejamento por parte da equipe de instrutores responsável pelo desenvolvimento de cada etapa do Estágio.

Pessoas e instituições ligadas ao capitalismo globalizado têm explorado os recursos naturais de uma forma cada vez mais predatória e sem preocupação com o legado que deixarão para as gerações futuras (CAPRA, 2000). As constantes queimadas na Amazônia brasileira podem ser consideradas um vetor dessa exploração. Entre os anos de 2010 e 2020, os três maiores índices de queimadas foram registrados pelo Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais (Inpe): em 2015, foram 106.438 focos de incêndio; em 2017, registrou-se um aumento para 107.439 focos; e em 2019, os números dos focos de queimadas foram de 89.178 (MADEIRO, 2020). Esse fato tem causado o aumento da degradação ecossistêmica do bioma Amazônico, estagnação das sociedades locais, perda da biodiversidade e aquecimento global (MARQUES; HENRIQUE, 2019).

Em última análise, esses problemas precisam ser vistos, exatamente, como diferentes facetas de uma única crise, que é, em grande medida, uma crise de percepção. Ela deriva do fato de que a maioria de nós, e em especial nossas grandes instituições sociais, concordam com os conceitos de uma visão de mundo obsoleta, uma percepção da realidade inadequada para lidarmos com nosso mundo superpovoado e globalmente interligado (CAPRA, 2000, p. 23).

Para Dorin (1984), a percepção consiste no processo pelo qual se toma consciência imediata dos objetos, dos fatos e de suas relações num dado contexto ambiental. Assim,

acreditar que, por exemplo, a presença do EB na Amazônia, no Século XXI, permanece apenas vinculada ao projeto do Conselho Nacional de Segurança (CSN), da década de 1980, cuja principal orientação era militarizar a política regional - com “[...] a presença estratégica e a movimentação tática das Forças Armadas no controle sócio-econômico-militar da região [...] e acelerar a produção hidrelétrica” (BECKER, 1996, p. 82) - é uma maneira reducionista de perceber a instituição.

Consciente da mencionada interdependência entre meio ambiente e soberania nacional, o Comando Militar da Amazônia direciona seu foco para o aperfeiçoamento de suas capacidades de proteção e defesa, visando ao desenvolvimento sustentável de toda a Amazônia Ocidental e respeitando os desafios do combate convencional moderno (THEOPHILO, 2016, p. 50-51).

Percebe-se, então, que o EB e as suas estratégias na Amazônia não estão totalmente dissociadas das questões ecológicas relativas à sobrevivência humana e aos recursos naturais da floresta. Entretanto, mesmo tendo grandes desafios a serem superados, principalmente no tocante às dificuldades logísticas da Amazônia (THEOPHILO, 2016), essa nova visão da realidade vinculada à sustentabilidade da floresta, como parte integrante da missão do EB, é ainda pouco projetada para além dos muros dos quartéis. O que dá margem para uma crise de percepção e, conseqüentemente, em certa medida, de imagem externa sobre a instituição.

Aos que nunca tiveram a oportunidade de vivenciar, presencialmente, na teoria e na prática, as ações do EB, cuja preocupação vai além da defesa e segurança nacional, participar do ECAM pode ser um caminho para conhecer essa dimensão sustentável da instituição. Durante o Estágio, os participantes podem presenciar as relações desenvolvidas pelo EB com as comunidades⁹ ribeirinhas e indígenas da Amazônia de forma ecologicamente profunda.

A ecologia profunda não separa seres humanos – ou qualquer outra coisa – do meio ambiente natural. Ela vê o mundo não como uma coleção de objetos isolados, mas como uma rede de fenômenos que estão fundamentalmente interconectados e são interdependentes. A ecologia profunda reconhece o valor intrínseco de todos os seres vivos e concebe os seres humanos apenas como um fio particular na teia da vida (CAPRA, 2000, p. 25-26).

Júnior (2004) corrobora com essa perspectiva quando afirma que a preservação em uma região selvagem não se resume somente às árvores ou aos organismos individuais, mas às teias complexas de relações.

⁹ Eles entendem que a presença do Exército Brasileiro não é apenas para defender a soberania nacional, mas também para apoiá-los nas suas necessidades como, por exemplo, na distribuição de alimentos e medicamentos, evacuação aérea em casos de calamidade pública (geralmente enchentes) e, inclusive, em Ações Cívicas-Sociais (ACISO) desenvolvidas pelas Forças Armadas no contexto das operações militares na região.

A ecologia profunda é apoiada pela ciência moderna e faz parte de um novo paradigma que se afasta do reducionismo cartesiano, aproximando-se da nova abordagem sistêmica, numa percepção da realidade que transcende a estrutura científica e atinge a consciência intuitiva (JÚNIOR, 2004, p. 38).

Nesse contexto, cabe ao CMA, enquanto organização integrante do EB e consequentemente das Forças Armadas, a missão de proporcionar segurança externa, pela inviolabilidade do território brasileiro na defesa da pátria; e segurança interna, pela garantia dos poderes constitucionais da lei e da ordem, além de assumir encargos de segurança pública, quando necessário (BRASIL, 2018).

Dentre as missões subsidiárias¹⁰ do CMA, destacam-se os processos colonizadores, os projetos de saúde (Ações Cívicas-Sociais)¹¹ - a partir de atendimentos médicos em ações conjuntas com o Ministério da Saúde e Secretarias Estaduais de Saúde - e a promoção da integração social da população local. “[...] Tabatinga [município do extremo oeste do estado do Amazonas, que faz fronteira com a Colômbia e o Peru] tem um serviço médico exemplar no hospital do Exército, que não só serve o Solimões abaixo, como atrai muitos imigrantes dos países vizinhos, principalmente do Peru [...]” (BECKER, 2009, p. 62). O CMA também participa do transporte de materiais e equipamentos, suprimentos, urnas eletrônicas¹², medicamentos, dentre outros insumos nas regiões mais inóspitas da região.

Para isso, segundo Plum (2005), o CMA conta, principalmente, com apoios institucionais internos à Força Terrestre¹³, tais como: 12ª Região Militar (Manaus/AM); 1º Brigada de Infantaria de Selva (Boa Vista/RR); 2º Brigada de Infantaria de Selva (São Gabriel da Cachoeira/AM); 16º Brigada de Infantaria de Selva (Tefé/AM); 17º Brigada de Infantaria de Selva (Porto Velho/RO) e 2º Grupamento de Engenharia de Construção (Manaus/AM). Quantitativamente, em Manaus, o CMA conta com o apoio de 24 organizações militares. Considerando toda a Amazônia Ocidental esse número é de 64 organizações.

3.2 O Sistema de Comunicação Social do Exército (SISCOMSEx)

A estrutura do SISCOMSEx é formada por quatro tipos de agências: “classe A”, “classe B”, “classe C” e “agência especial (AE)”; mais o órgão central, o Centro de Comunicação Social do Exército (CCOMSEx). O CMA, por ser um Comando Militar de Área

¹⁰ As Ações Cívicas-Sociais (ACISO) são exemplo de ação subsidiária do Exército Brasileiro.

¹¹ Ação Cívico-Social (ACISO) é o conjunto de atividades desenvolvidas temporariamente pelo Exército para atender demandas sociais, culturais e de saúde das comunidades carentes.

¹² Exército e Aeronáutica, por meio de seus helicópteros, fazem o transporte de urnas eletrônicas para as áreas de difícil acesso no estado do Amazonas em apoio ao Tribunal Regional Eleitoral (TRE-AM).

¹³ Entenda o termo “Força Terrestre” como sendo sinônimo de “Exército Brasileiro”.

(C Mil A)¹⁴, é considerado uma agência “classe A” no SISCOMSEx. A Figura 2 exibe a posição do CMA (C Mil A) na estrutura do SISCOMSEx.

Figura 1 - Estrutura do SISCOMSEx



Fonte: Exército (2017a, p. 3-2).

O Sistema tem quatro finalidades (EXÉRCITO, 2017a, p. 3-1)¹⁵:

- “a) coordenar e integrar o conjunto de atividades de Com Soc;
- b) assessorar o Comandante do Exército nos assuntos referentes à Com Soc;
- c) executar as ações previstas do Plano de Comunicação Social do Exército; e
- d) estabelecer um canal técnico entre os diversos escalões, racionalizando e agilizando os fluxos comunicacionais”.

Entre essas finalidades, duas têm proximidade no tocante ao ECAM: as letras “c” e “d”. A letra “c” se refere a execução das ações do Plano de Com Soc do EB. Para os

¹⁴ Os Comandos Militares de Área são os comandos regionais do Exército. Na região norte existem dois desses comandos. Um está localizado em Belém/PA (Comando Militar do Norte), responsável pela Amazônia Oriental; o outro está localizado em Manaus/AM (Comando Militar da Amazônia), responsável pela Amazônia Ocidental.

¹⁵ A indicação de páginas nos manuais do Exército é feita por capítulo, ou seja, a cada capítulo se inicia uma nova contagem de páginas. Por exemplo: (1-3) significa a terceira página do 1º capítulo; (3-3) significa a terceira página do 3º capítulo; (4-2) significa a segunda página do 4º capítulo. Essa observação evita que o avaliador/leitor desta dissertação entenda que foi um equívoco de digitação, pois pelas normas da ABNT, quando se usa hífen (-) entre dois números, para indicar a paginação (por exemplo: 10-11), significa que o trecho da citação direta utilizado no trabalho começou na página 10 e finalizou na 11 do livro fonte. No transcorrer deste estudo, haverá algumas citações de manuais do Exército e a indicação fonte/página será representadas da seguinte maneira: Exército (2017a, p. 3-3).

Comandos Militares de Área, sendo o CMA um deles, uma das ações específicas constante no Plano é a de “estimular a realização de Estágios de Correspondentes de Assuntos Militares” (CCOMSEX, 2016, p. 121). A letra “d” se refere aos fluxos de comunicação que acontecem na Rede do Sistema de Comunicação Social do Exército (RESISCOMSEX). O ECAM é impactado diretamente pela RESISCOMSEX a partir do momento em que se permite “a transmissão de informações, orientações e produtos da área de comunicação social aos componentes do sistema” (EXÉRCITO, 2017a, p. 3-6).

A RESISCOMSEX é o meio pelo qual os integrantes do sistema estabelecem as ligações do canal técnico necessárias ao funcionamento do SISCOMSEX. O canal técnico constitui-se em recurso de ligação colaborativa e ágil entre os integrantes do SISCOMSEX, a fim de promover melhores condições de desempenho e eficácia do sistema (EXÉRCITO, 2017a, p. 3-5).

A RESISCOMSEX, presente nas cinco regiões do Brasil, é o lado tecnológico do SISCOMSEX, sendo o que permite a conectividade entre as organizações militares do EB e o CCOMSEX, localizado em Brasília, formando, assim, um ecossistema comunicativo vital para a instituição, assim como o ecossistema ambiental é vital para o planeta terra.

[...] os Ecossistemas Comunicacionais são definidos como estudos dos processos comunicativos a partir da complexidade dos diferentes sistemas (sociais, culturais, orgânicos e inorgânicos, tecnológicos etc.) que dão vida e dinamizam as práticas de comunicação, a exemplo dos modos de organização, transformação, produção, circulação e consumo de bens materiais e imateriais nas sociedades humanas (MONTEIRO; FEITOZA; NOGUEIRA, 2014, p. 41).

Nesse sentido, torna-se útil pontuar que cada região do Brasil possui suas peculiaridades econômicas, políticas, sociais e culturais. Portanto, por mais que a estrutura do SISCOMSEX aspire por uma consonância nos processos comunicativos entre os elementos do sistema e o CCOMSEX, as diferentes realidades ecossistêmicas em cada uma dessas regiões do país afetam o pensar e o agir comunicativo nas interações por meio do RESISCOMSEX, ou seja, não é possível ignorar a presença do local e do regional em um sistema pretensamente uníssono como o SISCOMSEX. São, também, desses argumentos supracitados que emerge a complexidade ecossistêmica do EB no âmbito da Com Soc, não sendo somente as centenas de agências classes “A”, “B”, “C” e “AE¹⁶” espalhadas pelo Brasil que garantem o selo de complexidade ao SISCOMSEX, mas as idiossincrasias presentes em cada classe de agência de Com Soc do EB que tornam as interações comunicativas multifacetadas e complexas.

¹⁶ Agência Especial (AE).

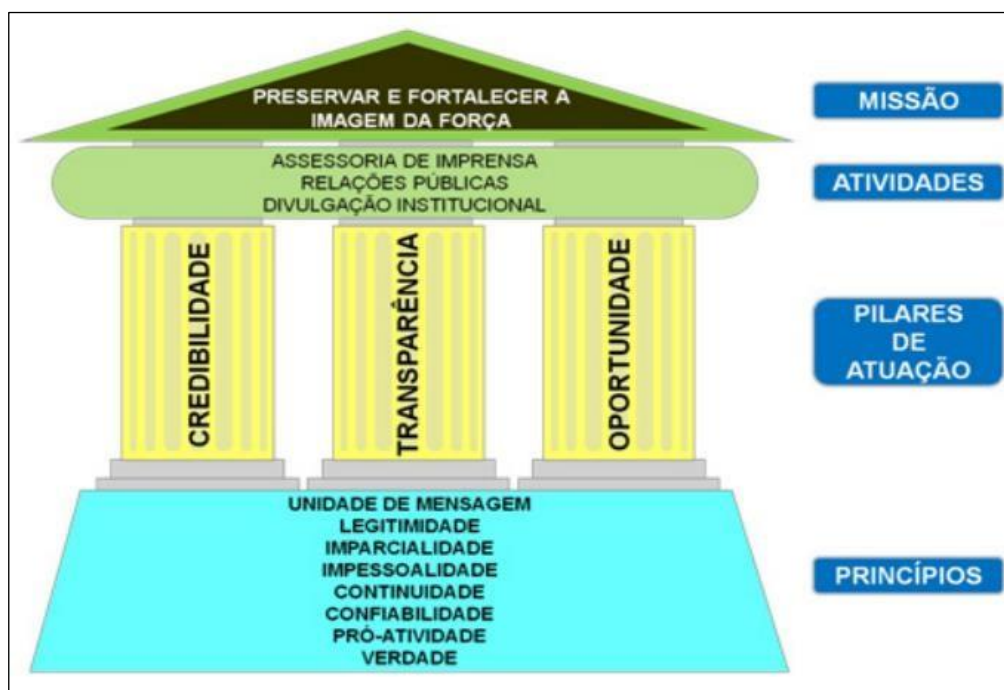
Está bem claro que a complexidade não é só uma composição complicada de elementos dentro de um sistema. Isto é, a complexidade não está associada simplesmente a uma grande quantidade de elementos ou componentes integrantes e às intrincadas interações entre eles (KNYAZEVA, 2003, p. 101).

A seguir serão apresentados outros componentes que se somam aos argumentos de complexidade ecossistêmica do EB na esfera da Com Soc, referindo-se à arquitetura de comunicação social da instituição.

3.3 A arquitetura da comunicação social no Exército Brasileiro

A comunicação social no EB está organizada sob a seguinte arquitetura: a missão, as atividades, os pilares de atuação e os princípios. Cada parte dessa arquitetura tem sua especificidade. A Figura 3 apresenta a visualização do conjunto dessa arquitetura.

Figura 2 - Arquitetura da comunicação social no EB



Fonte: Exército (2017a, p. 2-2).

A missão da Com Soc do EB é preservar e fortalecer a imagem da instituição. No entanto, o EB questiona-se com frequência como deve cumprir essa missão. Por exemplo, responder todo questionamento da sociedade sobre a instituição, valorizar a atividade-fim¹⁷ do

¹⁷ Previstas no artigo 142 da Constituição Federal de 1988, a saber, defesa da Pátria, garantia dos poderes constitucionais, garantia da lei e da ordem.

EB e reconhecer também a importância das ações subsidiárias¹⁸ no relacionamento da instituição com a comunidade e a opinião pública, trabalhar para que a sociedade tenha credibilidade e confiança na instituição, prevenir para que o público interno e externo não tenham uma percepção equivocada do EB e fortalecer a coesão e o moral da tropa (EXÉRCITO, 2017a, grifo nosso); esses são os pontos que balizam as ações de Com Soc do EB no cumprimento de sua missão na projeção da imagem da instituição.

A segunda parte da arquitetura da comunicação social do EB são as atividades de Com Soc presentes na organização: relações públicas, assessoria de imprensa e divulgação institucional (Figura 4).

Figura 3 - Atividades de comunicação social presentes no EB



Fonte: Exército (2017a, p. 2-3).

A atividade de relações públicas tem como objetivo “informar e conscientizar os públicos internos e externos” (EXÉRCITO, 2017a, p. 2-3). Para o público interno, o EB credita às relações públicas boa parte da contribuição na construção da imagem da instituição. Ao público externo, as ações de relações públicas visam criar um sentimento de credibilidade e confiança na Força Terrestre (EXÉRCITO, 2017a). A atividade de assessoria de imprensa “[...] tem como principais atribuições informar e responder aos questionamentos da mídia [...]” (EXÉRCITO, 2017a, p. 2-3), aproximando os meios de comunicação à instituição e, consequentemente, ampliando a compreensão sobre o papel do EB na sociedade. Por fim, a atividade de divulgação institucional tem a atribuição de explorar e propagar, por meios

¹⁸ Ações complementares às previstas na Constituição, por exemplo, obras de engenharia, apoio a calamidades públicas, apoio a campanhas de saúde civil e indígena (na Amazônia), dentre outras.

físicos e/ou digitais, ideias favoráveis ao EB como, por exemplo, o sentimento de patriotismo, o tema da defesa nacional, a preservação ambiental e o desenvolvimento sustentável (EXÉRCITO, 2017a).

A terceira parte da arquitetura da comunicação social do EB é composta por três pilares: credibilidade, transparência e oportunidade. Esses pilares contribuem para a missão da Com Soc do EB a partir do momento em que, por meio da atuação das seções de Com Soc, garantem a confiabilidade das informações transmitidas aos diversos públicos (credibilidade), permitindo que o direito constitucional de acesso à informação seja regra e não exceção (transparência), divulgando suas ações oportunamente e ressaltando as dimensões de tempo e espaço (oportunidade) (EXÉRCITO, 2017a).

Por fim, a base da arquitetura da Com Soc no EB é formada por oito princípios: verdade, proatividade, confiabilidade, continuidade, impessoalidade, imparcialidade, legitimidade, unidade de mensagem ou de discurso (Quadro 6).

Quadro 6 - Princípios que compõem a base da arquitetura da comunicação social no EB

PRINCÍPIO	Aplicabilidade nas ações de Com Soc
VERDADE	É a essência da atividade de Com Soc.
PROATIVIDADE	Antecipar-se aos futuros acontecimentos.
CONFIABILIDADE	Manutenção da credibilidade pela utilização de fontes idôneas.
CONTINUIDADE	Atualização constante das informações e produtos.
IMPESSOALIDADE	Desprovemento de promoção pessoal ou de um grupo.
IMPARCIALIDADE	Igualdade de tratamento dos diversos públicos e órgãos de mídia.
LEGITIMIDADE	Respeito às instituições nacionais, à ordem jurídica e aos fundamentos morais da nacionalidade.
UNIDADE DE MENSAGEM/DISCURSO	Uso das mesmas ideias-força nas mensagens ou discursos, de forma coordenada em todos os escalões.

Fonte: Adaptado pelo autor a partir de Exército (2017a, p. 2-4 e 2-5).

O EB considera que todo membro da instituição é um elemento de Com Soc, estando presente ou não nas atividades específicas de comunicação social, pois a atitude de cada

integrante representada pela conduta, pela postura, apresentação pessoal e pela crença nos valores da Força Terrestre estimula o respeito, admiração e a credibilidade do EB diante da sociedade (EXÉRCITO, 2017a). Deste modo, todo militar, de alguma maneira e em diferentes graus e contextos, encontra-se circunscrito à arquitetura da comunicação social da instituição.

3.4 Estágio de Correspondente de Assuntos Militares

3.4.1 O Estágio

“Um importante instrumento de comunicação social (Com Soc) do Exército Brasileiro (EB), no sentido de aumentar a integração com a sociedade” (VERDE-OLIVA, 2017, p. 41). Embora recente, essa conceituação do ECAM já poderia ter se tornado letra viva desde a realização do primeiro¹⁹ Estágio, em 2011, levando-se em conta, para isso, a Diretriz Estratégica de Comunicação Social para a Força Terrestre. Nela, consta a orientação de que “a comunicação social do Exército deve [...] integrar permanentemente o Exército à Nação” (EXÉRCITO, 2002, p. 48). Portanto, se o ECAM é um instrumento de Com Soc e se a Com Soc deve contribuir para integrar a instituição à nação, logo, o ECAM pode ser considerado também como uma maneira de integrar o EB à sociedade.

Tomando por base os argumentos apresentados e as recomendações do Plano de Comunicação Social do Exército (2015), a seção de Com Soc do CMA desenvolve, anualmente, o ECAM, cuja finalidade é “proporcionar [...] conhecimentos específicos a respeito do EB e das especificidades da atividade jornalística relacionadas aos assuntos militares” (CCOMSEx, 2015, p. 39). O Estágio, no CMA, é realizado em duas fases. Na primeira, os participantes assistem a palestras, participam de oficinas sobre criação de campanhas de comunicação e recepção de autoridades (precedência e protocolo), visitam algumas instalações do EB, desenvolvem atividades jornalísticas em um contexto operacional militar hipotético, participam de instrução para obtenção de água, fogo e alimento em ambientes inóspitos e pernoitam na selva (Figuras 5-11).

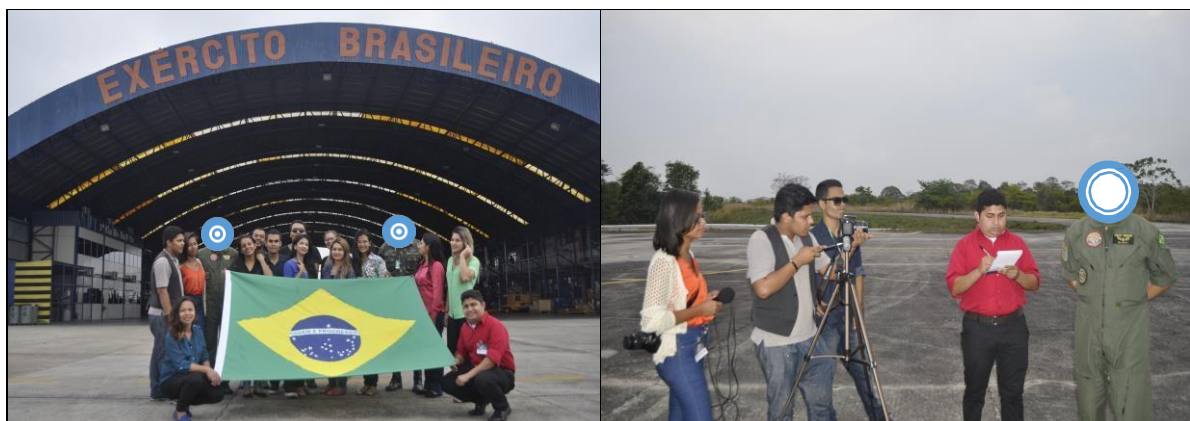
¹⁹ O primeiro ECAM do Brasil foi realizado em Brasília.

Figura 4 - Oficina de montagem da rede de selva



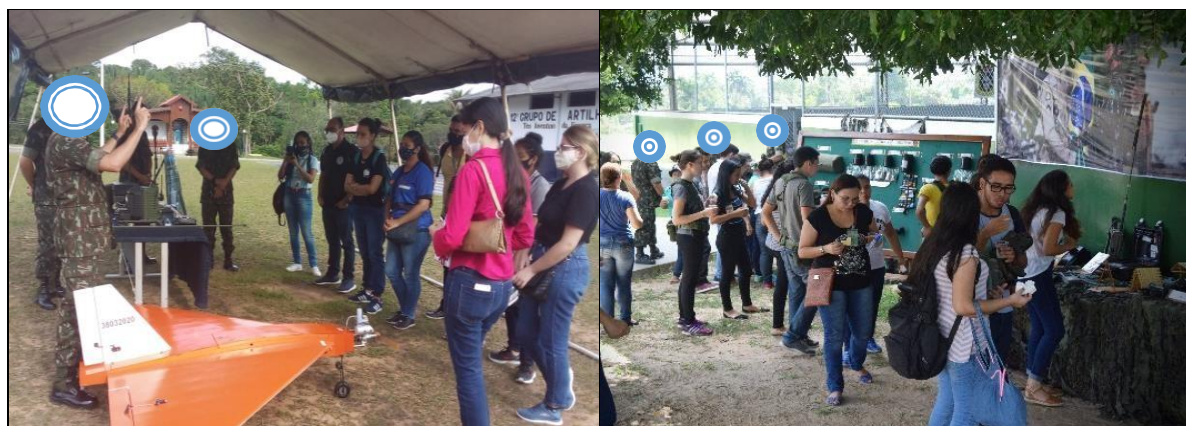
Fonte: Banco de imagem do CMA (2016).

Figura 5 - Visita ao 4º Batalhão de Aviação do Exército



Fonte: Banco de imagem do CMA (2015).

Figura 6 - Exposição de material de uso militar



Fonte: Banco de imagem do CMA (2016).

Figura 7 - Desfile dos estagiários na formatura do Dia da Vitória (8 de maio)



Fonte: Banco de imagem do CMA (2015).

Figura 8 - Oficina de rapel e preparação para o pernoite na selva



Fonte: Banco de imagem do CMA (2015).

Figura 9 - Prática de entrevista com assuntos militares



Fonte: Banco de imagem do CMA (2016).

Figura 10 - Visita ao Centro de Coordenação e Operações do CMA

Fonte: Banco de imagem do CMA (2016).

Quadro 7 – Programação da 1ª fase do Estágio

Programação da 1ª Fase do ECAM		
Atividade	Modalidade	Carga horária
- Direito Internacional dos conflitos armados e a comunicação social do Exército em missões de paz e reconstrução. - O Sistema e a Rede do Sistema de Comunicação Social do Exército (SISCOMSEX/RESISCOMSEX). - Operações do Exército na Amazônia Ocidental. - Ações Cívicas-Sociais (ACISO) realizadas pelo Comando Militar da Amazônia e 12ª Região Militar - A assessoria de comunicação do Comando Militar da Amazônia. - Organização de eventos e formaturas militares. - Formas de ingresso no Exército brasileiro. - As mídias sociais no Exército Brasileiro.	Teórica	33,3%
Interação com os veterinários e auxiliares no projeto onça-pintada da Amazônia.		
Oficina de <i>media training</i>, elaboração de nota à imprensa e nota de esclarecimento, produção de matéria jornalística com pautas em assuntos militares e confecção de <i>press release</i> e <i>press kit</i> para eventos, formaturas e operações na área do Comando Militar da Amazônia.		
Dia Verde: pernoite na selva, prática de orientação em ambiente de selva, obtenção de água, fogo e alimento vegetal e animal de selva, ração operacional, prática de primeiros socorros e de cuidados e prevenção contra animais peçonhentos etc.		
Oficina de Ordem Unida.		
Oficina de montagem da rede de selva.		
Oficina de organização de coletiva de imprensa em operações militares.		
Oficina de criação de campanha publicitária/ideia-força no Exército.	Prática	33,3%

• Oficina de recepção/precedência de autoridades em formaturas militares e disposição de bandeiras dos estados do Brasil.		
• Visita dirigida ao Centro de Coordenação e Operações (CCOp) do CMA. • Visita dirigida ao Zoo do Centro de Instrução de Guerra na Selva (CIGS). • Visita dirigida ao 1º Batalhão de Infantaria de Selva Aeromóvel (1º BIS Amv). • Visita dirigida ao 7º Batalhão de Polícia do Exército. • Visita dirigida ao 4º Batalhão de Aviação do Exército (4º BAvEx). • Visita dirigida ao Centro de Embarcações do Comando Militar da Amazônia (CECMA) • Visita dirigida ao 1º Batalhão de Comunicações de Selva (1º B Com SI) • Visita dirigida à 3ª Companhia de Forças Especiais (3ª Cia F Esp)	Expositiva	33,3%

Fonte: Elaborado pelo autor com base em CMA (2016a).

Na segunda fase, os universitários que desejam prosseguir na missão do ECAM devem montar uma Central de Com Soc²⁰ onde atuarão como estagiários de comunicação social em uma operação militar real.

A Central de Comunicação Social (Cent Com Soc) é uma estrutura temporariamente ativada, com meios mobilizados do SISCOMSEx, responsável por coordenar as atividades desempenhadas pelos destacamentos de comunicação social (Dst Com Soc) (EXÉRCITO, 2017a, p. 3-3).

As Figuras 12-13 são representativas da Central de Com Soc que é montada no CMA²¹, no contexto da Operação Ágata.²² É formada por cinco seções: seção de assessoria de imprensa, seção de relações públicas, seção administrativa, seção de produção e divulgação e seção de planejamento.

²⁰ No CMA, essa Central de Com Soc foi, na ocasião, chamada de Central de Mídia, que é um ambiente concebido e montado pelos estagiários e composto por células de jornalismo impresso, rádio, tv, mídias sociais, planejamento e estatística a fim de produzir e monitorar produtos de comunicação social sobre operações militares.

²¹ Localizado em Manaus/AM.

²² A Operação Ágata surgiu a partir do Plano Estratégico de Fronteiras (PEF), instituído em 2011 pela Presidenta Dilma Rousseff. O plano foi pensado no sentido de gerar iniciativas integradas das Forças Armadas com órgão municipais, estaduais e federais no combate aos ilícitos transnacionais nas áreas de fronteira do Brasil com os países da América do Sul. Dentre as principais ações realizadas durante a Operação estão: combate ao garimpo ilegal, destruição de pistas clandestinas para pouso de aeronaves, apreensões de armas e madeiras ilegais, combate ao tráfico de pessoas e animais silvestres, Ações Cívicas-Sociais etc. Esta dissertação utilizou as informações do ECAM no contexto da Operação Ágata 8 (2014), Ágata 10 (2015) e Ágata 11 (2016).

Figura 11 - Estrutura da Central de Comunicação Social



Fonte: Exército (2017a, p. 3-3).

Figura 12 - Reunião do bom dia na Central de Comunicação Social



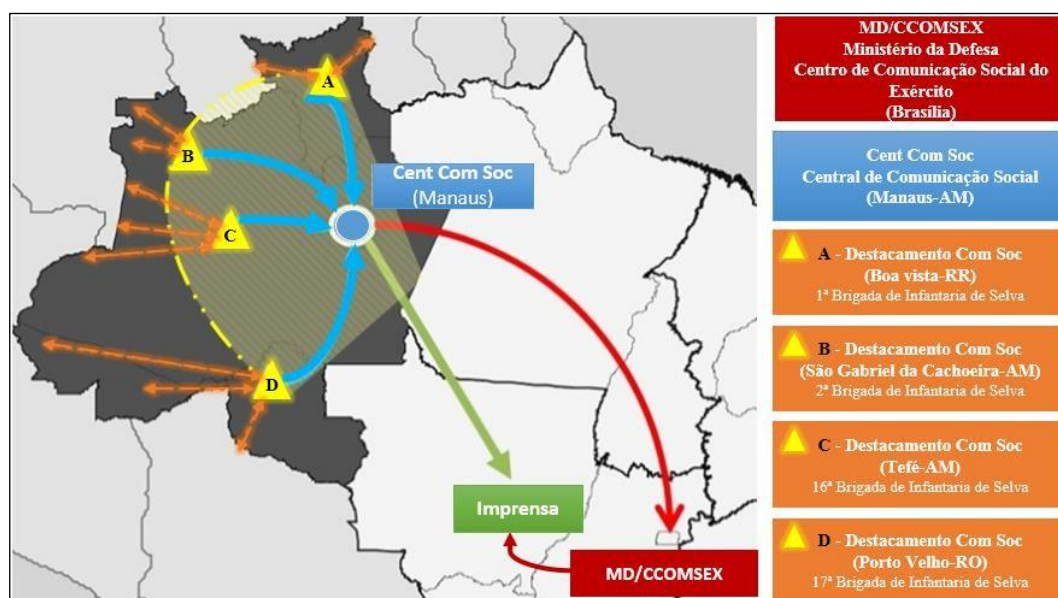
Fonte: Banco de imagem do CMA (2016).

Pelo fato da Operação Ágata²³ ser o maior exercício conjunto das Forças Armadas brasileiras, o Ministério da Defesa (MD) e o CCOMSEx demandam produtos jornalísticos

²³ A Operação Ágata faz parte do Plano Estratégico de Fronteiras (PEF) e tem o objetivo de reprimir o narcotráfico, contrabando, descaminho, crimes ambientais, garimpo ilegal, dentre outros. A área de atuação da operação é toda a faixa de fronteira terrestre do Brasil com os países da América do Sul. Além das Forças Armadas (Marinha, Exército e Força Aérea), órgãos como, por exemplo, Polícia Federal, Receita Federal, Agência Brasileira de Inteligência, Instituto Brasileiro do Meio Ambiente, Fundação Nacional do Índio e

para serem publicados na imprensa, no *site* e nas redes sociais da instituição visando cumprir a missão da Com Soc do EB que “é preservar e fortalecer a imagem do Exército junto às comunidades nacional e internacional” (EXÉRCITO, 2017a, p. 2-2). Por isso, para que as informações da faixa de fronteira, com potencial jornalístico, cheguem em Manaus e, conseqüentemente, a Brasília, faz-se necessário, além da ativação da Central de Com Soc, a ativação dos Destacamentos de Comunicação Social (Dst Com Soc).²⁴ No caso do ambiente geográfico da Amazônia Ocidental, esses destacamentos são estruturas de Com Soc ativadas regionalmente no nível das Brigadas de Infantaria de Selva²⁵ (Bda Inf SI). Na área do CMA, somam o número de quatro e estão representadas, na Figura 14, por triângulos amarelos.

Figura 14 - Mapa representativo do fluxo informacional durante o ECAM



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

No ECAM de 2016, alguns estagiários da Central de Com Soc, em Manaus/AM, foram deslocados para compor o Destacamento de Com Soc da 1ª Brigada de Infantaria de Selva, em Boa Vista/RR (Figura 15).

agentes estaduais e municipais de segurança pública participam da operação de forma conjunta sob a coordenação do Estado-Maior Conjunto das Forças Armadas.

²⁴ Os Destacamentos de Comunicação Social são estruturas mais compactas em relação à Central de Comunicação Social que fica no CMA, em Manaus/AM.

²⁵ As Brigadas de Infantaria de Selva são consideradas Grandes Unidades subordinadas diretamente ao Comando Militar da Amazônia (CMA). Na área de jurisdição do CMA estão presentes a 1ª, 2ª, 16ª e 17ª Brigadas de Infantaria de Selva localizadas em Boa Vista/RR, São Gabriel da Cachoeira/AM, Tefé/AM e Porto Velho/RO respectivamente.

Figura 15 - Estagiários no Destacamento Com Soc Boa Vista/Roraima



Fonte: Banco de imagem do CMA (2016).

“O Destacamento de Com Soc tem por finalidade apoiar as ações de Comunicação Social desencadeadas pelo comando²⁶ responsável pela operação ou atividade” (CCOMSEx, 2015, p. 30). Os estagiários do ECAM 2016, empregados no Destacamento de Com Soc da 1ª Brigada de Infantaria de Selva, realizaram a cobertura (texto, foto e filmagem) em algumas ações da operação em curso (Figura 16).

Cada operação militar tem características próprias que deverão ser observadas no planejamento e na execução das atividades de Comunicação Social. Aspectos como rapidez e amplitude da operação, condições do terreno, especialmente a existência de localidades ou núcleos populacionais e condições de emprego dos meios de comunicação são extremamente importantes (EXÉCITO, 2017a, p. 4-1).

Figura 16 - Cobertura de uma ACISO em Pacaraima/RR no contexto da Operação Ágata



Fonte: Banco de imagem do CMA (2016).

²⁶ Na Operação Ágata, esse comando é conjunto (Marinha, Exército e Aeronáutica) e funciona nas instalações do Comando Militar da Amazônia (Exército). Órgãos da administração federal, estadual e municipal também participam da operação e compõem o efetivo do comando conjunto. Exemplo: Polícia Federal, Ibama, Receita Federal, Secretaria de Segurança Pública dos estados da Amazônia Ocidental etc.

3.4.2 Inscrição e critérios de seleção para o ECAM

As inscrições para participar do ECAM são realizadas *on-line* no sítio do CMA, na *Internet* (CMA, 2018). Ao acessar o *site* do CMA, o universitário precisa clicar no *link* “Sala de Imprensa” (circulado em cor amarela na Figura 17), onde fica o *hotsite* do “ECAM”. *Hotsite* é um “*site* conciso, dedicado a um tema específico, geralmente com objetivos promocionais ou publicitários, e que permanece *on-line* apenas durante um determinado período” (RABAÇA; BARBOSA, 2001. p. 371). Em termos de acessibilidade, o interessado precisa apenas de um clique entre o *site* do CMA e o *hotsite* do ECAM para realizar a inscrição por meio do preenchimento do formulário digital.

As pesquisas atestam: uma home page deve atrair a atenção em no máximo oito segundos; caso não tenha sucesso, inexistirá uma nova chance. Desse modo, um site empresarial deve apresentar páginas leves e facilitar a busca de dados e de informações pelo visitante, que deverá dar poucos “cliques” para encontrar o que deseja (FORTES, 2006, p. 250).

Figura 17 - Site do CMA e o *link* de acesso ao *hotsite* do ECAM marcado na cor amarelo



Fonte: CMA (2018).

Figura 18 - Hotsite do ECAM



Fonte: Sala de imprensa (CMA, 2016c).

No Brasil, a primeira edição do ECAM aconteceu em Brasília, no ano de 2011. Na ocasião, participaram 35 universitários de jornalismo (VERDE-OLIVA, 2011). Sobre isso:

A ideia do ECAM surgiu do interesse de universitários em adquirir conhecimentos específicos a respeito da atividade jornalística relacionada aos assuntos militares e do interesse do Exército Brasileiro em estreitar o relacionamento com os formadores de opinião, [...] viabilizando o intercâmbio de ideias, em especial, com o meio acadêmico (VERDE-OLIVA, 2011, p. 38).

Em Manaus, o primeiro ECAM aconteceu um ano depois, em 2012. Naquela ocasião, participaram 28 universitários de jornalismo, publicidade e relações públicas (CMA, 2012). A Tabela 1, a seguir, demonstra o histórico do número de inscritos e participantes, de forma cronológica, nos cinco primeiros anos do ECAM, em Manaus:

Tabela 1 - Quantidade de universitários que se inscreveram para participar do ECAM

Ano	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Inscritos	*	30	30	36	133	252	*	*
Participantes	*	28	30	29	32	30 (+10)	*	*

Fonte: CMA (2012, 2013, 2014c, 2015b, 2016b).

(*) Não houve ECAM em Manaus.

Ao observar com atenção a Tabela 1, pode-se constatar que em 2016, ano escolhido para o estudo de caso/análise de conteúdo do ECAM, houve o maior número de inscritos e de participantes²⁷ no Estágio. Em anos anteriores, principalmente de 2012 a 2014, os processos de divulgação, inscrição e seleção seguiam dinâmicas diferentes das que foram adotadas em 2015 e 2016. Nesses anos (2015 e 2016), talvez, as mudanças dessas dinâmicas foram as causas para o aumento na procura por participação no ECAM e, conseqüentemente, no número de inscritos. O Quadro 8 ajuda a visualizar algumas dessas diferenças.

Quadro 8 - Estratégias utilizadas na divulgação, inscrição e seleção para o Estágio

Ano Estratégias	2012, 2013 e 2014	2015 e 2016
Divulgação	Ofícios e cartazes remetidos às Instituições de Ensino Superior por <i>e-mail</i> . Confirmação por telefone.	Visitas programadas às IES para fazer intervenções durante às aulas ou nos intervalos. Entregou-se o ofício e os cartazes aos coordenadores dos cursos de comunicação social presencialmente. Também foi criado um grupo de <i>Whatsapp</i> a partir dessas visitas.
Inscrição	<i>e-mail</i> .	<i>on-line</i> pelo <i>hotsite</i> do Estágio preenchendo um formulário digital.
Seleção	Por mérito acadêmico a cargo da instituição de ensino.	Por ordem de inscrição considerando a proporção de universitários de cada IES que fez o cadastro <i>on-line</i> . A seleção tomou como base, também, o tempo de vínculo do estudante com a IES. Metade das vagas foram destinados aos calouros e a outra metade aos veteranos.

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

²⁷ Por questões qualitativas, a recomendação dada pelo CCOMSEx é a de realizar o ECAM com o máximo de 30 universitários. Mas, devido à procura após a divulgação da lista dos classificados, o CMA decidiu, excepcionalmente, convocar mais dez universitários. Assim, totalizaram-se 40 estagiários.

Ao todo, 17 universidades/faculdades foram registradas no processo de inscrição *on-line* da edição de 2016²⁸ do ECAM. Por ordem decrescente, registrou-se as seguintes instituições de ensino dispostas na Tabela 2.

Tabela 2 - Número de inscritos por Instituição de Ensino Superior

	Instituição de Ensino	Nº de inscritos
1	Centro Universitário do Norte (Uninorte)	72
2	Universidade Nilton Lins	45
3	Faculdade Martha Falcão	41
4	Universidade Federal do Amazonas (UFAM)	40
5	Faculdade Boas Novas	14
6	Fundação Centro de Análise Pesquisa e Inovação (Fucapi)	8
7	Instituto Federal do Amazonas (IFAM)	7
8	Centro Universitário de Ensino Superior do Amazonas (Ciesa)	5
9	Faculdade La Salle	5
10	Universidade Paulista (Unip)	4
11	Faculdade Metropolitana de Manaus (Fametro)	3
12	Universidade Maurício de Nassau	3
13	Universidade do Estado do Amazonas (UEA)	1
14	Escola Superior Batista do Amazonas	1
15	Fundação Rede Amazônica	1
16	Universidade Anhanguera (SP)	1
17	Escola Superior de Propaganda e Marketing (RJ)	1
	TOTAL:	252

Fonte: Elaborada pelo autor com base em CMA (2016b).

Sobre os critérios de seleção utilizados na edição de 2016 do ECAM e como foram aplicados na prática, acredita-se que trazer à tona algumas observações e transformá-las em conhecimento é uma forma de agregar mais argumentos à compreensão do Estágio naquele momento.

Portanto, segue-se que finalizadas as inscrições, a comissão²⁹ responsável pelo Estágio realiza a compilação dos dados e os submeteram à critérios conforme o Quadro 9.

²⁸ A edição de 2016 do ECAM alargou o universo de possibilidade de participantes. Universitários das áreas de estatística, marketing e administração participaram do processo seletivo para atuarem juntamente com os estudantes de comunicação social nas seções de planejamento e administração da Central Com Soc.

²⁹ A comissão é formada pelos instrutores permanentes, ou seja, pertencentes à seção de comunicação social do CMA. Em 2016, foram três. Sendo dois masculinos e um feminino. O processo é finalizado após apreciação e despacho com o chefe da seção de comunicação social do CMA.

Quadro 9 - Ordem dos critérios de seleção aplicados ao ECAM em 2016

Ordem	Critérios de seleção
1º critério	A quantidade de vagas ofertadas à cada Instituição de Ensino Superior foi proporcional ao número de inscritos por universidade.
2º critério	O período/semestre em que o universitário se encontra matriculado. A quantidade de vaga conquistada com base no 1º critério foi dividida entre alunos calouros (1º ao 4º período) e veteranos (5º ao 8º período).
3º critério	Data/hora da inscrição – registrado automaticamente pelo formulário digital de inscrição <i>on-line</i> .

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Sobre o 1º critério, ao fazer uma relação direta entre o total de inscritos, 252, e o universo de inscritos por universidade/faculdade, tem-se o percentual de vagas destinadas para cada instituição. Por exemplo, o Centro Universitário do Norte (Uninorte) realizou 72 inscrições. Isso corresponde a 28,57% do universo de 252 inscritos. Logo, a Uninorte conquistou 28,57% das 40 vagas³⁰ ofertada pelo ECAM, correspondendo a 11 vagas. A Tabela 3 demonstra os indicadores decrescentes das quatro universidades/faculdades com melhor desempenho no número de inscritos e, por consequência, na quantidade de vagas conquistadas com base no 1º critério.

Tabela 2 - Relação entre o percentual de inscritos e o número de vagas conquistadas por universidade

Total de inscritos	Número de inscritos por instituição		Percentual	Total de vagas	Vagas conquistadas
252	UniNorte	72	28,57%	30 (+10)	11
	Nilton Lins	45	17,85%		7
	Martha Falcão	41	16,26%		6
	UFAM	40	15,87%		6

Fonte: Elaborada pelo autor com base em CMA (2016b).

O 2º critério de seleção considerou em qual período/semestre do curso o universitário se encontrava matriculado. Nesse sentido, a partir das vagas conquistadas pelas instituições (Tabela 3), 50% (caso a quantidade de vagas conquistadas tivesse sido numericamente par) foi destinada aos universitários do 1º ao 4º período (calouros); o restante foi destinado aos do 5º ao 8º período (veteranos). Caso a quantidade de vagas conquistadas fosse numericamente

³⁰ 30 vagas mais 10 vagas complementares. Importante pontuar que a Análise de Conteúdo vai trabalhar com os questionários abertos dos 30 universitários selecionados primeiramente, pois foram as informações enviadas oficialmente para o Centro de Comunicação Social do Exército no relatório final da atividade.

ímpar como, por exemplo, aconteceu com a Uninorte, que captou 11 vagas, a distribuição ocorreu da seguinte maneira: 05 foram destinadas aos universitários do 1º ao 4º período (calouros) e 06³¹ aos universitários do 5º ao 8º período (veteranos).

Em ambos os grupos, na sequência, aplicaram-se o 3º critério, que foi a data/hora em que o universitário realizou a inscrição no *hotsite* do Estágio. Por exemplo, se a instituição conquistou seis vagas, como foi o caso da Universidade Federal do Amazonas (UFAM), as três primeiras inscrições data/hora³² dos universitários matriculados entre o 1º e o 4º período e as três primeiras dos universitários entre o 5º e o 8º compuseram a lista dos classificados que representariam a UFAM, no ECAM.

Abaixo, o Quadro 10 permite a compreensão dos critérios utilizados na distribuição das vagas a partir do caso de duas Instituições de Ensino Superior supramencionadas.

Quadro 10 - Distribuição de vagas com base na quantidade par ou ímpar de vagas conquistadas

Instituição	Vagas conquistadas	Período	Distribuição de vagas
Uninorte	11 (ímpar)	1º ao 4º (calouros)	5 (metade)
		5º ao 8º (veteranos)	5 + 1 = 6 (metade + 1)
UFAM	06 (par)	1º ao 4º (calouros)	3 (metade)
		5º ao 8º (veteranos)	3 (metade)

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

3.4.3 Planejamento e Ordem de Serviço ao Estágio

No EB, eventos da natureza do ECAM, enquanto atividade institucional, estão previstos no Plano Estratégico do Exército (PEEx 2016-2019). Nele, constam 15 Objetivos Estratégicos do Exército (OEE), dos quais dois dão sustentação à realização do Estágio: OEE 11 e 14. O OEE 11 diz respeito ao fortalecimento dos valores, deveres e da ética militar a partir da ação estratégica de incentivar o intercâmbio e a divulgação da cultura institucional.

³¹ A comissão responsável pelo Estágio entendeu que os universitários veteranos têm maior capacidade de contribuir no desenvolvimento das atividades técnicas de comunicação quando em interação com os universitários calouros.

³² Durante as visitas dirigidas dos instrutores às universidades, para divulgar o Estágio nas salas de aulas, as informações sobre a data e a hora de início e término das inscrições *on-line* e os critérios de seleção eram repassados aos universitários. Portanto, só após visita em todas as instituições de ensino as inscrições eram iniciadas *on-line*. Evitou-se, assim, o favorecimento das primeiras universidades/faculdades visitadas em detrimento das últimas.

O OEE 14 projeta aumentar a integração do EB à sociedade a partir da ação estratégica de elevar o nível de interatividade com a sociedade, principalmente, com os formadores de opinião. Dos dois OEE apontados, o de número 14 é o que descreve *ipsis litteris* a idealização de uma ação como a do ECAM ter sido alocado no escopo de atividades do EB em um nível estratégico.

Diametralmente ao nível estratégico referido, em que a concepção do ECAM, representada no OEE 14, é mais abstrata/teórica do que concreta/prática; tem-se o nível no qual o ECAM, representado por meio de uma Ordem de Serviço³³ (OS), é menos abstrato/teórico e contém mais considerações de ordem prática. No entanto, uma ferramenta perpassa ambos os níveis - o planejamento. Nesse sentido, é oportuno apresentar as duas perspectivas, a do EB e a da literatura acadêmica, no tocante ao conceito e à aplicabilidade do planejamento em diferentes níveis.

No âmbito do EB, essa questão será referenciada por meio do Manual de Campanha – comunicação social (EXÉRCITO, 2009) e do Glossário de Termos e Expressões (EXÉRCITO, 2018); pela literatura acadêmica³⁴, escolheu-se expor o esquema de Almeida (2003) e os conceitos de planejamento em Fortes (2006) e em Rabaça e Barbosa (2001).

Ao consultar o Dicionário de Comunicação, encontra-se a seguinte definição de planejamento: “Ato de relacionar e avaliar informações e atividades - de forma ordenada e com lógico encadeamento entre elas - a serem executadas num prazo definido, visando à consecução de objetivos predeterminados” (RABAÇA; BARBOSA, 2001, p. 570). Com base nesse conceito, organizou-se, no que tange ao planejamento do ECAM, no contexto de uma organização do EB, por exemplo, o Quadro 11.

³³ Documento que regula orientações, responsabilidades e as ações a serem executadas pelos elementos envolvidos em determinada atividade. No caso em estudo, a atividade é o ECAM.

³⁴ Almeida (2003) é do campo da administração. Fortes (2006), Rabaça e Barbosa (2001) são do campo da comunicação.

Quadro 11 - Conceito de planejamento de Rabaça e Barbosa (2001) aplicado ao ECAM

Rabaça e Barbosa (2001)		ECAM
Relacionar e avaliar	Informações	Estudo, pesquisa, recursos, reuniões, questionamentos etc.
	Atividades	Oficinas, visitas, pernoite na selva/dia verde, refeições, ordem unida etc.
Prazo	1ª fase	De 3 a 5 dias
	2ª fase	De 12 a 15 dias
Objetivos	Permitir ao universitário ampliar sua percepção sobre as atividades desenvolvidas pelo Exército na Amazônia Ocidental.	
	Projetar nos universitários um sentimento de confiança para com o Exército Brasileiro.	

Fonte: Adaptado pelo autor com base em Rabaça e Barbosa (2001) e CMA (2014b, 2015a e 2016a).

No Glossário de Termos e Expressões do Exército, encontrou-se o conceito sobre o que vem a ser planejamento:

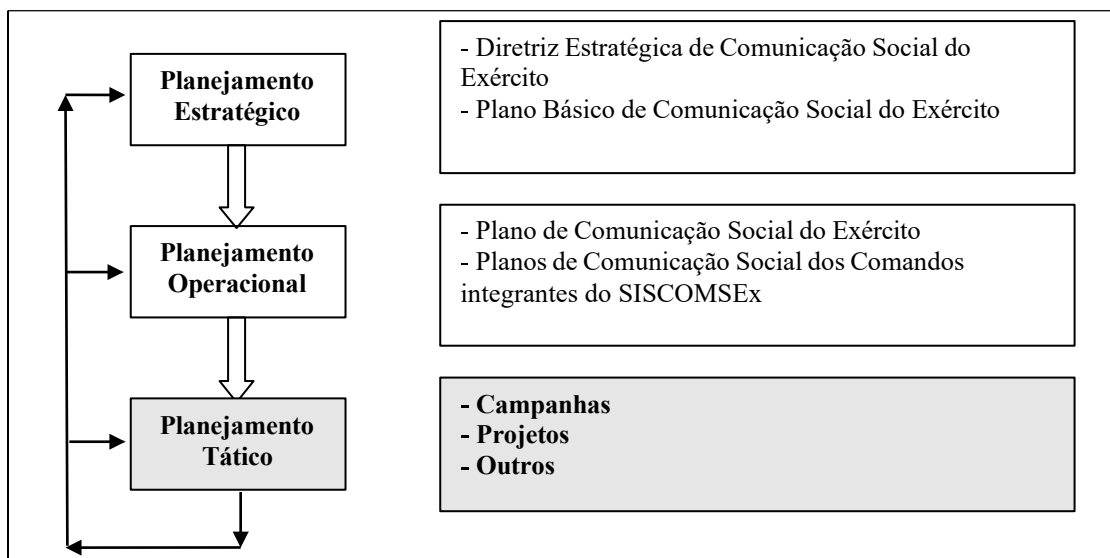
Ato ou efeito de idealizar e fixar, com maior ou menor grau de detalhes, a ação, operação ou atividade a ser realizada, por meio da determinação e ordenação de um conjunto de ações que permitem atingir certo objetivo. Compreende a identificação: do que; de quando; de como deve ser feito; e de quem deve fazê-lo (EXÉRCITO, 2018, p. 280).

Para Fortes (2006, p. 186), “o planejamento enuncia os passos impreteríveis e norteia as deliberações para conseguir o efeito final ambicionado”.

Assim, fica evidente que o ato de planejar decide, preliminarmente, *o quê, como, quando, por quem e por que* deve ser feito, permitindo que as atividades de relacionamento sejam desdobradas com eficácia, assegurando o êxito do que se empreendeu (FORTES, 2006, p. 187, grifo do autor).

Observa-se que há elevado grau de paridade, em termos conceituais, na forma como se define o “Planejamento” na literatura acadêmica na área da Comunicação e na perspectiva do EB. Entretanto, essa convergência não se repete na sua totalidade quando se remete aos tipos essenciais de planejamento. Para o EB, o planejamento do SISCOMSEx segue o esquema da Figura 19.

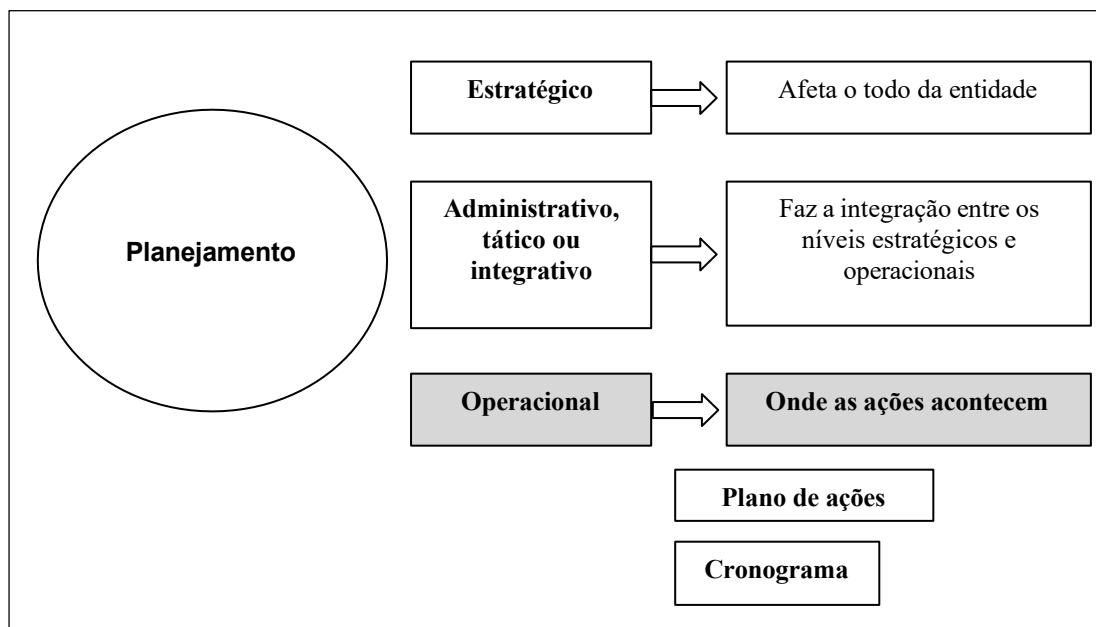
Figura 19 - Esquema dos níveis de planejamento na esfera militar



Fonte: Exército (2009, p. 47).

Na visão de Almeida (2003), os níveis de planejamento estão organizados de outra forma (Figura 20).

Figura 20 - Esquema dos níveis de planejamento na literatura acadêmica



Fonte: Almeida (2003, p. 39).

Ao cruzar os dois esquemas sobre os tipos de planejamento, pode-se perceber que, para o fluxograma do EB, o nível tático (campanhas, projetos, outros) se apresenta na base da hierarquia organizacional dos tipos de planejamento, enquanto no esquema de Almeida

(2003) é o planejamento operacional quem ocupa a base na hierarquia da organização (ambos estão marcados na cor cinza representando o nível de execução do ECAM, nas Figuras 19 e 20).

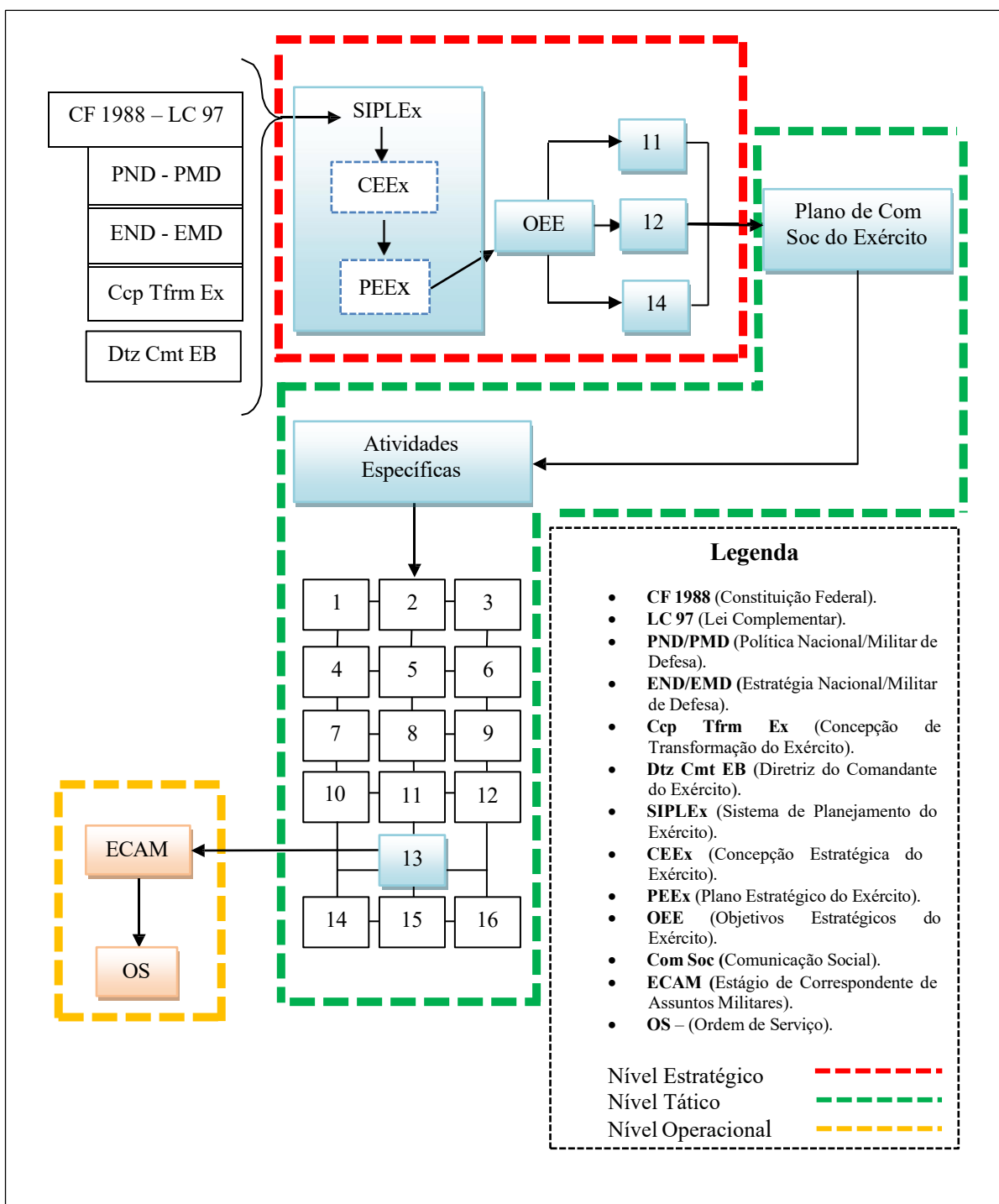
Entretanto, ressalva-se que se trata mais de uma questão de nomenclatura, pois os desdobramentos do nível tático (perspectiva do EB) e operacional (literatura acadêmica na administração e comunicação) são, de certa forma, da mesma natureza, pois dizem respeito às ações materializadas em campanhas, projetos e demais atividades que refletem necessidades de pessoal e recursos dentro de um espaço de tempo curto e intencionalmente determinado. Para fins de entendimento de esquemas futuros, optou-se em usar a perspectiva de Almeida (2003), que é consonante com as áreas da Administração e da Comunicação.

Ainda, constata-se tanto em Almeida (2003) quanto em Exército (2009), que os níveis de planejamento não existem de forma isolada. “Para uma maior eficiência, os níveis devem estar interligados e interagirem entre si” (EXÉRCITO, 2009, p. 3-4). “Existe a necessidade de haver uma integração para que aquilo que é planejado em nível estratégico seja refletido para o nível administrativo e, também, para o operacional” (ALMEIDA, 2003, p. 38).

Dessa forma, a expectativa de uma possível rigidez conceitual e de posicionamento por parte do esquema proposto pelo EB, no que tange aos níveis de planejamento e suas aplicabilidades, torna-se fluida quando a própria instituição entende que o “planejamento de Com Soc deve ser detalhado e flexível. Detalhado por ser um processo contínuo e sincronizado com várias outras atividades; e flexível para permitir adaptar-se à evolução dos acontecimentos” (EXÉRCITO, 2009, p. 3-1).

Diante do exposto, observa-se que o ECAM não faz parte apenas de um dos níveis de planejamento conforme colocado nas Figuras 19 e 20, mas existe nos três níveis apresentados (estratégico, tático e operacional). Dessa forma, as instâncias vão sendo formatadas. Inicia-se no escalão político, a partir do Livro Branco de Defesa Nacional e da Diretriz do Comandante do Exército; faz-se presente no Plano Estratégico do Exército (PEEx), por meio dos Objetivos Estratégicos do Exército (OEE); chega ao Plano de Comunicação Social do Exército, momento em que recebe o nome de “Estágio de Correspondente de Assuntos Militares”; e finaliza com a Ordem de Serviço (OS) confeccionada pela seção de comunicação social do CMA, regulando no curto prazo as necessidades para consecução do Estágio (Figura 21).

Figura 21 - Instâncias que vão da concepção teórica à prática do ECAM



Fonte: Elaborado pelo autor com base em CCOMSEx (2016) e Brasil (2015).

Constata-se a partir da Figura 21 que, dentro dos níveis de planejamento, a Ordem de Serviço (OS) está no Nível Operacional, no final do processo, onde as ações acontecem

(ALMEIDA, 2003). A sua composição leva aos elementos subordinados³⁵, em nível local/regional (Manaus/Amazônia Ocidental), ordens e informações para que a atividade regulada saia o mais próximo possível daquilo que as instâncias superiores planejaram, resguardando-se as especificidades de cada contexto de realização do evento.

Geralmente, uma OS é composta pelas seguintes partes: 1) Finalidade, 2) Objetivos, 3) Referências, 4) Condições de Execução, 5) Ordens aos Elementos Subordinados, 6) Prescrições Diversas e, por fim, 7) o(s) Anexo(s). Este último, no caso do ECAM, é formado pelo quadro de trabalho do Estágio, por exemplo. O Quadro 12 apresenta um resumo explicativo de cada parte de uma OS no contexto em estudo:

Quadro 12 - Resumo das partes que compõem uma Ordem de Serviço (OS)

1	Finalidade	A que se destina a OS.
2	Objetivos	O que se pretende alcançar com a atividade regulada pela OS.
3	Referências	Em quais documentos de instância superior está embasada a OS e, consequentemente, a atividade.
4	Condições de Execução	Local, período, quantidade de participantes prevista, traje/uniforme etc.
5	Ordens aos Elementos Subordinados	Distribuição de responsabilidades aos envolvidos direta e indiretamente na realização da atividade.
6	Prescrições Diversas	Informações complementares como, por exemplo, as datas e horários das reuniões de coordenação que precedem a realização da atividade.
7	Anexo	Quadro de trabalho.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em CMA (2016a).

A consequência de uma OS é a formação de uma cadeia de cooperação e interdependência para que a programação planejada seja realizada adequadamente. Os objetivos presentes na OS do ECAM de 2016, por exemplo, refletem a expectativa do CMA com a realização do Estágio:

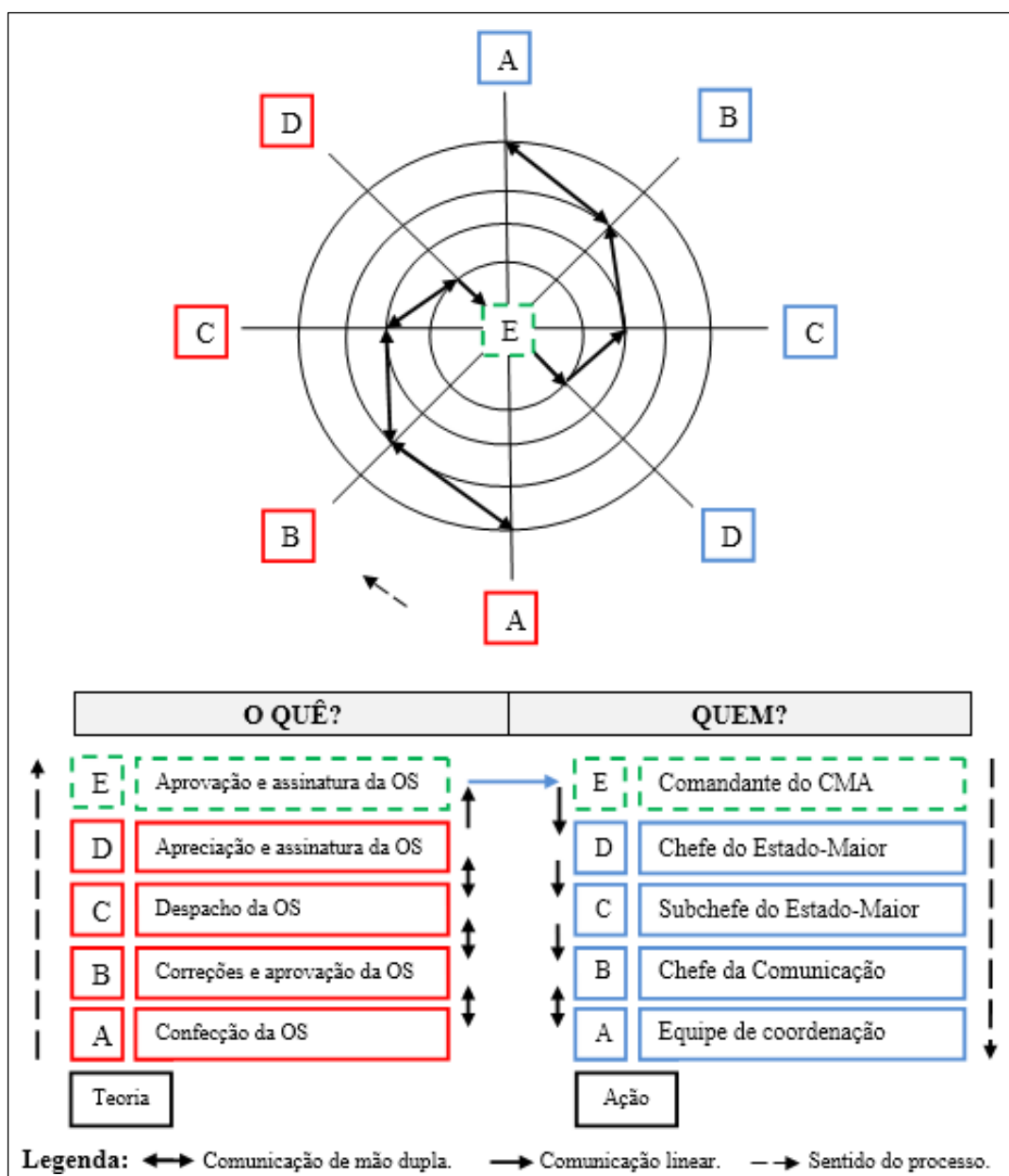
Sensibilizar os universitários quanto à importância da presença do Exército na Amazônia; Preservar e fortalecer a imagem do Exército junto aos universitários; Criar nos universitários um sentimento de confiança em relação ao Exército Brasileiro tendo como contexto as ações da instituição na Amazônia Ocidental; Propiciar as condições para que os universitários possam adquirir conhecimentos específicos a respeito das atividades de Com Soc relacionadas aos assuntos militares; Incentivar os universitários a compor a célula de Com Soc da Operação Ágata 11 (CMA, 2016a, p. 1).

Terminada a confecção da OS pela equipe de coordenação responsável pelo Estágio no CMA e após a apreciação pelo chefe da seção de comunicação social, segue-se para a

³⁵ Organizações militares diretamente subordinadas ou vinculadas ao Comando Militar da Amazônia e que farão parte da programação do Estágio recebendo visitas e desenvolvendo oficinas/exposições aos universitários.

aprovação e assinatura do Comandante Militar da Amazônia (letra “E”, na Figura 22) ou do chefe do Estado-Maior do CMA (letra “D”, na figura 22), se for o caso³⁶. O esquema abaixo, apresentado na Figura 22, ilustra as etapas percorridas pela OS, desde sua concepção (teoria) até o início de sua operacionalização (ação).

Figura 22 - Cadeia seguida pela Ordem de Serviço



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

³⁶ O Chefe do Estado-Maior geralmente assina a OS quando o Comandante está ausente de Manaus por um período de tempo que inviabilize a espera pelo seu retorno. Isso acontece devido às ações iniciais que precisam ser tomadas para começar a organização da atividade.

3.4.4 Público-alvo do ECAM

Os públicos de interesse da instituição estão divididos em dois universos: 1) os prioritários e 2) os outros públicos (CCOMSEX, 2016). Entre os denominados como “prioritários” estão quatro subgrupos: a) militares da ativa, da reserva, inativos, pensionistas, servidores civis e dependentes; b) formadores de opinião; c) autoridades e pessoas ligadas à área esportiva³⁷ do Brasil; e d) cônjuges de militares. Fazem parte do segundo universo, denominados de “outros públicos”, três subgrupos: a) estudantes universitários; b) dirigentes, docentes, pesquisadores de instituições civis do ensino fundamental, médio e universitário; c) crianças e jovens (CCOMSEX, 2016).

A partir desse arranjo, pode-se inferir que a Com Soc do EB não trabalha mais com a tradicional divisão de público interno, externo e misto na qual Simões (1995) considera insuficiente para se pensar a relação entre público e organização. Os públicos precisam ser compreendidos “[...] quanto ao poder que possuem de influenciar os objetivos organizacionais, obstaculizando-os ou facilitando-os” (SIMÕES, 1995, p. 131). Nesse sentido, destaca-se a valorização que o EB oferta aos seus colaboradores internos ao colocá-los na primeira posição da lista de públicos prioritários, pois a instituição entende que “o reconhecimento profissional contribui para a excelência do ambiente de trabalho” (EXÉRCITO, 2017b, p. 3-8), ambiente este, cabe observar, onde o ECAM se desenvolve.

[...] os Comandantes devem dedicar especial atenção às atividades de conagração entre militares e suas famílias, tais como: recepção e despedida de militares transferidos, passagem de militares para a reserva, cumprimento aos aniversariantes, comemoração de datas especiais, dentre outras (CCOMSEX, 2014, p. 15-16).

No Plano de Comunicação Social do Exército (2016), pode-se observar que a segunda posição, em importância, do primeiro universo de públicos (públicos prioritários), é atribuída aos formadores de opinião; e a primeira posição, em importância, do segundo universo de públicos (outros públicos), é atribuída aos universitários (CCOMSEX, 2016, grifo nosso). Para o ECAM, o público de interesse pode ser entendido a partir de duas perspectivas: manifesta e latente. Na manifesta, quando o público está na condição presente de universitários; e na perspectiva latente, quando o público, de universitários, é percebido na condição de futuros profissionais de Com Soc, portanto, futuros formadores de opinião. Em complemento aos argumentos sobre a segmentação de públicos entendida pelo EB, é oportuno

³⁷ Por conta do Programa de Atletas de Alto Rendimento (PAAR) do Exército.

pontuar que “nos dias atuais, qualquer pessoa pode ser formadora de opinião, bastando para tal alcançar grande impacto em diferentes públicos [...]” (CCOMSEX, 2012, p. 14, grifo nosso). Nesse sentido, deve-se considerar a possibilidade de que alguns universitários podem ser formadores de opinião e influenciadores, ainda enquanto universitários.

Após a realização do primeiro ECAM, em 2011, em Brasília, chegou-se à conclusão de que os resultados alcançados foram positivos, surgindo a ideia de disseminar o Estágio para o restante do Brasil, “[...] levando-se em consideração as possibilidades e os ajustes necessários à realidade local” (VERDE-OLIVA, 2011, p. 39). Apesar do Plano de Comunicação Social do Exército (2016) indicar os profissionais de imprensa, professores e universitários de jornalismo, relações públicas, publicidade, direito e relações internacionais como público de interesse para a realização do ECAM (CCOMSEX, 2016), o CMA, considerando algumas especificidades, chegou a um consenso diferente no tocante à participação dos profissionais de imprensa para a edição de 2016. O chefe do Estado-Maior³⁸ do CMA, o chefe da seção de comunicação social e os instrutores do Estágio acordaram que os profissionais de imprensa participariam na condição de convidados, podendo comparecer, portanto, nos dias e horários convenientes a eles, sem o compromisso de se envolver de forma plena com o evento³⁹.

Assim, em relação ao público, a especificidade do CMA foi a de flexibilizar a participação dos profissionais de Com Soc convidados, sob a justificativa de que o ECAM, em Manaus, tem duas fases e, por isso, precisava estreitar o vínculo com os estudantes no sentido de conquistá-los a participarem voluntariamente da segunda fase; diferentemente do ECAM em Brasília, que só tem uma fase (CCOMSEx, 2011, 2017). Com essa abertura, os universitários tiveram a chance de interagir com mais profissionais de comunicação atuantes no mercado de trabalho regional. A interação proporcionada gerou duas consequências, ganho de habilidades jornalísticas por parte dos universitários, refletindo positivamente na 2ª fase do Estágio; e os profissionais de imprensa acabaram renunciando à condição de convidados observadores e imergiram nas ações do evento, cumprindo as mesmas atividades da programação voltadas aos universitários (Figuras 23, 24 e 25). Com isso, pôde-se constatar que houve uma incorreção na fase de planejamento ao acreditar que os jornalistas convidados não estariam dispostos a cumprirem as mesmas missões que estavam sendo projetadas para os estagiários.

³⁸ O chefe do Estado-Maior é a autoridade imediata do chefe da seção de comunicação social que por sua vez é o gerente imediato da equipe de instrutores do estágio.

³⁹ Essa decisão foi embasada no fato de que os profissionais de imprensa, na maioria dos casos, não poderiam comparecer a todos os dias do Estágio ininterruptamente, entre 8h e 17h, devido às responsabilidades junto às empresas de comunicação em que trabalhavam.

Figura 23 - Universitários participantes do ECAM 2014



Fonte: Banco de imagem do CMA (2014).

Figura 24 - Universitários participantes do ECAM 2015



Fonte: Banco de imagem do CMA (2015).

Figura 25 - Universitários participantes do ECAM 2016



Fonte: Banco de imagem do CMA (2016).

3.5 Complexidade da comunicação e cultura no âmbito organizacional

Neste subcapítulo, tem-se como meta produzir uma reflexão a respeito da cultura e comunicação organizacional sob a ótica do Paradigma da Complexidade. Trata-se de uma análise importante para se entender a comunicação e a cultura em um contexto corporativo, como sendo entidades interdependentes, pois uma fomenta a outra, já que ambas são necessárias para a configuração, por exemplo, da identidade de um grupo de indivíduos inseridos em uma organização (MARCHIORI, 2006, 2010) e por serem fontes de demonstração dos acontecimentos na respectiva organização. Por elas e entre elas - a comunicação e a cultura - torna-se possível identificar a presença dos princípios de complexidade, confirmando que aplicar e mensurar pesquisas, por si só, não esgota as possibilidades de compreensão de algum fenômeno a ser estudado, nem dos seus desdobramentos (MORIN, 2011a). Dessa forma, torna-se entendível o empenho em variadas disciplinas a procura das razões que configurem a eficácia ou não dos processos comunicacionais entre os elementos constitutivos de uma sociedade, de uma organização ou, momentaneamente, do encontro de uma parcela da sociedade com algum setor especializado de uma organização, em um contexto perceptivelmente complexo, como o que se supõe acontecer no caso do ECAM.

Para isso, foram pontuados conceitos atuais e históricos sobre comunicação e cultura organizacional e sobre o Paradigma da Complexidade. Assim, alarga-se a possibilidade para o entendimento do movimento de inserção de cidadãos civis (estudantes de graduação) em um Estágio no EB, sendo um desafio para ambas as partes, seja pela questão de uma cultura anterior à participação no ECAM, para o caso dos universitários; seja por uma cultura institucional secular - que por ora se adapta aos novos valores da modernidade sem abrir mão de suas normatizações (TORQUATO, 1991) - para o caso dos instrutores do EB que planejam, coordenam e executam o Estágio.

Historicamente, no Brasil, de acordo com Kunsch (1997), o desenvolvimento da comunicação organizacional, na segunda metade do século XX, passou por quatro fases: a fase do produto (1950), a fase da imagem (1960), a fase da estratégia (1970 e 1980) e, por fim, a fase da globalização (1990). Dessas, a que mais proporcionou o incremento à expansão da comunicação organizacional no país foi a fase da imagem, nos anos de 1960, “[...] com a expansão dos departamentos de relações públicas e de relações industriais nas grandes empresas multinacionais, que trouxeram suas experiências dos países de origem” (KUNSCH,

1997, p. 57). Concomitante a isso, o rápido desenvolvimento da economia e da sociedade, devido à presença, ainda que introdutória, das transnacionais no mercado brasileiro, trouxe também a questão do conflito entre capital e trabalho, e entre a organização e seus públicos. Nessa conjuntura, as publicações de jornais, revistas e informativos empresariais assumiram a função de tentar amenizar esse embate aperfeiçoando e intermediando a relação entre as empresas e seus trabalhadores (KUNSCH, 1997).

Baldissera e Sólido (2004) acreditam que nesse período havia certa insatisfação por parte dos trabalhadores das multinacionais, que queriam ter seus direitos e serem reconhecidos como grupo organizado, como parte integrante da sociedade. A falta de liberdade de expressão nas empresas à época (cultura que impedia a comunicação em formato *bottom-up*⁴⁰) também ajudou a criar pontos de conflito na relação entre patrões e empregados.

É fundamental, também, apontar a crise no modelo de desenvolvimento ancorado em um Estado poderoso, quadro característico do final dos anos de 1970 e início dos de 1980, quando se delineia uma nova postura de empresários e organizações, rumo ao modelo neoliberal, que neutraliza a preponderância do intervencionismo estatal. [...]. Esse modelo inibe a participação e a criatividade dos indivíduos, tanto em termos de gerenciamento de processos quanto no de gerenciamento de pessoas, o que é incompatível com os desejos de participação da sociedade que afloram a partir da década de 1960. Outro aspecto merecedor de destaque é o fato de que as teorias administrativas passam a reconhecer as organizações como sistemas abertos, especialmente a partir da segunda metade do século XX (BALDISSERA; SÓLIO, 2004, p. 12-13).

De maneira mais intensa, “a partir da década de 1990, o governo brasileiro passou a interpretar a globalização de uma forma receptiva, abrindo o mercado para o capital estrangeiro e para as transnacionais” (COELHO; TERRA, 2002, p. 25) que, por meio de suas filiais, mudaram não só a cultura no ambiente de trabalho, muitas vezes imperceptível à primeira vista, mas também os processos comunicacionais nas organizações.

Se considerarmos que a pessoa passa a maior parte do seu dia dentro da organização, as razões são muitas para que o ambiente de trabalho seja o mais agradável possível. E um serviço de comunicação tem muito a ver com isso, uma vez que, agilizando o processo comunicativo, promove a integração entre os diferentes setores (KUNSCH, 1997, p. 128-129).

Nesse contexto, velhas tradições no relacionamento “patrão-empregado” sofreram profundas alterações, pois todos passaram (mesmo com níveis hierárquicos diferentes) a fazer parte do mesmo corpo de “colaboradores” da organização (KUNSCH, 1997).

⁴⁰ De baixo para cima.

Essa nova arquitetura institui um verdadeiro choque para os “capitães” (habitados a dar ordens e ser obedecidos), para os supervisores e toda uma camada intermediária que inclui os gerentes, acostumados a trabalhar como autênticas sombras de seus coronéis, e para os trabalhadores, ainda entorpecidos pelo silêncio, mas que se dão conta de que têm, e começam a ouvir, sua própria voz (BALDISSERA; SÓLIO, 2004, p. 17).

Portanto, percebe-se uma incipiente alteração em curso, alteração essa no sentido de uma abertura sistêmica gradual que permitiu o diálogo, a discussão e que todos os níveis hierárquicos tivessem voz e certo poder de influência (mesmo que limitado). É nessa perspectiva que a comunicabilidade “[...] passa a ser menos verticalizada porque o relacionamento entre os vários níveis da organização é, agora, menos tenso e mais intenso” (BUENO, 2009, p. 76).

Contudo, vale salientar que essa abertura não é fato real quando se fala em EB como um todo, ou enquanto um sistema pertencente ao macro sistema social. Todavia, Luhmann (2011), baseado em Maturana e Varela (1997, 2001), chamou esse cenário de Acoplamento Estrutural, cuja interface surge entre dois subsistemas para controlar o modo como ambos interferem um sobre o outro. Nesse caso, o ECAM faz o papel dessa interface entre um subsistema (seção de comunicação social) do sistema EB e um subsistema (universitários de comunicação social) do sistema formado pelas Instituições de Ensino Superior.

O significado e a complexidade inserida no processo de comunicação organizacional levam em conta seu campo de abrangência e se propões a dirimir o maior número de incertezas que podem ser geradas (SCROFERNEKER, 2008).

As realidades mutantes, cada vez mais presentes no mundo das organizações e dos sujeitos organizacionais, por sua vez, implicam necessariamente um (re) visitar permanente das concepções de comunicação, organização e sujeito organizacional (SCROFERNEKER, 2008, p. 16).

De acordo com Kunsch (1997), ao reunir as transformações que as organizações têm passado ao longo das últimas décadas, pode-se afirmar que a sua comunicação (âmbito interno e externo) passou a ter uma nova concepção principalmente no sentido corporativo. Tendo em vista as diversas realidades institucionais determinadas pela diversidade dos públicos que a organização se relaciona, torna-se estratégico e atual o sentido da competitividade no mundo globalizado contemporâneo.

As ações isoladas de comunicação de marketing são insuficientes para fazer frente aos novos mercados competitivos e para se relacionar com os públicos estratégicos. Estes são cada vez mais exigentes e cobram das organizações responsabilidade social, atitudes transparentes, comportamentos éticos, graças a uma sociedade mais consciente e uma opinião pública sempre vigilante. E, neste contexto, a

comunicação passa a ser estratégica e a sua gestão tem que ser profissionalizada e dirigida com competência (KUNSCH, 2007, p. 43).

Aproximando-se das ideias de Pinto (2008), constata-se a defesa da comunicação organizacional como sendo originária do campo da sociologia; mas, ao mesmo tempo, é preciso fazer uma análise, de forma mais completa, entre a organização, de natureza institucional ou comercial, e seus diversos públicos nas mais diferentes origens ou *status*, a fim de reconhecer que existem idiossincrasias no caminho para o entendimento da comunicação organizacional como “o conjunto das políticas, estruturas e práticas comunicativas que dão vida a uma organização e a colocam em relação com os ambientes interno e externo” (PINTO, 2008, p. 241).

De acordo com Kunsch (2002), o século XXI, para a comunicação organizacional, inicia-se com o reconhecimento de sua característica multidisciplinar, uma vez que pode ser estudada com abrangência e por diversos ângulos a partir de seus teóricos e pressupostos epistemológicos sem, contudo, enfraquecer cientificamente sua retórica. Por essa razão, as múltiplas perspectivas envolvidas podem convergir ao seu entendimento (da comunicação organizacional), uma vez que os fenômenos comunicacionais das organizações possuem zonas de complexidade por sofrerem diversas influências que supostamente delimitam, mas não limitam, o seu estudo e compreensão (KUNSCH, 2002).

Com uma linha de pensamento semelhante, Baldissera (2009) acredita que optar pelo caminho do Paradigma da Complexidade na compreensão dos processos da comunicação organizacional permite maior aprofundamento da reflexão sobre o assunto, já que somente pela via da complexidade é possível a presença concomitante da ordem e desordem, das certezas e incertezas, das tensões e afrouxamentos, da organização e desorganização etc. Sobre o pensamento complexo se compreende que “Sua fertilidade está, também, na possibilidade de se realizarem articulações teóricas, bem como no fato de ele não propor a busca de respostas finais, universais e/ou verdades absolutas, mas a compreensão/explicação do real complexo” (BALDISSERA, 2009, p. 146).

Por isso, a complexidade no estudo do ECAM terá *status* de método, pois o Estágio está sendo pensado enquanto movimento, a partir de suas articulações, e não como uma estrutura dada, pronta, inerte, onde o racionalismo⁴¹ cartesiano⁴² o toma por objeto e o disseca

⁴¹ Segundo Kleinman (2014, p. 120, grifo nosso), “o racionalismo é a teoria em que a razão, não os sentidos, é a origem do conhecimento. Os racionalistas argumentam que, sem contar com princípios e categorias já dados, os seres humanos não seriam capazes de organizar e interpretar as informações oferecidas pelos sentidos”.

analiticamente em partes para explicá-lo como se não houvesse um contexto ecológico/ecossistêmico proporcionando a sua existência e que o faz maior do que a soma das partes dissecadas (CIURANA, 2003).

Adentrando à questão da cultura organizacional, Cruz (2006) entende que a cultura tem importante função na orientação dos procedimentos e comportamentos das pessoas para, na medida do possível, uniformizar seus modos de agir, no sentido de facilitar as relações humanas e o bom andamento dos processos da organização. Para Silva, Tsukahara e Nunes (2017), a cultura organizacional pode ser entendida como um grupo de contingências vinculadas, ou seja, um grupo de possibilidades de que alguma coisa possa vir a acontecer ou não.

[...] as contingências individuais entrelaçadas em cada unidade de uma organização representam, portanto, a menor unidade de análise dos componentes organizacionais. Por exemplo, no setor de compras, as atividades que compõem a função de venda seriam: ligar o anúncio de venda da vitrine, atender as solicitações dos compradores, registrar uma compra, embulhar o produto; na função de assistente administrativo: registrar a quantidade de divisas que entraram, registrar a saída de produto, solicitar novos produtos do estoque; na função de estoquista: ler as solicitações de novos pedidos, verificar nas prateleiras a existência dos pedidos, solicitar a compra de mais produtos (SILVA; TSUKAHARA; NUNES, 2017, p. 59).

Portanto, com base nesse raciocínio, pode-se inferir que a cultura organizacional é formada pela descrição minuciosa da rotina de cada atividade (serviço ou produção) e pelas operações dos agentes executores que, apesar de serem específicas, possuem vínculos entre si.

Logo, o estudo da cultura organizacional torna-se, então, essencial para viabilizar as estratégias organizacionais e os processos de mudança, uma vez que a cultura de uma organização serve como uma referência para seus membros. A difusão ampla e intensa da cultura organizacional pelos servidores pode contribuir para que ajam em prol dos objetivos organizacionais (SILVA; TSUKAHARA; NUNES, 2017, p. 6).

Um dos entendimentos sobre o assunto é o de que a cultura organizacional é uma das bases, juntamente com “[...] os aspectos sociais, econômicos, políticos, tecnológicos, ecológicos [...]” (KUNSCH, 2002, p. 30), para que o processo de comunicação institucional se fundamente e possa gerar efeitos no ciclo de vida da organização em diferentes realidades, funcionando, assim, como um dos principais subsídios para o sucesso do relacionamento com os públicos da organização. Considerando-se todos os públicos possíveis de uma organização

⁴² René Descartes (1596-1650), cujo nome latino era Cartesius (daí seu pensamento ser conhecido como ‘cartesiano’), é conhecido como o ‘pai da filosofia moderna’. Para Kleinman (2014, p. 130), Descartes “acreditava que todo problema poderia ser dividido em partes menores e que eles poderiam ser convertidos em equações abstratas. Ao fazer isso, a pessoa conseguia eliminar a questão da percepção sensorial [...] deixando que a razão objetiva solucionasse a questão”.

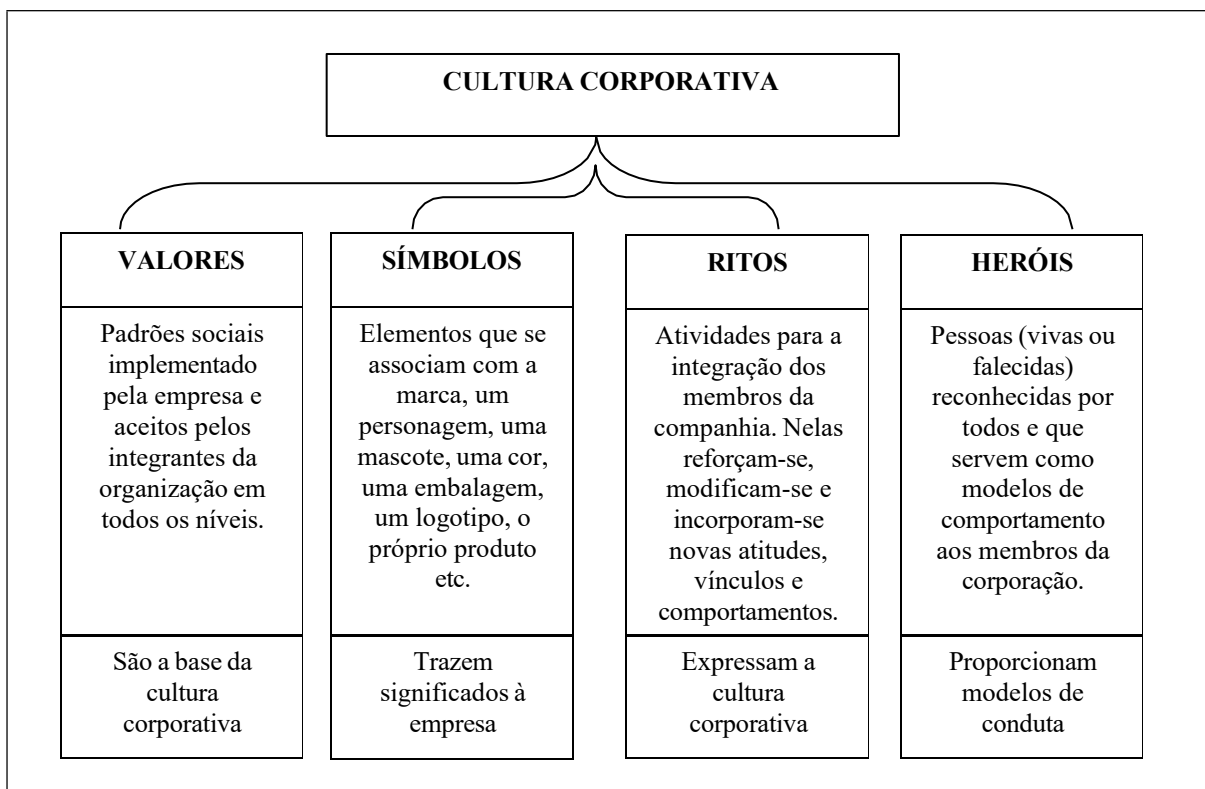
e suas diferentes realidades como um dos contextos indicativos de complexidade, pode-se inferir que “[...] a cultura organizacional dialoga com o contexto e é recursivamente construída/transformada por ele” (BALDISSERA; SÓLIO, 2004, p. 14).

No tocante ao entendimento da cultura organizacional como um todo e não como parte do todo, Baldissera (2009, p. 140) explica que se trata do “[...] resultado de relações, interações, inter-relações e retroações entre as partes”. Logo, a cultura organizacional tem o poder de englobar qualidades ou propriedades que não existem individualmente, já que é fruto de diversas interações.

Por sua vez, os indivíduos-sujeitos (partes), antes de serem integrantes constitutivos/construtivos da cultura organizacional (todo), são portadores (construtores e construções) da cultura de seus grupos socioculturais anteriores e atuais (família, comunidade e outros grupos). Assim, como partes, apresentam/portam determinadas qualidades culturais que não são atualizadas pela cultura organizacional (não estão presentes nela). Portanto, as partes apresentam-se como mais do que a cultura organizacional que é o todo (BALDISSERA, 2009, p. 141).

Assim sendo, a importância da cultura organizacional pode ser constatada na sua configuração quando abrange a totalidade, já que individualmente não há como mensurar ou estabelecer parâmetros para que seja determinada com precisão e abrangência necessárias. “A cultura não é uma coleção de características isoladas, mas é o todo inter-relacionado” (MARCHIORI, 2006, p. 59).

Para Vásquez (2007), a cultura organizacional pode ser entendida como algo que se cria e se projeta no transcorrer do tempo, proporcionando a possibilidade de ser compartilhada por todos os que, de alguma forma, estão envolvidos com os objetivos da organização. Portanto, “[...] a cultura corporativa é produto da experiência compartilhada pelos integrantes da organização e manifestada por meio de quatro elementos: valores, símbolos, ritos e heróis” (VÁSQUEZ, 2007, p. 204). Destaca-se que os valores são a base da cultura, os símbolos são os significados existentes na cultura, os ritos são as formas como essa cultura se expressa e os heróis são os exemplos de conduta ligados à cultura (VÁSQUEZ, 2007), conforme demonstrado no Quadro 13.

Quadro 13 - Elementos da cultura corporativa e suas funções

Fonte: Adaptado de Vásquez (2007, p. 205).

Adaptando formalmente o esquema da cultura corporativa de Vásquez (2007) ao EB, tem-se a seguinte configuração:

Quadro 14 - Elementos da cultura de Vásquez (2007) adaptado, parcialmente, ao EB

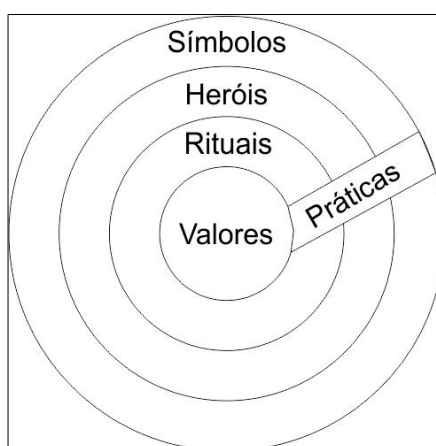
VALORES	SÍMBOLOS	RITOS	HERÓIS
Patriotismo, civismo, fé na missão do Exército, amor à profissão, espírito de corpo, aprimoramento técnico-profissional, coragem	Bandeira nacional, hino nacional, armas nacionais, selo nacional.	Dia da Família militar, Dia da independência do Brasil, Dia do soldado, alusão à Batalha dos Guarapares etc.	Duque de Caxias, Brigadeiro Antônio de Sampaio, Marechal Manoel Luís Osório etc.
	*Onça-pintada, rede de selva, gorro de selva, grito de selva, a selva etc.	*Oração do guerreiro de selva, baile do guerreiro de selva etc.	*Marechal Cândido Mariano da Silva Rondon, General Rodrigo Octávio Jordão Ramos, etc.

*Elementos do EB na Amazônia

Fonte: Adaptado de Brasil (2014).

Na perspectiva de Hofstede (2001), a cultura de uma organização é como um conjunto de pensamento coletivo que estabelece a diferença entre um grupo e outro. O “Diagrama da Cebola”, de Hofstede (2001), mostra os diferentes níveis de profundidade da cultura (Figura 26).

Figura 26 - Diagrama da cebola

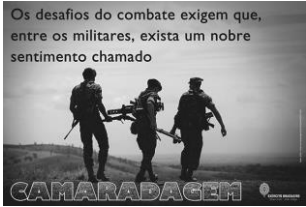


Fonte: Hofstede (2001).

Para Hofstede (2001, grifo nosso), os valores do grupo são imperceptíveis até que apareçam em forma de comportamento, onde os símbolos podem ser entendidos como as palavras, gestos, figuras e objetos; os heróis, entendidos como os que se destacam e passam a servir de modelo; os rituais, entendidos como as atividades desenvolvidas de forma coletiva e; as práticas, entendidas quando os rituais, heróis e símbolos se tornam visíveis.

Adaptando o diagrama de Hofstede (2001) à cultura organizacional do EB, torna-se plausível a geração do Quadro 15 com exemplificações de símbolos, heróis, rituais, valores e práticas que permitem um olhar mais aprofundado sobre a instituição e que, metaforicamente, representa o acervo cultural onde os universitários participantes do Estágio imergem.

Quadro 15 - Diagrama da cebola de Hofstede (2001) adaptado a alguns elementos da cultura do EB

Símbolos	(1)  (2)  (3)  (4)  (5)  (6)  (7)  (8) 		
Rede de Selva - 1			
Posição de descansar - 2			
Gorro de Selva - 3			
Solicitação de atenção - 4			
Grito de Selva - 5			
Continência - 6			
Platina de Capitão - 7			
Cantil - 8			
etc.			
Heróis	(9)  (10)  (11) 		
Duque de Caxias - 9			
Marechal Rondon - 10			
Frei Orlando - 11			
etc.			
Rituais	(12)  (13)  (14)  (15) 		
Dia da Vitória - 12			
Dia da Bandeira - 13			
Dia do Exército - 14			
Dia do Peacekeeper - 15			
etc.			
Valores	(16)  (17)  (18)  (19) 		
Camaradagem - 16			
Iniciativa - 17			
Determinação - 18			
Autoconfiança - 19			
etc.			

Práticas	(20)	(21)	(22)
Operação Ágata - 20			
Operação Eleições - 21			
Ação Cívico-Social - 22			
Dia do Meio-Ambiente - 23			
Operação Zika - 24			
Operação Ajuricaba - 25			
etc.			

Fonte: Banco de imagem do Comando Militar da Amazônia (2019).

O Quadro 15 representa um recorte do lado visível da cultura organizacional do EB. No entanto, existe o lado invisível dos diálogos presentes nos processos de comunicação do Estágio como, por exemplo, o silêncio, o olhar e a informalidade nas interações (SCROFERNEKER, 2010). Observar o lado invisível das relações dos estagiários com a cultura que os circundam nos vários momentos do Estágio é essencial para validar reflexões sobre o ECAM e as consequências advindas desse Estágio. A postura diante do invisível, nos termos apresentados, é o que Luhmann (2011, grifo nosso) chamou de ‘observar a observação do observador’ (no caso, do universitário). Além de focar na relação do estagiário com os aspectos culturais oferecidos pela organização, centrou-se também em como o estagiário observa sua relação no ato quando este ocorre. Nesse ponto, percebeu-se a necessidade de sistematizar a observação no comportamento dos estagiários, gerando como consequência a aplicação da observação participante⁴³ também como método. Dessa forma, foi possível vislumbrar uma síntese entre as intenções da organização e as percepções dos estagiários no contexto do ECAM.

A cultura organizacional assemelha-se a uma trama, no sentido de tecido tramado, embora possa também ser admitida como ‘trama’ nos ambientes organizacionais. Esse tecido tramado é (re)tecido com base em diálogos simultaneamente visíveis e invisíveis, antagônicos/complementares, que se ajustam e desajustam conforme os interesses organizacionais e os entendimentos individuais (SCROFERNEKER, 2010, p. 190).

⁴³ O que a caracterizou como método foi o fato de os universitários não saberem que estavam sendo observados para fins de pesquisa durante as atividades do Estágio.

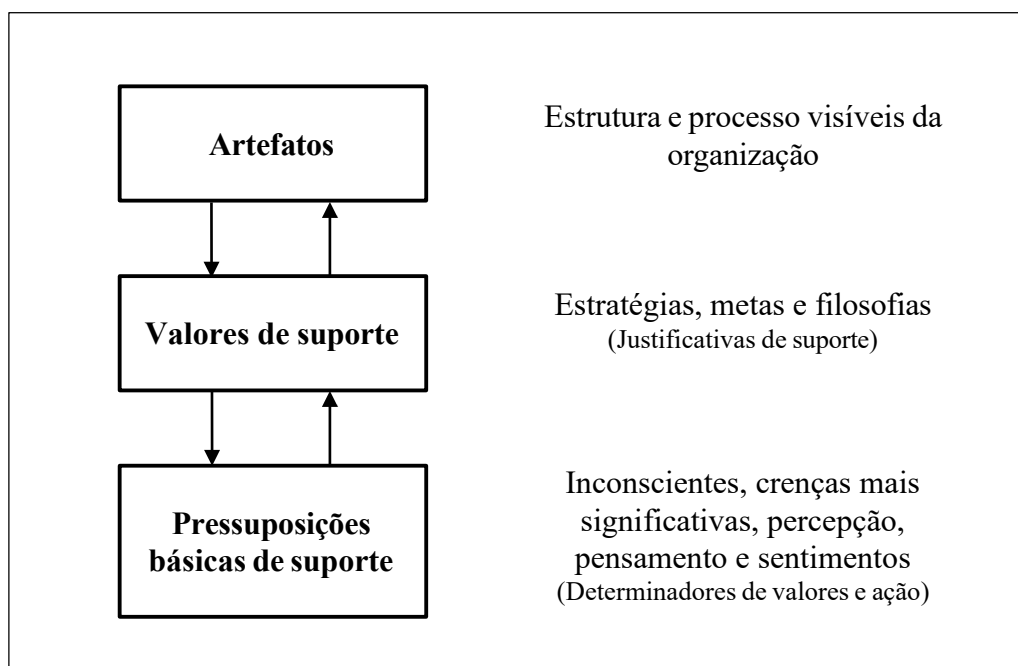
De acordo com Schein (2001), para entender a cultura de uma organização é preciso pesquisar o que há de comum entre os seus colaboradores, pois quando os membros de um grupo compartilham experiências estão promovendo a cultura. Assim, cada indivíduo (como parte) torna-se um ser multicultural, tanto devido às relações estabelecidas com diferentes comunidades, anteriormente ao compartilhamento de tais experiências em um ambiente organizacional, quanto no momento em que se dá tal compartilhamento entre cada indivíduo no interior da organização. Desse encontro culturalmente multifacetado, segundo Schein (2001), emerge a possibilidade de uma assimetria nas reações dos indivíduos diante de uma mesma situação dentro da organização. Pode-se dizer que o que há de comum entre os colaboradores de uma organização está ligado ao diverso, à diferença existente em cada parte (o indivíduo) na construção e manutenção do todo (a cultura organizacional). É nessa perspectiva que a complexidade pode ser identificada no contexto da cultura organizacional (SCROFERNEKER, 2010).

Para entender a cultura organizacional, Schein (2009) estabeleceu três níveis para a percepção dos indivíduos em relação à organização (Figura 27):

Nível 1: Artefatos – de fácil percepção, aspecto objetivo da cultura. Referência a instalações, processos, estrutura organizacional, poder, produtos, equipamento, entre outros (seguindo a perspectiva antropológica);

Nível 2: Valores de suporte – regras de ação, normas e valores para tomadas de decisões, comportamento, atitudes dos indivíduos. Regras: determinam a identidade do grupo (com base na perspectiva sociológica da cultura);

Nível 3: Pressuposições básicas de suporte – baseado na teoria em uso, a implícita pressuposição que no momento guia o comportamento. Remete à percepção, pensamento e o sentir sobre as coisas (construção de modelos a partir do processo de cognição).

Figura 27 - Níveis de percepção da cultura organizacional

Fonte: Schein (2009, p. 17).

No último nível - pressuposições básicas de suporte, Schein (2009) explica que o indivíduo pode elaborar modelos (imagens ou conceitos) para estabelecer uma filtragem e, assim, fazer a sua própria interpretação das situações. A partir desse momento, já é possível abrir uma janela de discussão visando aprofundar o entendimento da complexidade emergente a partir da relação de interdependência entre a comunicação e a cultura como condição de existência de uma organização. Entretanto, é de bom alvitre, antes, adentrar pelo significado mais referente do que vem a ser o complexo.

Complexus significa o que foi feito, tecido junto; de fato, há complexidade quando elementos diferentes são inseparáveis constitutivos do todo (como o econômico, o político, o sociológico, o psicológico, o afetivo, o mitológico), e há um tecido interdependente, interativo, e inter-retroativo entre o objeto de conhecimento e seu contexto, as partes e o todo, o todo e as partes, as partes entre si. Por isso, a complexidade é a união entre a unidade e a multiplicidade (MORIN, 2011b, p. 36).

Os termos utilizados são diversos, tais como: complexidade, paradigma da complexidade (utilizado neste estudo), teoria da complexidade, paradigma emergente e até mesmo ciência nova ou a nova aliança (SERVA; DIAS, T.; DIAS, G., 2010). Entretanto, apesar da aparente diferença, os conceitos citados levam a uma mesma questão: fundamentar a realidade a partir de uma nova perspectiva.

A nova visão da realidade baseia-se na consciência do estado de interrelação e interdependência essencial de todos os fenômenos – físicos, biológicos, psicológicos, sociais e culturais. Essa visão transcende as atuais fronteiras disciplinares e conceituais e será explorada no âmbito de novas instituições (JÚNIOR, 2004, p. 32).

Ainda de acordo com Júnior (2004), a ideia de que o pensamento complexo deve se fazer presente quando a ciência buscar respostas às suas indagações não exclui a perspectiva do pensamento “reducionista” ou clássico⁴⁴ em descrever a realidade.

Nenhuma teoria ou modelo será mais fundamental do que outros, e todos eles terão que ser compatíveis. Eles ultrapassarão as distinções disciplinares convencionais, qualquer que seja a linguagem comprovadamente adequada para descrever diferentes aspectos da estrutura inter-relacionada e de múltiplos níveis da realidade (JÚNIOR, 2004, p. 33).

Portanto, ao envolver mais e mais pressuposições neste estudo, torna-se possível estar mais próximo do que é analisado, assim, o Paradigma da Complexidade pode ser entendido como a melhor forma de atingir diferentes maneiras de pensar e, também, de se chegar a conclusões mais detalhadas que podem ou não serem complementares entre si para uma mesma proposta de pesquisa (MORIN, 2011b). “O paradigma da complexidade procura dar conta das relações dialógicas e recursivas que se materializam no tecido eco-histórico-psico-político-econômico-sociocultural, em diferentes *complexus*” (BALDISSERA; SÓLIO, 2004, p. 14).

Por se estar tratando da cultura de organizações e pelo fato das organizações fazerem parte também do *complexus* campo da administração como área do conhecimento; o Paradigma da Complexidade, nesse contexto, é igualmente entendido como uma nova percepção aplicada aos fenômenos de natureza burocrática da organização, trazendo novos conceitos, percepções e compreensões, já que não se baseia apenas em uma realidade, mas em tudo o que compõe o corpo e a organização como um todo (CURVELLO, 2002).

Entendemos, contudo, que a análise do universo cultural de uma organização complexa [...] deve ser multidisciplinar. A antropologia (cultura e ideologia), a sociologia (legitimidade), a teoria das organizações (conceitos e tipologias), a psicologia (recalcamento e repressão) e a ciência política (poder), devem ser constantemente confrontadas e discutidas (CURVELLO, 2002, p. 20).

A inovação desse pensamento vai além das pesquisas e da ciência. Tornou-se “um desafio às premissas que permeiam a maioria das práticas organizacionais - incluindo as de RH - e uma abertura de fronteiras para a transformação das organizações”, (WOOD JUNIOR,

⁴⁴ O pensamento clássico/reducionista, na frase, está aplicado no sentido de que o conhecimento das coisas se dá por meio da análise dos seus componentes fundamentais de forma isolada sem considerar suas interações com o universo.

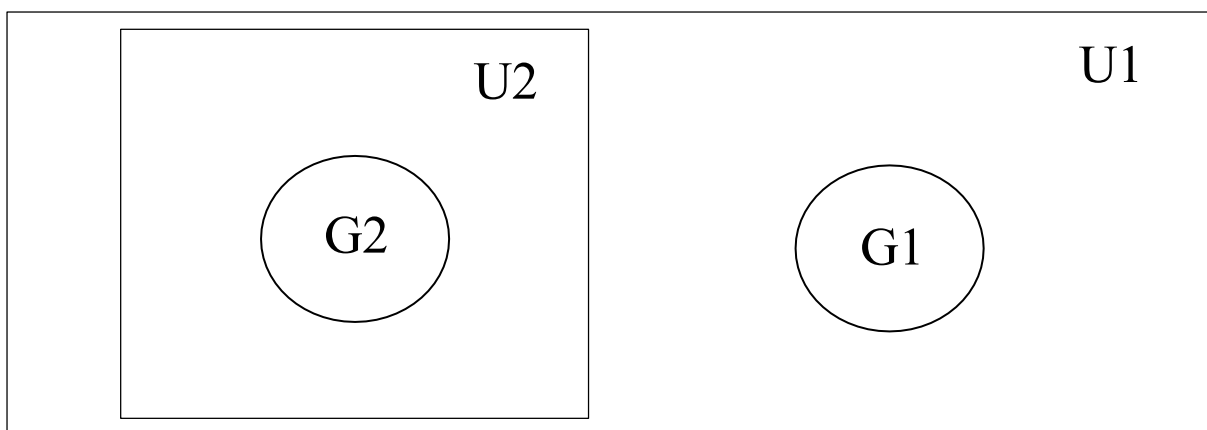
2009, p. 275). Essa “transformação não é no sentido de negação do modelo “reducionista”, mas no sentido de aceitar, concomitantemente, a presença do complexo nos processos de interpretação da realidade (JÚNIOR, 2004).

A complexidade consiste na contínua autoprodução, auto-organização e autonomia dos sistemas. Os princípios sobre a complexidade explicam o paradigma e dão estrutura aos tipos de lógica que o compõem: lógica probabilística, dialógica, dialética e generativa – esta última não no sentido linear e sim num sentido arborescente, que considera o todo. A lógica da vida é arborescente, e é por ser arborescente que a evolução apresenta um caráter não linear – lógica do não previsto, do inesperado e da aceitação das contradições (SERVA; DIAS, T.; DIAS, G., 2010, p. 283).

Como exemplo visual da complexidade envolvendo a cultura e a comunicação organizacional, são expostos três esquemas que mostram o processo de inserção dos estagiários em uma organização militar, no contexto do ECAM (Figuras 28, 29 e 30). A partir de cada Figura, foram feitas análises sobre como esse processo de aproximação acontece, as diferenças, as negociações e a convivência mútua em rede através da conjunção de ambos os lados (universitários e instrutores). Cada Figura representa ainda um passo dado até a chegada ao contexto em que o Estágio começa a se desenvolver como fenômeno ecossistêmico.

As legendas necessárias para o entendimento das citadas Figuras são: U1 - Universidade; U2 - Exército Brasileiro/Comando Militar da Amazônia; G1 - Universitários (da área de comunicação social); G2 - Instrutores do ECAM.

Figura 28 - Estagiários e instrutores em seus respectivos ambientes



Fonte: Elaborada pelo autor (2019).

O primeiro passo, antes de focar na Figura 28, é fazer uma releitura do contexto em tela. A principal indicação da complexidade está na razão de que o tipo de organização em pauta, o Exército Brasileiro (U2), possui uma cultura e comunicação peculiares em relação aos modelos adotados em organizações privadas ou mesmo governamentais no âmbito civil

(U1). Isso pode ser confirmado por meio das características institucionais do EB indicadas no Manual de Fundamentos “O Exército Brasileiro” (2014), a saber, trata-se de uma instituição nacional, formada por cidadãos de todas as partes do país e é comprometida com os valores da cultura brasileira; trata-se de uma instituição permanente, prevista constitucionalmente, desde 1824⁴⁵, e até à contemporaneidade se faz presente nos processos históricos do país; trata-se de uma instituição regular, pois tem organização, atribuições e padronização única; e, por fim, trata-se de uma instituição organizada com base na hierarquia e na disciplina, preceitos fundamentais que norteiam o EB⁴⁶ (BRASIL, 2014).

Dentro desse contexto, tendo como base o ECAM, oferece-se possibilidades de ações comunicativas capazes de situar, sintonizar e inserir os universitários, quando oportuno, à cultura organizacional do EB. Por isso, a comunicação institucional e seus instrumentos precisam estar preparados para receber tão diferentes costumes e abordagens.

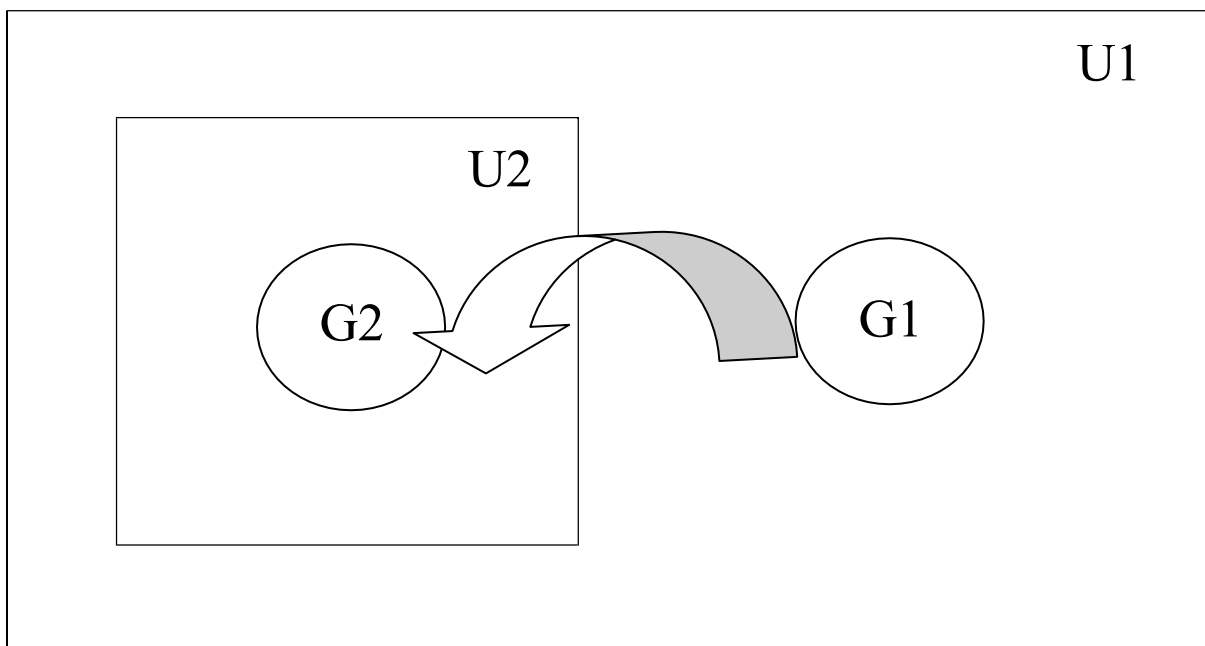
A comunicação institucional está intrinsecamente ligada aos aspectos corporativos institucionais que explicitam o lado público das organizações, constrói uma personalidade creditiva organizacional e tem como proposta básica a influência político-social na sociedade onde está inserta (KUNSCH, 2002, p. 164).

O próximo passo é a recepção (inserção no ambiente organizacional) dos estagiários (Figura 29). Essa inserção consiste na retirada de falta, no preenchimento de um termo de responsabilidade de cada participante e na entrega de um *kit* contendo camisa, boné, pasta, caneta e bloco de anotações. Por fim, quando todos estão presentes, os estagiários são encaminhados para o auditório do Quartel-General do CMA, onde acontece a abertura oficial do evento pelo Comandante Militar da Amazônia.

⁴⁵ Vide o capítulo VIII (Da Força Militar), da Constituição de 1824, em Nogueira (2012, p. 81-82).

⁴⁶ Norteiam também a Marinha do Brasil e a Força Aérea Brasileira, ou seja, as Forças Armadas.

Figura 29 - Inserção dos estagiários no ambiente organizacional



Fonte: Elaborada pelo autor (2019).

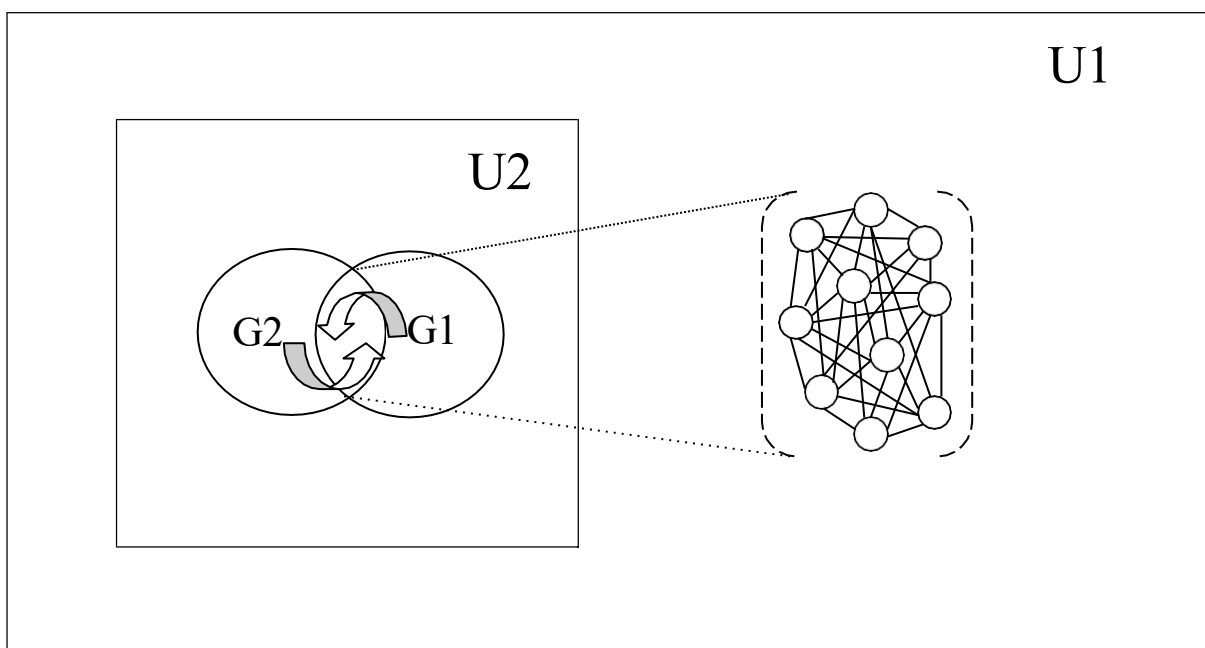
Mesmo não sendo possível determinar uma expectativa sobre os universitários e suas subjetividades no primeiro contato (recepção), os instrutores fazem uso das orientações constantes no “Caderno de Comunicação Social Atendendo ao Público”, do EB. Nesse documento consta que para se prestar um atendimento de recepção com qualidade, o militar deve expressar respeito, boa vontade, dedicação, ética, profissionalismo e boa apresentação pessoal (farda alinhada, passada e limpa) ao interlocutor. Todavia, a responsabilidade do militar vai além, pois a instituição entende que “sua maneira de falar e agir influenciará a imagem formada sobre o Exército” (CCOMSEX, 2014, p. 10). Dessa forma, fica evidente que a instituição reconhece a importância da construção da sua imagem desde o momento do primeiro contato entre um militar e qualquer cidadão em visita a uma unidade do EB.

Os universitários (G1) passam cinco dias imersos na cultura organizacional do EB compartilhando experiências, solucionando problemas e construindo opiniões sobre todas as novas situações em que são expostos. Assim, o impacto dessa imersão na imagem da instituição é maior e mais complexo do que se os universitários passassem apenas um dia em visita às instalações do EB na Amazônia.

A cultura de um grupo pode agora ser definida como um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna. Esse padrão tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, por conseguinte, para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas (SCHEIN, 2009, p. 16).

O terceiro e último passo é quando ambas as partes, universitários (G1) e instrutores (G2), estão presentes em um lugar comum, momento pelo qual mecanismos de comunicação e da cultura institucional entram em contato com mecanismos de comunicação e cultura assentados nas diferentes subjetividades personificadas em cada participante⁴⁷ do Estágio. Esse encontro fundamenta a existência do ECAM e a sua complexidade (Figura 30). Nesse contexto, não existe ganho de um mecanismo de comunicação em relação ao outro, não existe ganho de uma cultura em detrimento da outra. Não é preciso, segundo Schein (2009), que um ou outro lado renuncie a sua cultura e assimile totalmente a do outro, mas se faz necessária concessões em busca do entendimento e principalmente do diálogo, para que haja um aprendizado mútuo sem imposições ou privilégios para apenas uma das partes.

Figura 30 - Estagiários e instrutores formando uma rede de comunicação em um mesmo ambiente



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Portanto, uma vez entendido os requisitos sugeridos por Schein (2009), torna-se possível - por meio de dois mecanismos de comunicação (o organizacional e o individual, caracterizados momentaneamente por um fluxo de informação transversal/circular), somados a duas perspectivas culturais (a organizacional e a resultante do coletivo de indivíduos) - a manifestação de eventos como, por exemplo, o ECAM, que tem como qualidade no seu

⁴⁷ Considera-se também as subjetividades dos instrutores.

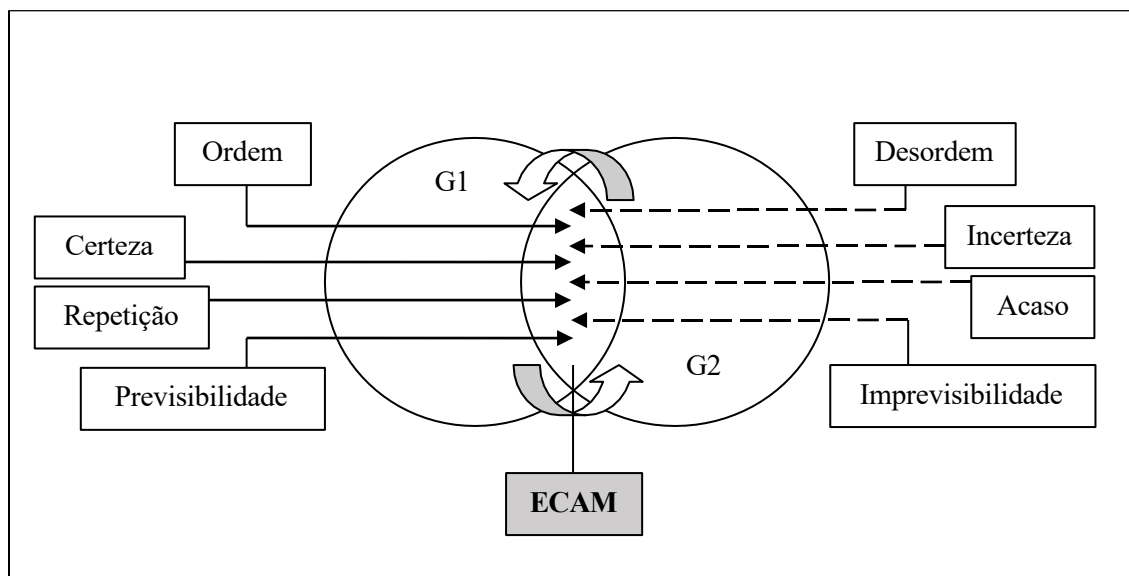
quadro evolutivo⁴⁸ da organização a ambiência participativa e as tomadas de decisões a partir de informações e negociações (CURY, 2000). Características essa que, provavelmente, eram impossíveis de estarem presentes em algum evento do EB, voltado ao público externo, nas décadas de 1960, 1970, 1980 e 1990, por exemplo. Essa constatação de impossibilidade encontra guarida no argumento de que as organizações se estruturam em consonância com o teor do momento histórico pelo qual atravessam (CURY, 2000).

Sobre a postura de transversalidade informacional do Estágio, ressalta-se que:

[...] por incentivarem uma gestão mais participativa e integrada, criam condições para que as pessoas passem a intervir em diferentes áreas e com elas interagir. É o fluxo *transversal ou longitudinal*, que se dá em todas as direções, fazendo-se presente nos fluxos descendentes, ascendentes e horizontal nas mais variadas posições das estruturas ou da arquitetura organizacional. (KUNSCH, 2002, p. 86, grifo do autor).

A instituição EB, enquanto organização tradicional, não vai mudar o enfoque básico do seu *modus operandi*, de caráter “[...] hierárquico, vertical, mecanicista, burocrático [...]” (CURY, 2000, p. 151), por causa da natureza complexa (dialógica, recursiva e hologramática) de um evento, dentre vários, realizado em suas instalações. Todavia, a interseção entre os universitários (G1), jovens na sua totalidade, com os instrutores (G2), demonstrada na Figura 31, representa o momento de uma dinâmica própria, pois de um lado “os jovens tendem a se expor mais, a fazer circular as informações com mais facilidade e apostam com tudo no embate de ideias” (BUENO, 2009, p. 76) e, do outro, “o Exército busca o equilíbrio entre os seus interesses e os dos diversos segmentos de público com os quais interagem” (CCOMSEX, 2014, p. 7). Portanto, o ECAM representa esse momento de estabelecimento de uma rede de comunicação que torna viável o desdobramento do evento sob a predominância do que Morin (2011a, p. 77) chamou de “Conjunção Complexa”. Na Figura 31, essa conjunção é representada pelo encontro das setas no espaço de interseção (ECAM) entre duas esferas.

⁴⁸ Segundo Cury (2000), as organizações ao longo do século XX evoluíram com base em três modelos administrativo: o tradicional, o moderno e o contemporâneo. A organização militar é eminentemente tradicional e de acordo com Torquato (1991) precisa de alguns choques de modernidade para se atualizar aos passos da evolução da sociedade. O ECAM, pela forma que é executado e pelo período em que se tornou uma atividade de comunicação institucionalizada, desde 2011, representa, em certa medida, um choque de modernidade no modelo tradicional intrínseco às instituições militares, no caso o Exército Brasileiro/Comando Militar da Amazônia. Esse movimento, dentro das instituições militares, sempre vai ser a exceção. Todavia, o fato de existirem políticas de relacionamento com o público externo, que em alguma medida amenizam a questão da hierarquia e disciplina nas interações comunicacionais, já representa um avanço nesse sentido. Em matéria sobre o ECAM, em uma das revistas institucionais do Exército, consta que: “**As palestras, conduzidas com ampla liberdade para o debate de ideias**, foram ministradas por autoridades militares e destacados profissionais da mídia” (VERDE-OLIVA, 2011, p. 39, grifo nosso).

Figura 31 - Conjunção complexa

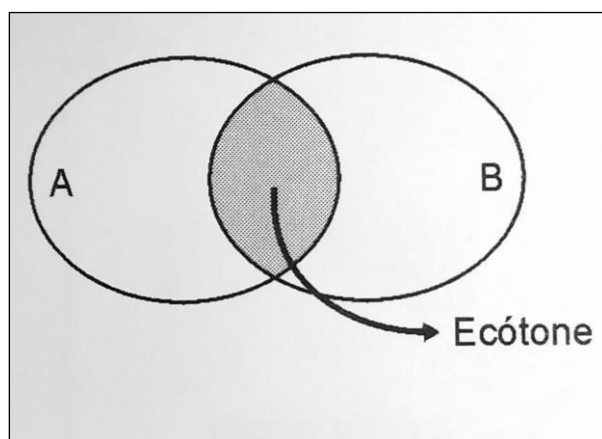
Fonte: Elaborado pelo autor com base em Morin (2011a).

Para Morin (2000b), a desordem, a incerteza, o acaso e a imprevisibilidade (fatores de complexidade) não desestabilizam as relações dentro de um sistema ou, no caso deste estudo, não desestabilizam o ambiente de interseção onde se dá o encontro físico e abstrato (ideias) entre os instrutores (G1) e os universitários (G2). Ao contrário, são fatores de organização, pois “não se trata, portanto, de homogeneizar o diferente, mas sim também de assumir a diferença e fazer essa diferença dialogar” (CIURANA, 2003, p. 57).

Assim, a complexidade coincide com uma parte de incerteza, seja proveniente dos limites de nosso entendimento, seja inscrita nos fenômenos. Mas a complexidade não se reduz à incerteza, é a incerteza no seio de sistemas ricamente organizados [O Exército Brasileiro]. Ela diz respeito a sistemas semialeatórios cuja ordem é inseparável dos acasos que os concernem (MORIN, 2011a, p. 35, grifo nosso).

Nessa conjunção complexa, evidencia-se o ECAM enquanto uma unidade ecossistêmica de análise, ou seja, “um sistema natural formado por componentes vivos (bióticos [estagiários/instrutores]) e não vivos (abióticos [cultura organizacional]) em constante interação” (ANDRADE, H., 1999, p. 17). No campo da Ecologia, essa conjunção é chamada de *ecótono* ou *ecótono*: “é uma zona de ‘tensão’ entre comunidades vizinhas que demarca a área de transição entre ambas” (ANDRADE, H., 1999, p. 17, grifo do autor). Portanto, pela perspectiva ecológica, o ECAM corresponde a essa zona de “tensão” (Figura 32), onde as interações carregam as particularidades do contexto de seus componentes (ANDRADE, H., 1999).

Figura 32 - Zona de tensão



Fonte: Andrade, H. (1999, p. 19).

4. AS FACES DA IDENTIDADE, IMAGEM, REPUTAÇÃO E PERCEPÇÃO

4.1 Aspectos conceituais sobre identidade, imagem e reputação

Circunscrever reflexões sobre os conceitos de identidade, imagem e reputação é essencial, neste momento, para a compreensão das discussões acerca do ECAM e da sua cadeia de relações.

A identidade, a imagem e a reputação são entidades que interagem entre si quando o assunto perpassa o campo da comunicação organizacional. Assim, durante o desenvolvimento deste capítulo, será demonstrado que os conceitos mencionados não são estanques, estando presentes uns nos outros. Por fim, a intenção não é estabelecer definições engessadas do que vem a ser identidade, imagem e reputação, mas proporcionar um debate sobre a temática de forma a abrir caminhos para equacionar a relação entre os diversos conceitos e a identificação deles na prática desta pesquisa.

4.1.1 Identidade organizacional

Luiz Iasbeck (1997; 2007) conceitua identidade como sendo o resultado proveniente da articulação entre imagem e discurso da organização. Dito de outra forma, refere-se a tudo o que é gerado por meio da relação entre o que é intencional, no discurso do emissor; e o que é percebido pelo receptor (imagem). Dessa forma, uma dual afinidade com vistas à gestão da identidade organizacional emerge de ambos os lados (emissor e receptor); tanto por conformidade quanto por diferenciação entre ambos. A identidade é fruto de uma relação entre emissor e receptor, “[...] administrá-la corresponde a coordenar a produção, a reprodução e a reformulação do discurso à vista dos dados obtidos pela pesquisa de imagem” (IASBECK, 2007, p. 91).

Segundo Iasbeck (1997), uma pesquisa sobre a imagem demanda precisão na aferição dos dados, tendo em vista que as informações produzidas vão influenciar o uso de técnicas e métodos na administração da identidade organizacional. Portanto, a pesquisa de imagem não tem fim nela mesma, na pesquisa em si, mas no impacto que vai causar, como, por exemplo, na comercialização do produto da instituição, seja a instituição pública ou privada. No contexto dessa argumentação, o produto a que Iasbeck (1997) se refere é como se fosse o Estágio oferecido pelo EB aos universitários, o ECAM.

Vásquez (2007) compreende que a identidade, no âmbito organizacional, é definida pela missão (o motivo de a organização existir); pela visão (objetivos, ambições e aspiração) e pela cultura corporativa (valores, símbolos, ritos e heróis). Em relação à missão, a Constituição Federal de 1988 é que estabelece a missão do EB, a saber, a defesa da pátria, a garantia dos poderes constitucionais (executivo, legislativo e judiciário) e a garantia da lei e da ordem (BRASIL, 2018). O CMA, apesar das particularidades existentes devido ao fato de estar localizado na Amazônia Ocidental, está alinhado ao cumprimento da missão do EB na região. “Por local [localizado], devemos entender não somente a instalação física, mas também a localização geográfica [...]” (HAMAM, 1997, p. 109).

Em relação à visão, Vásquez (2007) destaca que muitas organizações optam por condensá-la em um enunciado direto e enfático. Exemplifica-se o caso da marca de tênis “*Nike*”, “**A melhor empresa de esporte e forma física do mundo**”. Nesse contexto, o EB também usa um enunciado que é o “**Braço forte; Mão amiga**”. Por sua vez, o CMA reflete sua visão enquanto organização usando o seguinte lema: “**A força do povo brasileiro defendendo a Amazônia/Exército presente, Amazônia protegida**”.

Por fim, em relação à cultura corporativa, Vásquez (2007) afirma ser a base da identidade das organizações. A cultura salienta o que é único em cada instituição: “Pode até ser fácil imitar um produto, mas muito difícil duplicar uma companhia.” (VÁSQUEZ, 2007, p. 204). Portanto, diante do exposto, Vásquez (2007) aponta que é a partir da identidade que se possibilita um direcionamento, um rumo, um sentido para a marca corporativa; e para a identidade cumprir esse propósito, deve ser única e intransferível, atemporal e constante, consistente e coerente. Cabe destacar a existência dos dois tipos de identidade de marca: a corporativa e a de produto.

Aos dois tipos de identidade de marca – a corporativa e a de produto – correspondem dois tipos de comunicação: a Comunicação Corporativa, também chamada Institucional, e a Comunicação Comercial ou de Produto. A primeira tem foco na comunicação vinculada aos aspectos corporativos e na difusão do portfólio da empresa. E a segunda, direcionada, basicamente, à conquista do consumidor traduzida na aquisição do produto (VÁSQUEZ, 2007, p. 208).

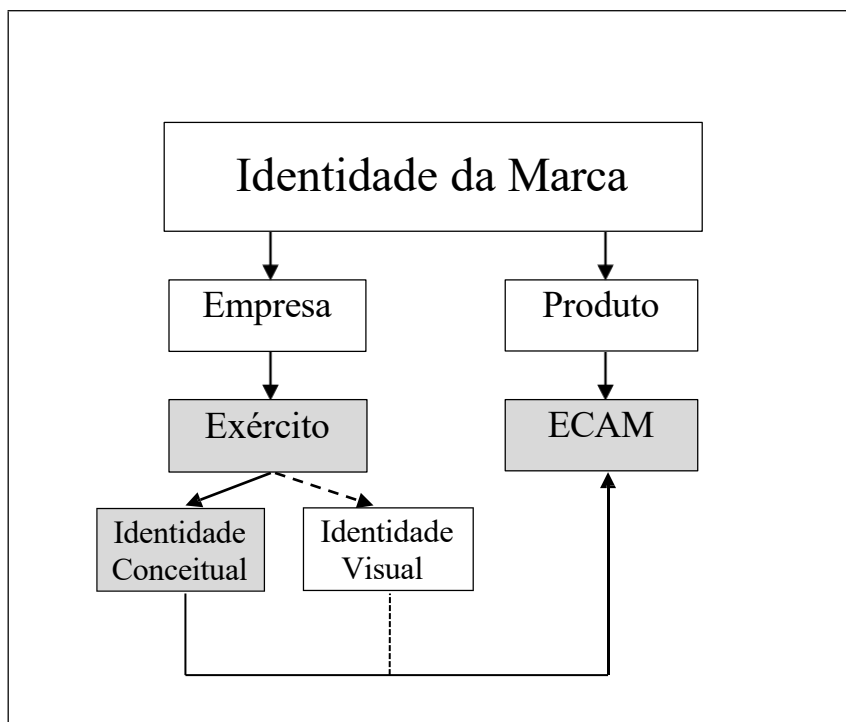
É oportuno comentar, com base na citação anterior, que um dos balizadores do ECAM é a identidade da marca corporativa⁴⁹ (institucional). No âmbito do Estágio, essa identidade é um dos elementos de participação na formação da imagem do EB na Amazônia Ocidental. Ainda assim, em certa medida, técnicas ligadas à comunicação comercial não podem ser ignoradas, pois algumas fazem parte do contexto das dinâmicas existentes no ECAM. Não há

⁴⁹ “O significado do termo corporativo é simples. É aquilo que diz respeito a uma corporação podendo, por extensão, aplicar-se à empresa ou, inclusivamente, a uma instituição” (VILLAFÑE, 1998, p. 27).

uma relação comercial *ad litteram* entre os envolvidos no Estágio; mas, há o elemento de conquista dos participantes enquanto consumidores das ideias pretendidas pela instituição EB, que oferece o Estágio como um produto.

A identidade conceitual da empresa, também chamada de identidade conceitual corporativa, é o suporte que sustenta a identidade conceitual do produto. A marca incorpora um significado ao produto definido por meio dos elementos tangíveis (atributos, características e funções) e intangíveis (benefícios que os consumidores concedem aos produtos). No entanto, como todo produto é gerado dentro da empresa, ele tem como base os objetivos organizacionais, as diretrizes, os princípios e os valores sobre os quais a marca corporativa é construída (VÁSQUEZ, 2007, p. 203-204).

Associando os argumentos da citação acima às circunstâncias deste estudo, é possível entender a identidade conceitual da empresa como sendo a identidade do EB; e a identidade conceitual do produto como sendo a identidade do Estágio, ou seja, a identidade conceitual do EB funciona como suporte à identidade conceitual do Estágio. Esse suporte é modelado pela “[...] personalidade corporativa – zona visível da identidade da empresa onde é possível a intervenção comunicativa” (VILLAFANE, 1998, p. 31, grifo nosso). É essa intervenção que faz o ECAM ser um trabalho corporativo. Segundo Villafañe (1998), é por meio do trabalho corporativo que se escolhe destacar alguns aspectos da identidade da empresa, renunciando-se a outros. Portanto, quando se inicia o ECAM, os traços da identidade que a instituição tem mais interesse em publicizar já se encontram em condições de serem compartilhadas pela rede de relações comunicativas que se forma no decorrer do Estágio. A Figura 33 apresenta a identidade da marca, proposto por Vásquez (2007), adaptado ao EB e ao ECAM.

Figura 33 - Estrutura da identidade das marcas EB e ECAM

Fonte: Adaptado de Vásquez (2007).

Para a questão visual da identidade, presente na estrutura da identidade da marca (Figura 33), Vásquez (2007, p. 206) afirma que “a identidade visual é um sistema de signos criado, organizado e disposto segundo critérios e princípios que visam representar, caracterizar e comunicar a identidade conceitual da marca”. No EB, esse sistema de signos está padronizado no Manual de uso da Marca do Exército Brasileiro, cujo “objetivo é consolidar uma identidade visual [...], garantindo a unidade no processo comunicativo e a correta utilização da marca em toda e qualquer manifestação visual de acordo com os padrões aqui definidos” (CCOMSEX, 2008, p. 4).

Ainda segundo Vásquez (2007), a identidade visual reúne as seguintes funções: identificação (marcando um serviço ou produto), diferenciação (destacando-se por meio de elementos únicos), associação (vinculando a marca ao produto) e reforço (acrescentando associações favoráveis). Percebe-se, a partir dessas funções, que a identidade visual é o meio no qual o público pode identificar e reconhecer uma marca; entretanto, os objetivos dessa identidade podem ter diferentes aplicações. Normalmente, por exemplo, as empresas buscam comunicar uma identidade visual voltada à representação organizacional, corporativa; enquanto para os seus produtos, que corresponde a um outro tipo de aplicação, procura enfatizar uma identidade externa mais individualizada (VÁSQUEZ, 2007).

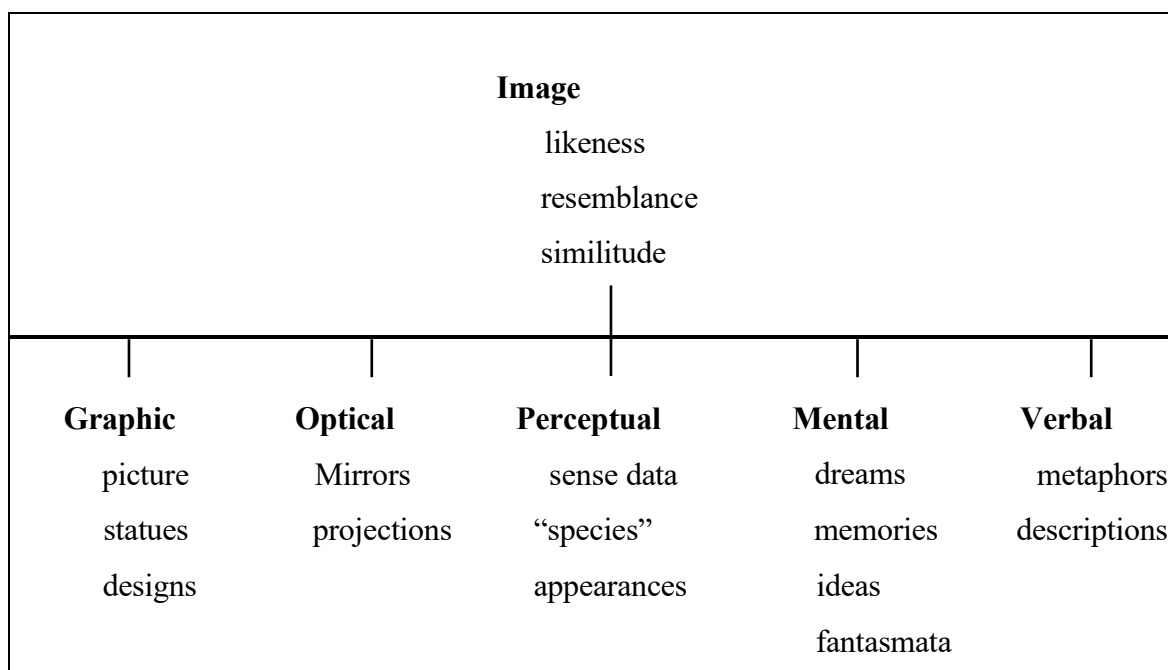
A identidade de marca é a base na qual se sustenta toda a comunicação. A finalidade da comunicação é construir uma imagem relativa a essa identidade. Portanto, a comunicação intervém como mecanismo transmissor que atua como elemento transformador ou codificador da identidade em mensagem, e como criadora das condições necessárias para sua distribuição ao público-alvo (VÁSQUEZ, 2007, p. 201).

Com essa afirmação, Vásquez (2007) deixa evidente que é possível intervir na identidade da empresa, por meio da comunicação, com o objetivo de projetar uma imagem desejada.

4.1.2 Imagem organizacional

Segundo Mitchell (1987), no estudo de imagem, duas observações devem ser consideradas. A primeira é a de que diversas coisas na vida podem ser chamadas de imagem e isso "[...] parece tornar qualquer compreensão sistemática e unificada impossível"; a segunda, é a de que essa diversidade de coisas possíveis de serem tidas como imagem "[...] não significa necessariamente que todas [as imagens] tenham algo em comum" (MITCHELL, 1987, p. 15).

Imagem é “[...] a configuração mental e sobretudo afetiva que o receptor elabora com base na relação do discurso que recebe e suas próprias idiossincrasias, experiências anteriores, visões de mundo, desejos e necessidades” (IASBECK, 2007, p. 88, grifo nosso). Para arrematar o conceito de Iasbeck (2007), faz-se necessário abrir um breve parêntese à classificação de imagem atribuída por Mitchell (1987). Assim, tem-se que a imagem pode ser classificada em: gráfica, óptica, perceptuais, mentais e imagem verbal. A primeira, refere-se às representações “impressas e esculpidas” como, por exemplo, “fotos e estátuas”; a segunda, indica aplicabilidade em espelhos e projeções; a terceira, trata de dados sensoriais por intermédio dos sentidos humanos; a quarta, são as imagens constituídas por meio dos sonhos, ideias e memórias; a última, imagem verbal, refere-se à articulação pelas construções narrativas (verbal), advindas das metáforas e descrições (MITCHELL, 1987), como pode ser visto na Figura 34.

Figura 34 - Árvore genealógica da classificação de imagem

Fonte: Mitchell (1987, p. 15).

Aplicando um olhar mais atento, é possível perceber que a classificação de Mitchell (1987) representa um pequeno exemplo sobre as diversas possibilidades em que o conceito de imagem pode se manifestar. Dessa forma, pode-se atribuir uma função didática a essa classificação, simplificando-a nos termos de Morin (2011a), para a compreensão dos fenômenos que tipificam o que pode ser aceito ou não como imagem.

Nesse contexto, Iasbeck (2007) afirma que a imagem mental é a melhor representação da construção do discurso imagético, visto que, a imagem, que é mediada pelos anúncios publicitários e pela experiência pessoal do cliente com a organização/empresa, constitui-se de diversos estímulos. Por essa perspectiva, uma complexidade de significados pode vir a surgir e se fixar na mente do receptor.

A imagem vai sendo criada como a caravela que surge na linha do horizonte oceânico. Antes que a nau surja completamente diante de nós, basta a visão da ponta do mastro para que tenhamos a certeza de que aquele pequeno pedaço visto antecipa a chegada da caravela (CURADO, 2016, p. 11).

Iasbeck (2007) toma como base a Teoria Geral do Signo, do semioticista Charles Sanders Peirce (1839-1914), para analisar imagens mentais produzidas por meio de narrativas organizacionais ao afirmar que “[...] a impressão causada pelos discursos organizacionais na mente de quem os recebe tende a ser fortemente icônica e, portanto, eivada de emoções, humores, sensações, qualidades estéticas e afetivas” (IASBECK, 2007, p. 89). A característica afetiva da imagem é tão importante quanto a mental, porque é de onde provém os demais

atributos da imagem que não são contemplados pela competência mental. “Por esse motivo, a imagem das organizações na mente dos seus diversos públicos tende a ser fugaz, efêmera, vulnerável a alterações de toda ordem” (IASBECK, 2007, p. 89). A instabilidade⁵⁰ da imagem de uma organização deve-se ao fato de não ser possível retê-la em um estado único permanentemente, havendo a necessidade de se buscar novas maneiras para se medir a qualidade da imagem de forma constante.

Ainda que não nos ocorram formas de deter a imagem, entendemos que toda pesquisa nessa direção deveria contemplar a instabilidade dos seus resultados. Portanto, as pesquisas deveriam ser constantes – e não apenas sazonais –, de forma a contemplar as oscilações da qualidade da imagem no tempo e no espaço (IASBECK, 2007, p. 89).

Em relação às características afetiva e mental da imagem, pode-se considerá-las como:

[...] um conjunto de ideias, sentimentos e atitudes que o consumidor tem sobre o produto. Na perspectiva cognitiva, a imagem é tratada como entidade externa e construção mental de ideias, sentimentos, atitudes, conceitos mentais, entendimento e expectativa (SCHULER; DE TONI, 2007, p. 133).

Se é verdade que “[...] nos conectamos pela imagem, que é ajustada pela nossa comunicação, ela se torna mais eficaz quando nossa mensagem leva em conta os desejos, interesses e expectativas do público” (CURADO, 2016, p. 8, grifo nosso). A construção da imagem objetiva afeta, de alguma maneira, as sensações e sentimentos do observador.

Schuler e De Toni (2007) partem do pressuposto de que a imagem é formada por diversas dimensões, algumas tangíveis, outras intangíveis; algumas que podem ser medidas e outras não, algumas possuem significação, e outras são insignificantes; algumas se transformam e outras permanecem como são. A imagem, então, relaciona em si fatores cognitivos, simbólicos e emocionais, tornando-a complexa. Nesse sentido, a imagem é considerada como uma construção que se dá de forma sistêmica, constituindo-se a partir das sensações e da funcionalidade. É possível, então, perceber que Schuler e De Toni (2007), de

⁵⁰ A visão de contemplação da instabilidade do resultado da pesquisa de imagem, anunciada por Iasbeck (2007), está presente na consciência do autor desta dissertação, pois trata-se de uma investigação de Estudo de Caso único (do ECAM, em 2016), por meio da AC das opiniões dos universitários participantes do evento, com aspirações à compreensão da construção da imagem do EB na Amazônia Ocidental. No entanto, apontamentos resultantes da Observação Participante de edições anteriores do Estágio (2014, 2015, 2016), estão introjetados nas argumentações deste estudo, a fim de amenizar os efeitos reducionistas que uma compreensão de método único, circunscrita apenas a uma única edição do ECAM, a de 2016, possa trazer. Dessa maneira, este trabalho não se trata de uma comparação entre os resultados dos métodos aplicados ao objeto de estudo: o ECAM. Nem tem a intenção de comparar os resultados das edições (2014, 2015, 2016) do Estágio, em que o autor desta dissertação esteve presente na condição de instrutor/observador em todas as fases. Trata-se de somatizar outros aspectos observados no sentido de se chegar próximo de uma constatação menos volátil da imagem, conforme sugere Iasbeck (2007). Portanto, pode-se afirmar que as inferências trazidas por este estudo não são atemporais, nem perenes, ou imutáveis. Trata-se de inferências determinadas no tempo, mais precisamente nos anos de 2014, 2015 e, principalmente, 2016.

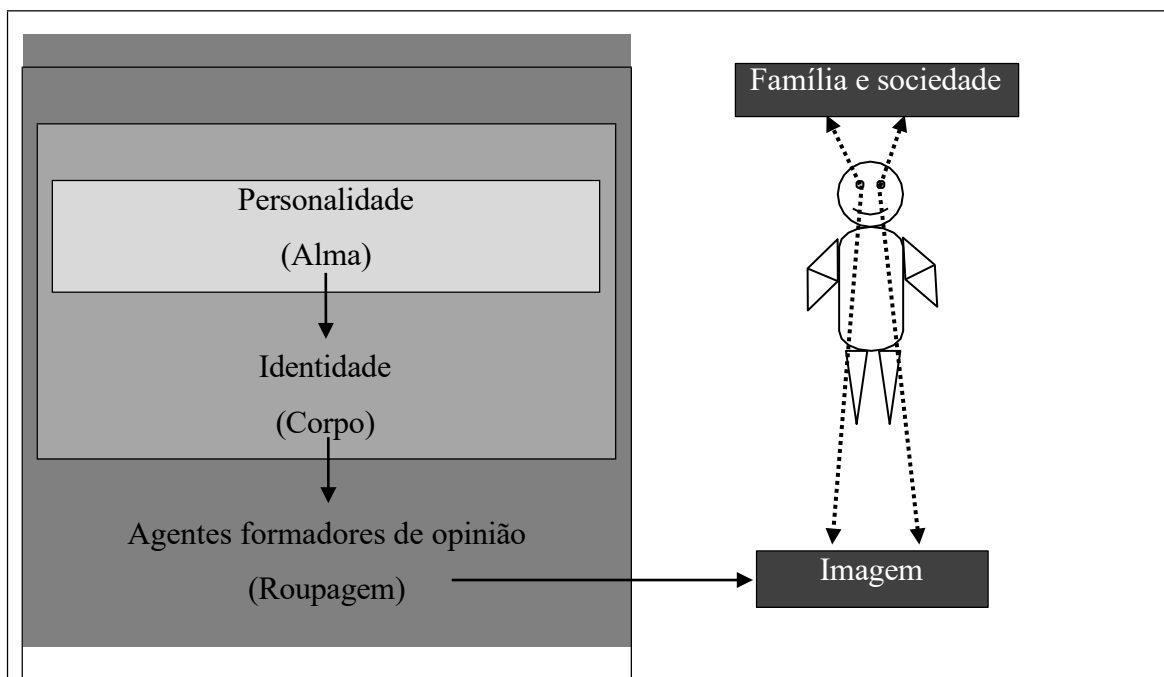
forma semelhante a Iasbeck (2007), relacionaram a construção da imagem com as sensações provocadas, bem como com os sentimentos que essas sensações produzem.

Por sua vez, Vásquez (2007) articula as suas definições de imagem à marca. Assim, a marca não é apenas “[...] uma qualidade física do produto, mas uma série de associações emocionais e sociais que ela transmite [...]” (VÁSQUEZ, 2007, p. 202). Assim, a imagem pode ser concebida como uma consequência do processo comunicacional e, portanto, a partir dessa comunicação, há uma abertura, ao menos em nível teórico, para duas possibilidades: ou “[...] a imagem de marca coincide com sua identidade (comunicação ideal) ou não (comunicação distorcida)” (VÁSQUEZ, 2007, p. 209).

Percebe-se ainda que Vásquez (2007) acredita em uma aproximação entre imagem e identidade, embora quando aponta que “a identidade diz respeito ao ser da empresa; a imagem, ao parecer” (VÁSQUEZ, 2007, p. 209), está estabelecendo uma diferenciação. Contudo, vale ressaltar que, apesar da separação conceitual entre identidade e imagem indicada por Vásquez (2007), esses dois termos podem ser considerados complementares, pois “a imagem se configura com base na identidade; a identidade precede a imagem” (VÁSQUEZ, 2007, p. 209).

Para Schuler e De Toni (2015), ainda há o antecedente e o sequente da identidade no processo de formação da imagem. Trata-se da personalidade organizacional e dos agentes formadores respectivamente. A personalidade de uma empresa é a sua essência, sua alma, e ela representa uma expressão da sua cultura organizacional. “Por sua vez, a imagem organizacional é como o público percebe a manifestação da personalidade organizacional, através de sua identidade” (SCHULER; DE TONI, 2015, p. 93). Os agentes formadores de imagem da organização são seus produtos, instalações e equipamentos (comunicados por meio de ações de promoção, relações públicas e publicidade); seu comportamento organizacional (políticas e estratégias); e as pessoas que fazem parte da organização. “Esse conjunto de agentes formadores de imagem, se devidamente administrados, criará, pouco a pouco, a imagem desejada para o bom sucesso dos negócios” (SCHULER; DE TONI, 2015, p. 95). A Figura 35 apresenta as inter-relações entre imagem, identidade, personalidade organizacional e agentes formadores de imagem.

Figura 35 - A alma, o corpo, a roupagem, a imagem organizacional e o sujeito que cria a imagem



Fonte: Adaptado de Schuler e De Toni (2015, p. 94).

Sobre a presença de um indivíduo na Figura 35, Schuler e De Toni (2015) defendem a ideia de que a imagem organizacional é como se fosse um conjunto de moléculas interconectadas com o objetivo de fornecer informações ao sujeito que cria a imagem. No entanto, reconhece-se que na mente do sujeito há outras informações como, por exemplo, as dos costumes familiares e a da cultura social em que ele está inserido. Essas informações complementares ao sujeito fazem parte do processo de ancoragem da imagem de uma organização específica (SCHULER; DE TONI, 2015), nesse caso, a imagem do EB na Amazônia Ocidental, na percepção dos universitários (sujeitos).

O processo de ancoragem visa classificar as novas experiências, percepções e contatos com os objetos do mundo [...]. Em contato com informações novas, as pessoas sempre tentam ancorá-las em conceitos anteriores. Essa operação consiste em tornar familiar o que não é familiar, em encontrar um lugar para o objeto recém-percebido dentro da rede de informações já organizada e modelada pelo indivíduo (SCHULER; DE TONI, 2015, p. 81).

4.1.3 Reputação organizacional

Iasbeck (2007) acredita que a reputação está relacionada à “opinião” dos outros, assim como a imagem está relacionada à “satisfação” dos outros. Dessa forma, o termo *reputação* é composto por julgamentos e opiniões que se consolidam para o público, sendo defendidas ou impugnadas por meio dos argumentos, convicções ou até mesmo crenças.

Referenciando dois momentos distintos da história, a Antiguidade grega e a Contemporaneidade, Iasbeck (2007, p. 94) salienta que “[...] o grande público - tanto do teatro grego quanto das empresas e de seus produtos - produz suas próprias imagens e opiniões (reputações) em sistema de intermediação”. Assim sendo, “[...] é preciso assumir que a opinião pública precisa existir para que por ela se pautem as análises da eficiência e de efetividade dos discursos; é ela que explica, justifica e fundamenta a reputação [...]” (IASBECK, 2007, p. 93).

Portanto, a reputação é a flecha que ao atingir o centro do alvo mostra a relevância que a opinião pública adquire nesse contexto, sendo necessária a criação de instrumentos eficazes para sua análise. É a partir desse ponto que “o conhecimento operativo da imagem e da reputação pode otimizar os recursos de comunicação de uma organização, tornando-a competente e competitiva num mercado pleno de possibilidades e tão carente de soluções inovadoras” (IASBECK, 2007, p. 96).

Para Thomaz e Brito (2007), a reputação é o resultado de continuadas ações, recíprocas ou não, entre organizações e pessoas, onde estas (pessoas) atribuem juízos de valores que, com o passar do tempo, vão cristalizando o reconhecimento público daquelas (organizações). “Desse modo, a reputação atribuída a uma organização resulta de vários julgamentos pessoais sobre sua credibilidade, confiabilidade, responsabilidade e probidade” (THOMAZ; BRITO, 2007, p. 143).

De acordo com Barros Filho e Neto (2019), as pessoas investem tempo em propagar informações positivas sobre elas mesmas e ao mesmo tempo escondem e apagam o que pode prejudicá-las. No entanto, afirmam Barros Filho e Neto (2019), esse movimento não garante um retorno positivo e proporcional ao esforço despendido na busca por uma reputação desejada, tendo em vista que “a reputação é uma produção social” (BARROS FILHO; NETO, 2019, p.12) e como tudo o que é social tem na sua essência as relações entre os seus componentes (LATOUR, 2000), torna-se compreensível que a reputação “não nasce nem se altera pelas vontades individuais” (BARROS FILHO; NETO, 2019, p.12), mas a partir de um coletivo.

Partindo do pressuposto de que um dos fundamentos da comunicação empresarial é construir reputações, Oshiro (2010) chama atenção para o fato de existirem organizações que, conscientemente ou não, trabalham a manutenção de suas reputações por meio da propagação de falsos conteúdos construídos pelos seus setores de comunicação. Assim, os pontos de

partida na construção de uma reputação empresarial (missão, visão e valores organizacionais) acabam sendo deixados em segundo plano.

Oshiro (2010) reconhece, também, a existência de organizações cujas atitudes, decisões, conhecimentos e tecnologias empregadas são socializados em seu nível máximo de entendimento pelos que delas fazem parte, ou seja, a personificação do individual no organizacional é o segredo para se gerar a capacidade de criação de uma reputação calcada em uma dimensão evolutiva dentro do ponto de vista do ser humano (OSHIRO, 2010).

Seguindo essa visão de evolução humana, no nosso entendimento a Reputação será aquela que reúne e sintoniza interesses individuais, mas que aglutinados em uma personalidade organizacional gera um alto grau identificatório entre os indivíduos; constrói percepções diferenciadas de vida provocando processos transformadores, ondas energéticas positivas, produzindo novas atitudes nas comunidades de suas relações, em torno de laços e conexões que se encontram em total sinergia, numa grande rede colaborativa – emissora de mudanças, alterações redundando no bem comum de todos para todos (OSHIRO, 2010, p. 7-8).

Outros pensamentos como, por exemplo, os de Carvalho, Britto e House (2012), enfatizam que a reputação resulta de um *mix* sinérgico entre imagem, identidade e opiniões públicas de longo prazo, agregando valor à organização, tornando-a competitiva no mercado e/ou reconhecida socialmente. Nessa circunstância, ter uma reputação adequada seria uma garantia de sucesso nas relações com todos os públicos de interesse (*Stakeholders*).

Os stakeholders abrangem: empregados, empregados em potencial e ex-empregados, sindicatos, fornecedores, intermediários, poderes públicos, comunidade, ONGs, fábricas, escritórios e varejo da vizinhança, líderes comunitários, ecologistas e grupos de interesse ambiental, mídia de negócios, associações industriais, comerciais e profissionais, instituições educacionais, parceiros e concorrentes dos produtos e serviços da companhia (FORTES, 2006, p. 82, grifo nosso).

Contudo, mais preocupante é a existência de organizações que limitam a construção de sua reputação somente às questões ligadas ao alto padrão de qualidade de seus produtos e serviços, quando na verdade as sociedades do século XXI vão além, ou seja, suas expectativas e desejos são que as organizações as quais elas se relacionam estejam engajadas em algum movimento de responsabilidade social ou de desenvolvimento sustentável (CARVALHO; BRITTO; HOUSE, 2012). Em complemento ao raciocínio:

Hoje o indivíduo, mais consciente de seus direitos e deveres, percebe que pode e deve participar do processo de construção de uma sociedade mais justa, sabedor de que o Estado sozinho não dá conta de cumprir sua missão. E as organizações, por sua vez, são convidadas a exercer novos papéis na construção da cidadania, sendo muito grande o número de programas ligados a projetos sociais e a parcerias com o terceiro setor (KUNSCH, 2002, p. 130).

Embora a reputação organizacional seja de complexa mensuração, sua importância como ativo econômico é inquestionável pelas organizações. Entretanto, o *status* adquirido

pela reputação, enquanto entidade, não significa que ela possa ser comprada, negociada ou transferida. Pelo contrário, cada reputação é única e “o processo de construção em si é particular a cada organização, pois se dá na relação estabelecida com seus públicos de interesse: clientes, fornecedores, governo, organizações não-governamentais, dentre outros” (CARVALHO; BRITTO; HOUSE, 2012, p. 23).

Se os meandros de uma boa ou má reputação são discutidos amplamente entre os empresários na Contemporaneidade, é importante pontuar que na Antiguidade e na Idade Média a questão da reputação esteve presente em momentos marcantes da história.

A reputação é estudada há milhares de anos. Muitas pessoas morreram por ela. A começar pelo filósofo grego Sócrates, em 399 a.C., que, segundo o relato de Platão, bebeu veneno após refutar a acusação do estado de Atenas de que ele era um homem que corrompia os jovens, não acreditava nos deuses e criava novas deidades. A lista dos que escolheram a morte à desonra para resguardar sua reputação vai da História até a Literatura. Em Otelo, de Shakespeare, o corajoso e carismático general, posteriormente consumido por ciúmes, iguala a reputação à sua própria integridade. Quando acredita que ‘a reputação de Otelo se desfez’, a única saída é a morte. Até a metade do século 19, a nobreza europeia regularmente defendia sua reputação em duelos com espadas ou pistolas ocasionalmente fatais (CARVALHO; BRITTO; HOUSE, 2012, p. 13).

Para Rosa (2007), a evolução do homem, a partir do domínio técnico da agricultura, seguido da criação da máquina a vapor (revolução industrial) e, atualmente, com o desenvolvimento de novas tecnologias, encabeçada pelas infinitas possibilidades oferecidas com a *internet*, representa também uma evolução nas dinâmicas da sociedade. Diante disso, outra forma de pensar e agir, tanto no campo da moral quanto no da ética, vem à tona transformando a maneira como se planejam e se posicionam as reputações de pessoas e organizações no século XXI. Whitfield (2014) vai além das marcações históricas sobre reputação ao afirmar que:

Muitas das ferramentas utilizadas para construir uma reputação já existiam muito antes dos seres humanos terem entrado em cena. Peixes, aves, macacos e insetos prestam muito atenção em seus semelhantes e usam essa informação para guiar o próprio comportamento (WHITFIELD, 2014, p. 14).

Salienta-se que os argumentos sobre identidade, imagem e reputação postos neste capítulo não têm o objetivo de atingir uma verdade ou um consenso ideal. Pelo contrário, pretende-se demonstrar as possibilidades existentes e as inter-relações de cada um dos conceitos em relação aos outros, fomentando reflexões.

4.2 Diversidade de estudos sobre imagem na comunicação

Ao longo do desenvolvimento das sociedades, algumas perspectivas fizeram parte da construção dos pensamentos e estudos sobre a questão da imagem, tais como: Filosofia, Psicologia e Marketing (SCHULER; DE TONI 2015). A primeira delas, a filosófica, é de onde se pode compreender os primeiros fundamentos sobre o estudo da imagem com apoio nos argumentos que vão desde Platão (428/427 a.C. – 348/347 a.C.) e René Descartes (1596 – 1650), passando por David Hume (1711 – 1776), Immanuel Kant (1724 – 1804) e Lev Vygotsky (1896 – 1934), dentre outros (SCHULER; DE TONI, 2015). Com base nessa sequência cronológica, percebe-se que a motivação na temática *imagem* não é algo novo ou apenas uma preocupação de estudiosos da contemporaneidade.

Cabe esclarecer, ainda, segundo Schuler e De Toni (2015), que os estudos dos filósofos seguiram três caminhos no que se refere à imagem, a saber: 1) a imagem independente de qualquer experiência anterior; 2) a imagem condicionada por fatores históricos e sociais; e 3) a imagem formada pela ação conjunta da razão, da experimentação e da emoção. Isso quer dizer que “a perspectiva da Filosofia é importante para compreender os fundamentos epistemológicos que, até hoje, orientaram os estudos feitos sobre a formação das imagens” (SCHULER; DE TONI, 2015, p. 5).

A segunda perspectiva dos estudos sobre a imagem recai na Psicologia, por meio de duas vertentes: a da Psicologia Social, onde as sensações e impressões sobre as coisas da vida constroem ideias que erguem imagens reforçadoras do contexto presente de indivíduos e sociedades e rememoram características determinantes do passado desses indivíduos e sociedades; e a da Psicologia Cognitiva, onde os dados transformados em imagem pelo indivíduo são originários, anteriormente, dos aspectos psicológicos que influenciam a construção da imagem (SCHULER; DE TONI, 2015).

O campo do Marketing é o palco da terceira perspectiva dos estudos sobre imagem, que teve início na década de 1950 (SCHULER; DE TONI, 2015). Essa perspectiva “[...] propõe a existência de três tipos de imagens: a imagem da marca, a imagem da corporação e a imagem do ponto de venda, sob um ponto de vista da rede de distribuição” (SCHULER; DE TONI, 2015, p. 6). Considerando o objeto de estudo desta dissertação e os três tipos de imagens descritos na perspectiva filosófica, pode-se afirmar que ao estudar a imagem do EB na Amazônia Ocidental, recai-se, em princípio, sob o segundo tipo de imagem proposto pelo campo do Marketing, ou seja, a imagem da corporação. Todavia, não se pode ignorar que o EB é também uma marca e, nesse sentido, a Amazônia é um dos seus pontos de venda.

Portanto, “Tratar a imagem sob todas essas perspectivas significa um trabalho longo, complexo e também encantador” (SCHULER; DE TONI, 2015, p. 12).

Assim sendo, percebe-se a existência de uma tendência multidisciplinar na forma de abordar a temática *imagem*, mesmo que inconscientemente. Com foco nesse argumento, Schuler e De Toni (2015) acenam para dois problemas. O primeiro é o da própria multidisciplinaridade, fator dificultador de uma convergência na definição do que é imagem entre os estudiosos do tema; e o segundo, é o desafio na mensuração da imagem organizacional, pois falta às organizações, muitas vezes, métodos para essa tarefa. Assim, reveste-se de particular importância a resolução dos problemas organizacionais com o método proposto por Maria Schuler em meados do ano 2000, o Método para Configuração de Imagem (MCI).

No quadro acadêmico de pesquisa, apresenta-se uma contribuição importante na busca incessante de ordenamento dos conhecimentos para a melhor compreensão da questão da imagem, realizando importante compilação de resultados de pesquisadores americanos e europeus desde os anos 50, até os dias atuais. No quadro da gestão profissional de comunicação das organizações, a criação do MCI ofereceu uma ferramenta potente e prática para lidar com essa importante peça do complexo das comunicações organizacionais, que é a imagem (SCHULER; DE TONI, 2015, p. 7).

A dificuldade de se chegar a uma definição de imagem, constatada em Schuler e De Toni (2015), também está presente no universo de estudos sobre imagem em Bueno (2009) e Neves (1998). A “[...] imagem ainda não é uma coisa bem entendida quanto ao que seja. Muito menos quanto aos seus domínios” (NEVES, 1998, p. 17). Portanto, precisar o conceito de imagem ainda é um desafio, tendo em vista que muitos executivos de empresas brasileiras costumam usar os conceitos de imagem, identidade e reputação como sinônimos (BUENO, 2009). Outra dificuldade constatada por Schuler e De Toni (2015), o da mensuração da imagem, é perceptível nos estudos de Lopes (2005). Para este, a mensuração da imagem ainda não se apresenta como uma prática sistematizada nas organizações. “Apenas a mensuração é incluída como mais um item nas pesquisas de mercado, não ocorrendo o cruzamento de dados entre imagem e ações de Comunicação Corporativa” (LOPES, 2005, p. 11).

O tratamento à imagem, dado por Neves (1998) nos seus estudos, tem cunho empresarial, sendo voltado para negócios ou como diz o autor, para o “*business*” (NEVES, 1998, p. 64). Esse viés empresarial, porém, não esgota a abordagem da imagem. Considera-se como detentores de imagem: “[...] pessoas, produtos, programas, organizações, países, raças, grupos, ideias, animais, coisas, etc.” (NEVES, 1998, p. 63). Dessa forma, sendo o

ECAM uma formação em grupo, de pessoas, e tendo em vista que onde há pessoas há ideias, torna-se evidente que existe lugar para o Estágio dentro das considerações de Neves (1998) relativas à imagem.

Entretanto, é seguindo à risca o contexto empresarial que Neves (1998) importa o termo *Gap* do campo da economia e o aplica nos estudos de imagem na comunicação. Ao consultar o dicionário de economia, organizado por Sandroni (1999), encontra-se a palavra inglesa *Gap* com o significado de “diferença” e é nesse sentido que Neves (1998) a leva a seus estudos. Para Neves (1998), quando a imagem projetada de uma empresa é maior do que a própria empresa, há uma diferença tendenciosa entre a imagem projetada e a realidade.

Essa diferença é o *Gap* (NEVES, 1998). Nesse caso, o exemplo foi de um *Gap* de imagem positivo. Há também o *Gap* de imagem negativo, que é contrário ao positivo, onde a diferença entre imagem e realidade de uma empresa tende para a realidade, a par do que a empresa é de verdade e não para o que ela aparenta ser, que é a sua imagem (NEVES, 1998).

Permanentemente com o pensamento no campo empresarial, “a imagem não basta ser boa, tem que ser competitiva” (NEVES, 1998, p. 64), gerando algum retorno. Mesmo com parcimônia em seus argumentos, Neves (1998) reconhece que se pode exagerar na projeção da imagem, seja do produto ou da empresa, para se obter vantagem nos negócios. É o que ele chamou “Filosofia do falso marqueteiro”.

São as situações geradas pelos vendedores-pinóquios, pela propaganda enganosa, pelos inconsequentes e exagerados, pelos mitômanos, pelos demagogos de todos os setores, pelos estelionatários em geral. Para resolverem os objetivos de curto prazo, colocam as expectativas lá em cima. Quando chega a hora do “vamos ver”, há dois procedimentos: os estelionatários mudam de praça ou de golpe; os outros pagam caro pela irresponsabilidade (NEVES, 1998, p. 68).

Em uma perspectiva semelhante, Andrade, L. C. S. (1997) vai ao encontro do raciocínio de Neves (1998) no tocante à competitividade da imagem empresarial, quando defende ser necessária, visando atender a concorrência do mundo dos negócios em uma economia de mercado, a aproximação entre as práticas da comunicação institucional e da comunicação mercadológica (ANDRADE, L. C. S., 1997). A comunicação institucional é responsável “[...] pela construção e formatação de uma imagem e identidade corporativas fortes e positivas de uma organização” (KUNSCH, 2002, p. 164) e a comunicação mercadológica é responsável pela “[...] divulgação publicitária dos produtos ou serviços de uma empresa” (KUNSCH, 2002, p. 162).

Dessa aproximação institucional com a comunicação mercadológica, surge a “comunicação total” (ANDRADE, L. C. S., 1997, p. 116) cuja missão é proteger e cuidar da

marca, que passa a ser o principal ativo das organizações. Dessa forma, a imagem vai ganhando complexidade com o passar do tempo, pois se antes era apenas a imagem de uma organização, passa a ser também a imagem da marca e/ou do produto dessa organização.

As imagens, quer das organizações, quer de suas marcas e seus produtos, são como molécula de dados (informações) interconectados, para criar conceitos, que são também interconectados, de forma holística, com todas as demais informações das quais dispõe o sujeito que cria a imagem. Apesar de terem uma força de ligação privilegiada, que distingue o conceito que ela forma de outros, no momento em que é evocado, não se pode ignorar seu complexo de ligações com os outros conceitos presentes na rede de dados do sujeito formador de imagem (SCHULER; DE TONI, 2015, p. 88).

Ainda no contexto do fator competitivo da imagem, Lopes (2005) não compartilha integralmente com as mesmas opiniões de Neves (1998) e Andrade, L. C. S. (1997), diferindo no que se refere à gestão da imagem.

A imagem corporativa por ser considerada diferencial competitivo é gerida em parte das organizações pesquisadas sob o foco da Comunicação Mercadológica, ou seja, da relação organização-consumidores. Nesses casos, a dimensão institucional não é vislumbrada, ou seja, a relação entre a organização e demais públicos e suas implicações para o negócio são negligenciadas (LOPES, 2005, p. 11).

Na mesma direção, Bueno (2009) considera a imagem um diferencial competitivo para as organizações. Entretanto, quando o assunto é a proposta de aproximação da comunicação institucional com a comunicação mercadológica, sugerida por Andrade, L. C. S. (1997) e presente nos argumentos de Neves (1998), reconhece-se que entre os profissionais de comunicação ainda há certa resistência nesse sentido, dificultando a capacidade de mensuração de ações institucionais que incidem diretamente na imagem da organização.

Muitos profissionais ainda insistem em estabelecer uma distinção (quando não um conflito) entre as vertentes institucional e mercadológica, o que talvez possa ser explicado não apenas pelas singularidades (efetivamente reais) de cada uma, mas pela recusa em assumir a chamada “Comunicação Empresarial de resultados” (BUENO, 2009, p. 182).

Nos estudos contemporâneos sobre o mundo dos negócios, do marketing e da comunicação, uma máxima tem marcado presença: “o mundo está virando de cabeça para baixo” (BUENO, 2009, p. 31). Isso se deve, dentre outros fatores, ao fato de que a inserção e a sobrevivência das organizações no mercado estão cada vez menos dependente de ativos físicos como, por exemplo, o número de fábricas espalhadas pelo mundo ou o número de funcionários em um parque industrial, e cada vez mais dependente dos ativos intangíveis, dos quais a imagem⁵¹ é um deles (BUENO, 2009). Sobre ativos intangíveis: “eles correspondem

⁵¹ Segundo Wilson Bueno (2009), além da imagem, também são atributos intangíveis a reputação, a marca, a cultura organizacional etc.

às demandas de uma nova economia fundada no conhecimento e na informação” (BUENO, 2009, p. 185).

Estudos sobre imagem na comunicação pressupõem a aplicação de pesquisa e a realização de auditoria como forma de mensuração. Nesse sentido, tanto Bueno (2009) quanto Lopes (2005) entendem ter havido, nas duas últimas décadas⁵², um aumento dos trabalhos destinados à mensuração da imagem organizacional. Entretanto, ambos os autores concordam que, apesar desse aumento, essa mensuração não é muitas vezes qualificada metodologicamente, não passando de meras enquetes e sondagens de opiniões. Diante disso, Kunsch (2002) sugere que os profissionais de Relações Públicas, a quem atribui-se a responsabilidade pelas pesquisas de imagem institucional, devam se imbuir de um caráter científico, visando mais valorização dos resultados, quase sempre qualitativos, alcançados. É por esse caminho que este estudo de imagem do EB na Amazônia Ocidental vai se modular.

[...] muitas empresas gastam volumosas quantias para pesquisas de mercado e de produto, mas ainda não valorizam como deveriam as pesquisas voltadas para conhecer a opinião dos públicos a respeito do seu comportamento corporativo e de suas atitudes, bem como das práticas de sua comunicação. Defendemos a importância fundamental do uso da pesquisa e de auditorias em relações públicas a fim de possibilitar um caráter científico para a prática de suas atividades. [...] somente com uma atitude científica o profissional poderá construir diagnósticos e fazer prognósticos (KUNSCH, 2002, p. 277).

Em uma sociedade em constante mudança e que, cada vez mais, repousa sob as fórmulas matemáticas para se medir o desempenho pessoal e organizacional, gerir a imagem de uma organização e conseguir mensurá-la passa a ser uma questão de sobrevivência para os comunicadores (BUENO, 2009). Assim, “[...] todo esforço no sentido de desenvolver metodologias ou fixar indicadores confiáveis deve ser realizado” (BUENO, 2009, p. 187). Nesse sentido, torna-se necessário estar preparado a agregar valor ao bem intangível da imagem quando os homens de negócios e os administradores buscarem fórmulas para a medição da imagética de uma organização. Portanto, “cabe-nos participar desse processo sob pena de não agregarmos a ele a nossa perspectiva [...]” (BUENO, 2009, p. 187).

As ideias de Schmidt (2011) e Silva Neto (2010) sobre os estudos de imagem na comunicação exibem certo cruzamento de perspectivas. Segundo Schmidt (2011), tão importante quanto entender que um dos caminhos para a construção da imagem empresarial é ter um intenso relacionamento com a mídia, por meio da circulação de informação, é reconhecer que outros caminhos existem e já foram mais usados pelas organizações. Um exemplo disso é o relacionamento direto com um público específico, tendo os fundamentos

⁵² Décadas de 1980 e 1990.

organizacionais, seus princípios e valores, como base em um processo mais adequado de construção de imagem.

Dessa forma, é possível perceber que Schmidt (2011), em seus posicionamentos sobre o assunto, reconhece a existência de dois direcionamentos para se chegar à formação de uma imagem empresarial: por intermédio da mídia ou do público. Ainda de acordo com o autor, foi graças à internacionalização dos mercados e à globalização da comunicação que o direcionamento para as relações com a mídia ganhou proeminência em relação aos caminhos para as relações com os públicos, no que tange ao processo de formação da imagem.

Interesses iguais, de ambos os lados, levaram tanto empresários quanto os novos comunicadores a acreditar que imagem empresarial pode ser construída com base no intenso relacionamento com a mídia, e que sua repercussão no noticiário é capaz de formar a imagem empresarial desejada (SCHMIDT, 2011, p. 101).

Para Schmidt (2011), a mídia se deu conta de encabeçar o processo de circulação de informação, com foco na formação da imagem, associando as empresas a certos atributos como, por exemplo, o da responsabilidade social⁵³ e o do desenvolvimento sustentável, pois a aceitação pública dessas empresas torna-se mais verossímil do que se usassem apenas a tradicional tríade “missão, visão e valores” como argumento de campanha de comunicação. Inclusive, em certa medida, o EB também caminha por essa perspectiva apontada no estudo de Schmidt (2011). Ao consultar a Diretriz do Comandante Militar da Amazônia 2014 – 2015, encontram-se motivos para tal afirmação.

A relevância da gestão e da inovação e, sobretudo, da preservação do meio ambiente e da sustentabilidade, devem ser conduzidos com a intensidade necessária que estes temas representam na atualidade, principalmente a manutenção da biodiversidade como patrimônio de todos os brasileiros (CMA, 2014a, p. 30).

Diferentemente de Schmidt (2011), Silva Neto (2010) enxerga na própria mídia um tipo de público, não fazendo a distinção entre ambos no processo de construção da imagem empresarial. “Entre esses públicos, a mídia se destaca por ser, ao mesmo tempo, um público e um canal que exerce grande influência no processo de formação da imagem das empresas e goza de grande credibilidade na opinião pública” (SILVA NETO, 2010, p. 2).

O ambiente acadêmico também é um espaço onde se pode encontrar uma gama de estudos sobre imagem na comunicação. Tome-se como exemplo as monografias, dissertações, teses, artigos e resumos sobre o assunto. A título de ilustração, serão comentados, na sequência, cinco estudos que têm no centro do seu desenvolvimento a

⁵³ Até a conclusão desta dissertação, apesar das discussões estarem avançadas, o Brasil não tem uma Lei de regulamentação da Responsabilidade Social.

discussão sobre imagem no contexto da comunicação organizacional. É oportuno salientar que fazendo uma rápida busca em *sites* acadêmicos e nos seus repositórios *on-line*, é possível constatar que o tema “imagem” no contexto da comunicação tende ao infinito, pois além de ser mecanicamente impossível quantificar todo o universo, a cada dia surgem novos estudos cujos títulos trazem novas abordagens em relação à questão da imagem.

Com o título “**Configuração da imagem organizacional: um desafio para as relações públicas**”, Zanotto e Fachinelli (2013), da Universidade Caxias do Sul (UCS), desenvolveram um estudo sobre a configuração de imagem em uma academia de musculação. O objetivo do estudo foi o de investigar de que forma a imagem da academia podia ser configurada a partir da percepção de seus usuários. Para isso, foi aplicada uma pesquisa de opinião com mensuração estatística dos elementos e características que possivelmente configuram a imagem de um estabelecimento na área de serviços aeróbicos. Após a tabulação dos dados de 90 (noventa) pesquisados, as autoras concluíram que há unanimidade entre os fatores que agradam e desagradam os alunos da academia. O respeito e a cordialidade dos professores junto com o aspecto da localização do estabelecimento foram apontados como fatores positivos pelos frequentadores do estabelecimento. Já o cheiro e o estacionamento foram tidos como fatores negativos. Por fim, as autoras sugerem um aprofundamento do estudo na questão “imagem/serviço”, tendo em vista que aspectos da cultura e da sociedade, onde está inserida a academia de musculação, não contemplados na pesquisa, podem influenciar no processo de configuração da imagem.

Dando continuidade aos estudos acadêmicos sobre imagem na comunicação, tem-se também o trabalho apresentado no Intercom⁵⁴ regional centro-oeste, realizado em Brasília, no ano de 2014. O artigo é de autoria de Matos, Cardoso e Santos (2014), da Universidade Federal de Goiás. O estudo analisou um anúncio, de 2006, da loja de cosméticos "O Boticário". O objetivo foi mostrar as significações que uma imagem pode imprimir no imaginário coletivo. Para isso, os autores se embasaram na metodologia de análise de imagem de Martine Joly (1943 - 2016), segundo a qual, toda mensagem visual possui três elementos de análise: o elemento plástico, o elemento icônico e o elemento linguístico. No artigo, deu-se ênfase ao elemento icônico do anúncio da loja "O Boticário", pois esse elemento diz respeito ao(s) sujeito(s) e ao(s) objeto(s) presente(s) em uma imagem.

Os autores da pesquisa também consideraram o fato de a imagem dispor de significações diversas, funcionando como um suporte para a decodificação de mensagens por

⁵⁴ Encontro da Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, que acontece anualmente em nível regional e nacional.

meio da percepção visual do indivíduo que a observa. No anúncio analisado pelos autores, por exemplo, há uma mulher de pele branca, olhos azuis, cabelos loiros, magra, usando batom vermelho nos lábios, maquiada e com uma vestimenta, também na cor vermelha, que possui uma cobertura de proteção na cabeça remetendo à lembrança da personagem infantil "Chapeuzinho Vermelho". A partir desses elementos icônicos, os autores fizeram associações com tipos de valores como, por exemplo, o vermelho do batom usado nos lábios remetendo à sensualidade, os cabelos loiros e olhos azuis sombreados remetendo à questão da maquiagem etc. Após a análise da imagem, os autores perceberam que o anúncio carregava valores femininos, público-alvo da respectiva loja de cosméticos, condizentes com o contexto histórico atual, onde as mulheres possuem um leque de autonomia nas suas escolhas de vida, algo impraticável por aquelas que viveram no século XIX, por exemplo. Nesse sentido, o artigo conclui que uma imagem e suas significações não são feitas e pensadas apenas para aumentar o número de venda(s) do(s) produto(s) anunciado(s), mas pode carregar, também, o conceito de uma organização. Por isso, o título dado ao artigo foi **"A imagem como ferramenta de comunicação contemporânea"**, pois a imagem vai além do produto, comunicando conceitos (MATOS; CARDOSO; SANTOS, 2014).

Desenvolver a imagem de uma universidade/faculdade é fundamental para a sua sobrevivência no mercado e as Instituições de Ensino Superior não podem se limitar a serem somente fornecedoras de conhecimento (VALERIO; PIZZINATTO, 2003). Com o título **"Análise da imagem organizacional de universidades por meio da matriz familiaridade-favorabilidade"**, Valerio e Pizzinatto (2003), da Universidade Metodista de Piracicaba (UNIMEP), desenvolveram um estudo de análise da imagem de cinco universidades paulistas (Universidade de São Paulo, Universidade de Campinas, Universidade Federal de São Paulo, Universidade Metodista de Piracicaba e a Universidade Salesiana), a partir da percepção de algumas pessoas do meio empresarial. O objetivo do estudo foi o de levantar informações ligadas à imagem de cada Universidade, para que fosse possível utilizá-las como ponto de partida na criação de campanhas pelo departamento de comunicação das respectivas instituições participantes da pesquisa. No questionário aplicado, os respondentes tinham três opções para escolher ao serem perguntados sobre as Instituição de Ensino Superior em análise: 1) Nunca ouvi falar; 2) Ouvi falar; e 3) Conheço um pouco. Grife-se que este estudo de imagem teve como base a matriz familiaridade-favorabilidade e, por esse caminho, as pesquisadoras apontaram os dois lados extremos dos argumentos presentes no resultado: no aspecto da familiaridade, a maioria dos entrevistados, 66,7%, afirmou nunca ter ouvido falar

da Universidade Salesiana (Unisal). No aspecto da favorabilidade, a Universidade de Campinas (Unicamp) obteve êxito, não sendo apontada negativamente por nenhum participante. No conjunto, a Universidade de Campinas teve o maior índice de familiaridade-favorabilidade do estudo. Na conclusão da pesquisa, as autoras fizeram a importante observação de que nenhum entrevistado teve atitude desfavorável às universidades analisadas. Dessa forma, pode-se afirmar que todas possuíam imagem positiva por menor que tenha sido o índice da matriz familiaridade-favorabilidade (VALERIO; PIZZINATTO, 2003).

Com o título **"A imagem corporativa e seus reflexos: um estudo de imagem da polícia militar de SC na perspectiva de moradores da grande Florianópolis"**⁵⁵, Santos, Pessoa e Rodrigues (2019), da Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC), desenvolveram um estudo com o objetivo de identificar a imagem da corporação militar estadual de Santa Catarina perante moradores da cidade de Florianópolis e região metropolitana. A abordagem do estudo foi quantitativa, por meio de uma pesquisa *survey*; e qualitativa, a partir de duas perguntas abertas: 1) quando se fala em polícia militar, qual a primeira imagem que vem à cabeça?; e 2) o que a polícia militar de Santa Catarina faz? As respostas foram categorizadas como sendo de conotação positiva, negativa ou neutra. As respostas eram categorizadas como positivas, quando, por exemplo, os pesquisados respondiam com a palavra "corajosos" ao serem perguntados sobre a polícia militar. A resposta tinha valor negativo, quando o respondente associava a polícia militar à "corrupção" e, por fim, a resposta tinha valor neutro, quando o respondente, ao se referir à polícia militar de Santa Catarina, lembrava de algo ligado à própria natureza da polícia, por exemplo, "segurança", "policial fardado" etc. No resultado da pesquisa, a maioria dos respondentes, 70%, demonstrou ter uma imagem neutra da polícia militar. A percepção de imagem negativa ficou com 17% e de imagem positiva com 13%. Ao final do estudo, os autores sugeriram a realização de uma pesquisa interna sobre a imagem da polícia, fazendo um levantamento da imagem que a polícia tem da própria polícia, para, nesse sentido, comparar com os dados obtidos junto ao público externo. Dessa maneira, chegar-se-ia a uma visão mais global no tocante à imagem da polícia militar de Santa Catarina (SANTOS; PESSÔA; RODRIGUES, 2019).

Por fim, um estudo sobre imagem e comunicação desenvolvido por Vinhola (2016), da Universidade do Rio dos Sinos (Unisinos), teve como objeto o EB. O título do trabalho é **"A circulação imagética midiaticizada: uma análise da imagem do Exército Brasileiro em**

⁵⁵ Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/tpa/article/view/39583>

disputa no Complexo da Maré”⁵⁶. O contexto da pesquisa é a saída do Exército do conjunto de favelas da Maré, no Rio de Janeiro, onde a instituição passou mais de um ano no Comando de uma Força de Pacificação. Após essa missão, conhecida como Operação São Francisco, o Exército passou a área de pacificação à polícia militar do Rio de Janeiro, que mobiliou o local com as Unidades de Polícia Pacificadoras (UPP) (VINHOLA, 2016).

Nessa conjuntura, o objetivo do estudo foi saber qual a imagem do EB ao final da Operação. Para isso, examinou-se a heterogeneidade midiática e os diferentes dispositivos na disputa acerca da imagem da instituição ao final da ocupação no Complexo da Maré. Nesse sentido, Vinhola (2016) analisou a mídia em três instâncias: uma institucional (o *Twitter* do EB); uma jornalística, cujo pesquisador classificou como mídia canônica (Portal G1) e uma página colaborativa das comunidades do Complexo da Maré no *Facebook* (Maré Vive). Segundo o autor, cada instância midiática representava um tipo de imagem do EB.

Após a análise, detectou-se que: para o *Twitter* do EB, a imagem da instituição foi de sucesso. Para o Portal G1, a imagem que ficou foi de insuficiência da instituição em resolver os problemas do Complexo da Maré. Já para o *site* da comunidade, o *Maré Vive*, no *Facebook*, a transição de passagem de comando da área de pacificação do EB para a polícia militar poderia causar um retrocesso nos avanços obtidos, ou seja, o EB deixou a Maré com uma imagem de incapacidade (VINHOLA, 2016). Assim, o autor da pesquisa concluiu que essas perspectivas, concorrentes e antagônicas, sobre o acontecimento, ou seja, a saída do EB do Complexo da Maré, influenciaram uma conjectura maior, que é a da imagem institucional do EB como um todo, considerando o seu contexto histórico/cultural. Os argumentos aprofundados que embasaram essa conclusão podem ser obtidos por meio da leitura do artigo a partir de uma simples consulta ao repositório acadêmico da Revista Rizoma⁵⁷.

De forma semelhante, porém diferente, será o desenvolvimento desta dissertação sobre a imagem do EB. Semelhante, porque também fará uma análise imagética a partir do conteúdo gerado pelas percepções de um grupo heterogêneo de universitários; e diferente, porque o contexto será o de um Estágio dentro de uma instituição militar na Amazônia.

⁵⁶ Disponível em: <https://online.unisc.br/seer/index.php/rizoma/article/view/7651>

⁵⁷ O *link* para o artigo se encontra na nota de rodapé anterior (49) ou na bibliografia.

4.3 A complexidade e os níveis de percepção

Derivada do latim *complexus*, a palavra complexidade diz respeito ao que é tecido junto (MORIN, 1996, 2011a). Nesse sentido, a vida humana pode ser considerada complexa, pois quando as pessoas se relacionam, formam redes onde tudo está conectado.

Segundo Morin e Moigne (2000a) e Morin (2011a), pensar a complexidade se impõe como um dos desafios contemporâneos, haja vista o método que os teóricos das humanidades, em suas aspirações pelo engajamento acadêmico-científico, têm buscado na ciência clássica. Esta última, segundo os autores, sustenta-se sobre os pilares da ordem, separabilidade, redução e da razão, traduzindo o universo como sendo mecânico e controlável. “Os cientistas, de Descartes [1596-1650] a Newton [1643-1727], tentavam conceber um universo que fosse uma máquina determinista perfeita” (MORIN, 2011a, p. 58). No entanto, no início do século XX, esse modelo de pensamento começou a sofrer algumas fissuras (MORIN; MOIGNE, 2000a).

O pilar da ordem, por exemplo, foi abalado pelo surgimento da Lei da Termodinâmica, capaz de demonstrar a noção de desordem, posteriormente verificada em outros fenômenos. “De acordo com o segundo princípio da termodinâmica clássica, a evolução conduz [...] à degradação das estruturas e formações do mundo, e [...] ao aumento da entropia, isto é, de elementos caóticos e desordenados nos sistemas integrados observados” (KNYAZEVA, 2003, p. 100).

A ponderação que o pensamento complexo faz é a de um diálogo entre o que está ordenado e a desordem, e não a anulação de uma perspectiva em relação à outra (MORIN, 2011a). Fazendo um paralelo desse argumento com os processos comunicativos entre os dois grupos humanos e potencialmente antagônicos existentes no ECAM, instrutores e universitários, pode-se inferir que o objetivo desse encontro “não se trata, portanto, de homogeneizar o diferente, mas sim, também de assumir a diferença e fazer essa diferença dialogar” (CIURANA, 2003, p. 57).

A separabilidade, um dos princípios do cartesianismo⁵⁸, postula que o método para conhecer determinado evento fora iniciado pela sua compartimentação, “[...] em que os conjuntos complexos como a Natureza ou o ser humano foram fragmentados em partes não comunicantes” (MORIN; MOIGNE, 2000a, p. 96). Nesse caso, a reflexão que a complexidade faz à separabilidade diz respeito à interferência exercida pelo observador no objeto observado.

⁵⁸ Movimento intelectual que busca a objetividade das coisas através da razão. René Descartes (1596-1650).

Até então, no âmbito científico, a percepção era somente a de que há separação do objeto em relação ao seu meio e há autossuficiência do respectivo objeto em relação ao(s) sujeito(s).

Alinhando esses argumentos ao ECAM, pode-se dizer que não haveria o Estágio se as partes, sujeito-sujeito e, principalmente, sujeito-objeto, não se conectassem entre si, não interferissem uns aos outros formando uma rede de interações comunicativas onde as ações ganham sentido e tornam o Estágio perceptível em seu todo. Por exemplo, uma ação de um universitário só é possível se ele utilizar um objeto que complemente sua ação, seja esse objeto físico (uma farda, uma rede de selva, um cantil⁵⁹, um lápis, um caderno etc.) ou abstrato (gestos, olhares, pensamentos, cultura pessoal, grito de selva etc.). Portanto, nem os sujeitos e nem os objetos são um fim em si mesmos⁶⁰.

O terceiro pilar, o da redução, é fundamentado no axioma de Galileu Galilei (1564-1642), segundo o qual a realidade deve ser descrita com base em fundamentos quantificáveis (MORIN; MOIGNE, 2000a). Por essa lógica, o indivíduo, a consciência e os acontecimentos estão sujeitos à mensuração. Portanto, pode-se inferir que o princípio da redução busca um conceito mestre que, por exemplo, reduza a essência da realidade a cálculos. No entanto, a reflexão do pensamento complexo ao princípio da redução é a de que “[...] nem o ser, nem a existência, nem o sujeito conhecedor não podem ser matematizados nem formalizados” (MORIN; MOIGNE, 2000a, p. 96). Assim sendo, ao pretender formalizar a realidade, esmaga-se a sua complexidade.

Por fim, o quarto pilar, a razão, que pela lógica clássica rejeitava a contradição, nas ciências contemporâneas aceita que não se pode tomar a “verdade” como o achado absoluto de uma investigação. Logo, é possível à razão ser incompleta e permitir brechas (MORIN; MOIGNE, 2000a). “Pretender que o homem é pura ação racional é ignorar as ações dementes do homem. Ações que influem tanto ou mais na sociedade que as puramente racionais” (CIURANA, 2003, p. 59). Assim, acreditar que, no ECAM, apenas os instrutores são regidos pela razão é tão ingênuo quanto achar que só existe demência⁶¹ entre os universitários.

A conjunção dos quatro pilares determina o pensamento simplificador, submissão à hegemonia da disjunção, da redução e do cálculo. Este só concebe os objetos simples que obedecem às leis gerais. Ele produz um saber anônimo, cego, sobre todo o contexto e todo o complexo; ignora o singular, o concreto, a existência, o sujeito, a

⁵⁹ Designação militar para recipiente onde se armazena água ou qualquer outro líquido para consumo humano.

⁶⁰ Essa questão será aprofundada no próximo capítulo, onde será apresentada a Teoria Ator-Rede, na análise da rede de comunicação do ECAM.

⁶¹ Entenda-se “demência” como insensatez no modo de se comportar e não como perda progressiva de memória; ou loucura.

afetividade, os sofrimentos, os gozos, os desejos, as finalidades, o espírito, a consciência (MORIN; MOIGNE, 2000a, p. 100).⁶²

Foi para compreender “o mundo da vida” (MORIN, 2011a, p. 63) sem ter como apoio os pilares (ordem, separabilidade, redução e razão) que, a partir da década de 1940, surgiram três teorias que auxiliaram a sustentação da base do pensamento complexo: a Teoria da Informação, a Cibernética e a Teoria dos Sistemas. A Teoria da Informação, “[...] é uma ferramenta para o tratamento da incerteza, da surpresa, do inesperado” (MORIN; MOIGNE, 2000a, p. 201).

Na prática, quando um jovem recebe a informação de que, ao se apresentar para o serviço militar, irá servir ao EB, resolve-se, para ele, a questão da incerteza diante das duas outras possibilidades, a de servir na Marinha do Brasil ou na Força Aérea Brasileira. Se no primeiro dia de serviço militar esse mesmo jovem descobre que vai trabalhar com o colega de infância no mesmo Batalhão⁶³, a informação revela-se como ferramenta de surpresa. Por fim, se esse jovem, ao término desse primeiro dia de serviço no quartel, recebe a notícia de que seu amigo precisou ser transferido para outro Batalhão fora da cidade, a fim de completar uma vaga que não poderia ficar ociosa naquele quartel, a informação revelará o inesperado ao jovem. “Além do mais, a informação pode assumir a forma organizadora (programadora) no seio de uma máquina cibernética. A informação torna-se, pois, aquilo que controla a energia e aquilo que dá autonomia a uma máquina” (MORIN; MOIGNE, 2000a, p. 201).

É conveniente, também, citar os dois aspectos oriundos da Teoria da Informação: o aspecto comunicacional e o aspecto estatístico da informação. O primeiro confere sentido à informação, mesmo havendo algumas limitações no tocante à capacidade de mostrar a multiplicidade informacional de um objeto “[...] que se apresenta ao olhar ora como memória, ora como saber, ora como mensagem, ora como programa, ora como matriz organizacional” (MORIN, 2011a, p. 26). Enquanto mensagem, o aspecto comunicacional teve sua primeira aplicação à teoria da comunicação. Por outro lado, o aspecto estatístico da informação desconsidera seu sentido, pois “[...] só apreende o caráter probabilístico-improbabilístico, não a estrutura das mensagens” (MORIN, 2011a, p. 26), ignorando também o ato

⁶² É nesse ponto que a abordagem qualitativa deste estudo começa a ganhar corpo e atinge 50% de sua pretensão, pois, no ECAM, a subjetividade de cada participante é um atributo a ser considerado sem se descuidar das especificidades atribuídas ao conjunto, ou seja, ao todo. Dessa forma, os níveis de percepção, que serão apresentados ao final deste capítulo, serão elencados como referência na intenção de se absorver os sentimentos gerados pelo Estágio nos participantes, para, enfim, tentar-se, a partir deles, configurar uma imagem institucional para o Exército na Amazônia.

⁶³ Batalhão é uma unidade militar geralmente comandada por um militar com patente de coronel.

organizacional⁶⁴. O aspecto estatístico teve sua primeira aplicação na área de telecomunicações.

Assim, o conceito de informação apresenta grandes lacunas e grandes incertezas. Esta não é uma razão para rejeitá-lo, mas para aprofundá-lo. Há, sob este conceito, uma riqueza enorme, subjacente, que gostaria de tomar forma e corpo. Isto está, evidentemente, nos antípodas da ideologia ‘informacional’ que reifica a informação, a substancializa, faz dela uma entidade de mesma natureza que a matéria e a energia, em suma faz o conceito recuar a posições que ele tem como função ultrapassar. Significa dizer que a informação não é um conceito de chegada, é um conceito ponto de partida. Ele só nos revela um aspecto limitado e superficial de um fenômeno ao mesmo tempo radical e poliscópico, inseparável da organização (MORIN, 2011a, p. 27).

A segunda teoria, a da Cibernética, possibilitou à transmissão de informação ganhar sentido organizacional⁶⁵, por exemplo, um *software* de computador, que contém milhares de informações, além de passar a mensagem oportuna ao computador é capaz de ordená-lo em suas operações. Com essas especificidades, a informação na Teoria da Cibernética transbordou para o campo da física pela termodinâmica, conforme comentado anteriormente, e para o campo da biologia pela reprodução e funcionamento celular (MORIN, 2011a).

Comparando-se o funcionamento celular ao de um computador, tem-se que o DNA da célula seria como o *software* para o computador. Assim, o DNA é uma espécie de *software* que orienta, por mensagens, e governa, por ordens, o metabolismo celular (MORIN, 2011a). Ainda no campo da biologia⁶⁶, tem-se que a autorreprodução da célula é concebida pela duplicação do DNA, sendo constituída por uma “escada” dupla ligada por barras representativas dos materiais químicos da célula. Esses materiais, em conjunto, formam a mensagem hereditária que será herdada pela nova célula. “[...] então a reprodução pode ser concebida como a cópia de uma mensagem” (MORIN, 2011a, p. 25).

Outra contribuição da cibernética para a base do pensamento complexo está no entendimento sobre o mecanismo de retroação ou regulação de um determinado sistema, seja uma máquina ou um organismo vivo. São dois os principais pontos dessa perspectiva: 1) a introdução do círculo causal em detrimento da causalidade linear; e 2) a autonomia do sistema baseado na regulação, para o caso das máquinas, ou baseado em múltiplas retroações, para o caso dos organismos. Dessa forma, chega-se à sentença de que “a causa age sobre o efeito e o efeito sobre a causa [...]” (MORIN; MOIGNE, 2000a, p. 202). Para o contexto deste estudo,

⁶⁴ A palavra “organizacional” está empregada no sentido de ação ou efeito de se organizar, propriedade daquilo que se apresenta de modo organizado.

⁶⁵ Idem 64.

⁶⁶ Trazer esses aspectos do campo da biologia, nesse momento do texto, serve como introdução aos outros aspectos que serão analisados, mais adiante, no contexto da Teoria dos Sistemas Sociais (Niklas Luhmann) e da *autopiesis* (Humberto Maturana e Francisco Varela), momento em que o Exército Brasileiro será posicionado na sociedade como um organismo e não apenas como uma estrutura.

seria como dizer que o ECAM age sobre os universitários e os universitários agem sobre o ECAM.

Em tempo, foi a partir de estudos cibernéticos que a complexidade ganhou espaço na ciência, propondo o conceito de auto-organização que envolve autonomia, individualidade, relação com o meio, aprendizagem e criatividade (MORIN, 2011a). A cibernética não negou o pensamento complexo, mas o colocou sob limite dentro de um sistema organizado, com suas entradas e saídas, a fim de estudar seus resultados. Nesse momento, há uma modificação na noção científica de objeto e sujeito, visto que o objetivo da ciência, até então, era eliminar tudo o que pudesse ser impreciso e contraditório. Com efeito, o pensamento complexo rompe com essa tradição e possibilita a emergência de fenômenos apenas reconhecidos pela sua ótica.

Uma das conquistas preliminares no estudo do cérebro humano é a compreensão de que uma de suas superioridades sobre o computador é a de poder trabalhar com o insuficiente e o vago; é preciso, a partir de então, aceitar certa ambiguidade e uma ambiguidade precisa (na relação sujeito/objeto, ordem/desordem, auto-hetero-organização). É preciso reconhecer fenômenos, como liberdade ou criatividade, inexplicáveis fora do quadro complexo que é o único a permitir sua presença (MORIN, 2011a, p. 36).

A terceira teoria, a Teoria dos Sistemas, por volta da década de 1950, constatou “[...] que num certo sentido toda realidade conhecida, desde o átomo até a galáxia, passando pela molécula, célula, organismo e a sociedade, pode ser concebida como sistema, isto é, associação combinatória de elementos diferentes” (MORIN, 2011a, p. 19). Na década de 1960, a ideia de sistema foi introduzida via conceito de ecossistema pela ciência da ecologia, que ganhava presença perante outras áreas do conhecimento naquele tempo. “A noção de ecossistema significa que o conjunto das interações no seio de uma determinada geofísica que contém diversas populações vivas constitui uma unidade complexa de caráter organizador: um sistema” (MORIN; MOIGNE, 2000a, p. 108). O planeta Terra, por exemplo, passou a ser considerado um sistema complexo também na década de 1960, segundo Morin e Moigne (2000a). Isso se deu por ocasião da articulação entre áreas como a geologia, a sismologia⁶⁷, a meteorologia, dentre outras em um mesmo campo do conhecimento.

Para Luhmann (2006), a Teoria dos Sistemas é a base do pensamento sobre organização⁶⁸. Introdutoriamente, contribuiu para a percepção de que o todo é maior do que a soma de cada uma das partes, pois existem qualidades sistêmicas que só surgem após a formação do conjunto. “[...] a *ordem* do todo explica qualidades que as partes isoladas nunca

⁶⁷ Ciência que se dedica ao estudo dos tremores de terra.

⁶⁸ No sentido de ação ou efeito de se organizar

poderiam possuir por si próprias” (LUHMANN, 2006, p. 99, grifo do autor). O contrário também se aplicaria, ou seja, o todo também pode ser menor do que a soma de cada uma das partes, tendo em vista que a formação conjugada inibe algumas características presentes apenas nas unidades (MORIN; MOIGNE, 2000a). Esses argumentos fazem parte de um arcabouço tradicional sobre a teoria dos sistemas que “[...] concebia os sistemas complexos como <<todos>>, constituídos por <<partes>>” (LUHMANN, 2006, p. 99, grifo do autor). No entanto:

A nova tese, em vez disso, propõe o seguinte: as estruturas e processos de um sistema só são possíveis em relação a um ambiente, e só podem ser entendidas se estudadas nessa relação. Assim é, pois só por referência a um ambiente é possível distinguir (num dado sistema) algumas funções como um elemento e outras funções como uma relação entre elementos. Exagerando um pouco, podemos até dizer que um sistema é a sua relação com o seu ambiente, ou que é a diferença entre sistema e ambiente (LUHMANN, 2006, p. 99-100).

Tomando por base essa argumentação, no tocante à questão da condição de existência do ECAM, pode-se inferir que não conceber o sistema a partir da relação com o seu meio externo e desconsiderar, internamente, a existência de uma rede de comunicação intersistêmica⁶⁹ conectando seus elementos (sujeito à sujeito e sujeitos a objetos, em um processo interativo de interdependência) é como comparar o ECAM apenas à imagem que surge aos olhos quando da justaposição de todas as peças de um quebra-cabeça. A perspectiva almejada vai além, pois pretende identificar que o espaço ao redor da imagem formada pelo quebra-cabeça, ou seja, o seu meio externo, tem parcela de contribuição nas estruturas (as peças do quebra-cabeça) e nos processos (movimento das peças) que levam à percepção da imagem formada.

Desta forma, pode-se argumentar que sem relação com o ambiente não existe imagem percebida. No Estágio, o contato com o externo está materializado na presença dos universitários na composição do ECAM, pois eles procedem de fora do sistema onde a atividade se desenvolve. Se, por exemplo, os participantes do Estágio fossem apenas militares, ou seja, oriundos do próprio sistema, não seria possível estudar a complexidade da imagem percebida, pois nesse caso, sem ter como referência a diferença entre o sistema e o seu meio ambiente, provavelmente, a imagem seria resultante das informações e das condições já conhecidas internamente pelo próprio sistema.⁷⁰ Nessa circunstância, o que se

⁶⁹ Sistema dialógico, sistema simbólico e sistema imaginário. Assunto será desenvolvido no próximo capítulo.

⁷⁰ O título desta dissertação, *ECAM: um estudo sobre a complexidade da percepção na construção da imagem institucional do Exército Brasileiro [...]*, foi concebido a partir desse parágrafo do trabalho.

chamaria de imagem não seria nada mais do que a própria identidade da instituição, do sistema.

Portanto, a base do pensamento complexo é solidificada a partir do momento em que “o conjunto dessas três teorias – teoria da informação, cibernética e teoria dos sistemas – nos induz num universo dos fenômenos organizados em que a organização é feita com e contra a desordem” (MORIN; MOIGNE, 2000a, p. 202).

Assim, como acabamos de ver, e cada uma a sua maneira, a cibernética, a teoria dos sistemas, a teoria da informação, tanto em sua fecundidade quanto em suas insuficiências, pedem uma teoria da organização. De modo correlato, a biologia moderna passou do organicismo ao organizacionismo. Para Piaget, a coisa já está feita: ‘Finalmente viemos a conceber o conceito de organização como o conceito central da biologia’. Mas François Jacob julga que a ‘teoria geral das organizações’ ainda não foi elaborada, mas está para ser construída (MORIN, 2011a, p. 27).

Reconhece-se a necessidade de haver uma “Teoria da Organização”, no contexto da complexidade, que siga o molde a partir da biologia (ciência da vida) moderna, ou seja, passando de um entendimento conceitual organicista para um organizacionista no que corresponde à organização da vida. Para Morin (2011a), essa necessidade existe para aprofundar a fundamentação teórica da complexidade, indo além daquela resultante da Teoria da Informação, da Cibernética e da Teoria dos Sistemas.

Para destrinchar a dicotomia entre o organicismo e o organizacionismo no campo biológico (da vida), o autor apresenta diferenças e sua base comum. No que diz respeito às diferenças, a concepção organicista parte da noção de que os organismos vivos são um todo harmônico e organizado. A partir dessa perspectiva, muitos sociólogos passaram a “[...] ver na sociedade um análogo do organismo animal, procurando minuciosamente a equivalência entre vida biológica e vida social” (MORIN, 2011a, p. 28).

Já o organizacionismo busca nos organismos os seus princípios comuns, os princípios que fazem esses princípios comuns evoluírem e, por fim, as características da diversificação desses princípios (MORIN, 2011a). “A partir disso, e somente a partir disso, as analogias fenomênicas podem eventualmente ter algum sentido” (MORIN, 2011a, p. 28). Diante do exposto, verifica-se que a base comum da visão organicista e organizacionista da vida é a “analogia”. No entanto, com efeito, essa base comum carrega consigo uma diferença qualitativa. A analogia organicista é rasa e trivial, não possuindo fundamentação teórica e, por isso, é criticada pelos propositores do organizacionismo que, ao contrário, não se limitam a supor uma analogia à organização complexa, mas a propõe (MORIN, 2011a, grifo nosso).

Ao traçar um paralelo entre os argumentos teóricos apresentados e o Estágio, pode-se antecipar que as analogias trabalhadas na descrição do ECAM seguirão a concepção

organizacionista e não poderia ser diferente, haja vista que a busca pela análise da complexidade ecossistêmica do Estágio começou a ser materializada a partir da identificação de princípios comuns ao evento, ou seja, os princípios dialógico, recursivo e hologramático; dos princípios que possibilitaram o desenvolvimento dos princípios comuns, ou seja, o antagonismo, a concorrência, a complementaridade, a autoprodução, a auto-organização, o reducionismo e o holismo; e das características de diversificação desses princípios presentes nas manifestações dos sistemas cultural, simbólico e imaginário no Estágio.

Para Morin (2011a, p. 29), “[...] é exatamente com a vida que a noção de organização toma uma espessura orgânica [...]”. Por isso, parte-se da biologia organizacionista a busca pelo entendimento da noção de organização no contexto da complexidade do real. Noção essa que “[...] é feita com e contra a desordem” (MORIN; MOIGNE, 2000a, p. 202). Ainda, é a partir da vida que se torna possível à noção de organização e o surgimento de traços [...]

[...] fundamentais inexistentes nas máquinas artificiais: uma relação nova em relação à entropia [desorganização], isto é, uma atitude, ainda que temporária, a criar da neguentropia, a partir da própria entropia; uma lógica muito mais complexa e sem dúvida diferente da de qualquer máquina artificial. Enfim, relacionado indissolivelmente aos dois traços que acabamos de enunciar, há o fenômeno da auto-organização (MORIN, 2011a, p. 29, grifo nosso).

Para Morin (2011a), o fenômeno da auto-organização, associado a sistemas vivos como, por exemplo, a uma célula, não chegou a se constituir como uma teoria para compreensão da vida. Contudo, considerações introdutórias foram registradas, principalmente, em comparação com sistemas não vivos, ou seja, as máquinas. Como resultado dessa comparação, constatou-se que um organismo vivo tem suas células renovadas como consequência da morte de várias células e isso não deforma nem altera esse organismo como um todo. Por isso, atribui-se ao organismo vivo a capacidade de auto-organização. Ao contrário, se uma máquina tiver defeito em apenas uma peça de toda a engrenagem, o conjunto da máquina deixa de funcionar. Nesse caso, apenas com uma intervenção externa à máquina por meio da atuação de um engenheiro mecânico no processo, ela volta à normalidade.

Isto não mostra só a diferença de natureza, de lógica entre os sistemas auto-organizados e os outros [as máquinas], mostra também que há um elo consubstancial entre desorganização e organização complexa, já que o fenômeno de desorganização (entropia) segue seu percurso no ser vivo, mais rapidamente ainda do que na máquina artificial; mas, de modo inseparável, há o fenômeno de reorganização (neguentropia) (MORIN, 2011a, p. 31).

Por se tratar de pessoas e não de máquinas é que a perspectiva da auto-organização pode ser identificada no ECAM. No entanto, a complexificação dessa ordem auto-organizada

só é possível mediante desordem. Assim, o ECAM pode ser tido como uma reorganização de uma desordem sobre uma ordem, constituindo-se como um paradoxo. Dessa forma, é possível inferir “[...] que a ordem das coisas vivas não é simples, nem diz respeito à lógica que aplicamos a todas as coisas mecânicas, mas postula uma lógica da complexidade” (MORIN, 2011a, p. 32, grifo nosso). Lógica essa que rompe com a compreensão clássica de que os objetos inanimados existem e podem ser explicados independentemente do sujeito, ou seja, a disjunção sujeito/objeto cede lugar a uma valorização do sujeito e do objeto em uma relação constitutiva. Todavia, essa relação não é nem harmoniosa, nem unificadora; pelo contrário, é de ambiguidade, incerteza, complexidade e perturbação de um (do sujeito) sobre o outro (o objeto) reciprocamente, tendo consequências sobre as percepções do sujeito (MORIN, 2011a).

Da mesma forma, essa situação é perceptível no ECAM. Os universitários sofrem perturbações ao adentrarem no contexto do Estágio. Perturbações tanto de um sujeito para com os outros quanto das relações dele(s) para com os objetos via sistemas cultural, simbólico e imaginário presentes na cultura da organização, no caso, no Exército Brasileiro/Comando Militar da Amazônia. Portanto, ressalvadas as devidas proporções, pode-se dizer que a mente dos universitários está no interior do ECAM, que está no interior da organização, que está no interior da sociedade. Dessa maneira, “o sujeito e o objeto aparecem assim como as duas emergências últimas inseparáveis da relação sistema auto-organizador/ecossistema” (MORIN, 2011a, p. 39), o que significa dizer a relação que os sistemas vivos têm com o seu ambiente circundante.

Os argumentos expostos abrem precedentes à emersão da Teoria Ator Rede (TAR), de Latour (2012), no contexto do Estágio, tendo em vista que uma das cinco fontes de incerteza propostas pelo autor, a de que os objetos também agem, está em consonância com o reconhecimento de que “[...] somos levados a inocular no objeto alguns privilégios até então do sujeito, o que nos permite ao mesmo tempo entrever como a subjetividade humana pode encontrar suas fontes, suas raízes, no mundo dito objetivo” (MORIN, 2011a, p. 33, grifo nosso).

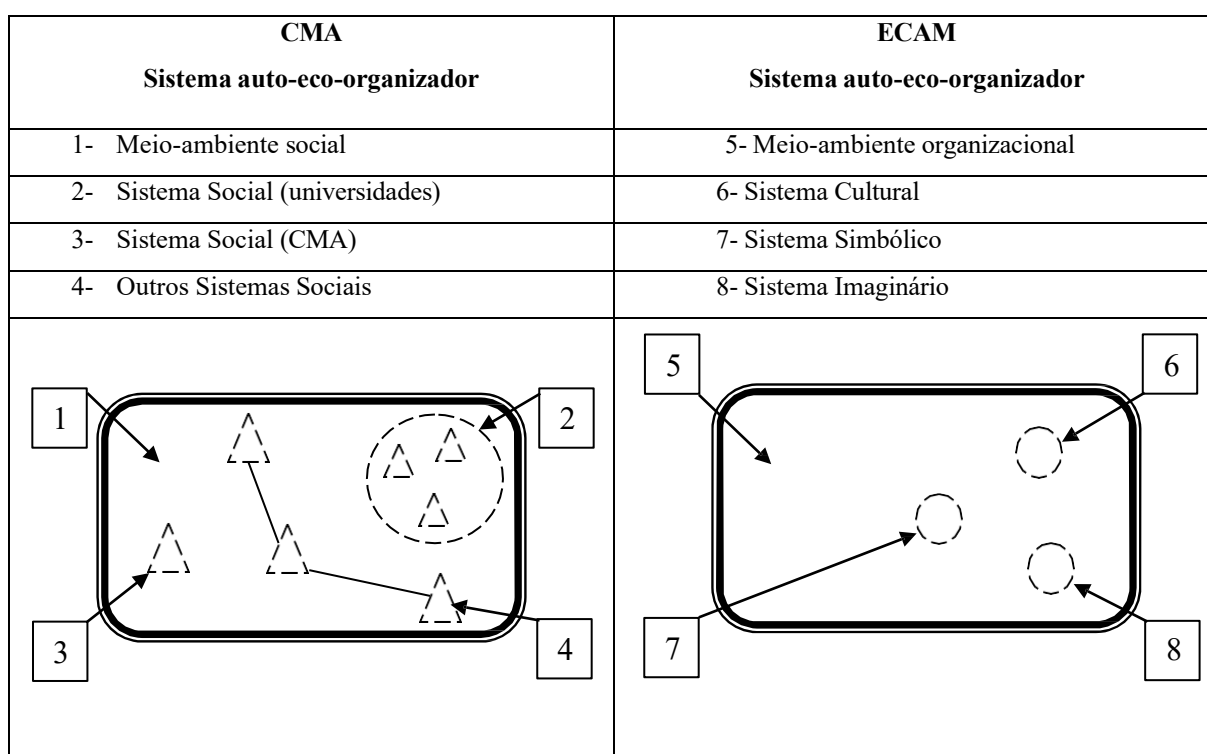
O sistema vivo, chamado também de sistema auto-organizador possui certa autonomia na sua condição de existência. Devido a essa incompletude, o sistema vivo realiza trocas de energia e matéria com seu ecossistema, ajustando relações com o exterior. Assim, nesse movimento de troca, o sistema vivo se individualiza progressivamente em relação ao meio aumentando sua complexidade.

O meio ambiente está de repente no interior dele e, como veremos, joga um papel co-organizador. O sistema auto-eco-organizador não pode pois bastar-se a si mesmo,

ele só pode ser totalmente lógico ao abarcar em si o ambiente externo. Ele não pode se concluir, se fechar, ser autossuficiente (MORIN, 2011a, p. 33).

Ao considerar o ECAM e o CMA como sistemas vivos que, em certa medida, interagem com o seu meio externo, portanto, sistemas auto-eco-organizadores, o precedente teórico que se abre, dessa vez, é a dos sistemas sociais de Luhmann (2006, 2011) e a da *autopoiesis* de Maturana e Varela (1997, 2001). Ambos são ancorados na questão da relativa autonomia dos sistemas vivos, então, por isso, a consequente necessidade de estabelecer ligações com o meio circundante para obtenção de energia, no caso de células e moléculas. Tendo-se o ECAM e o CMA juntos nesse processo de “abertura”⁷¹ ecossistêmica, o resultado seria a obtenção de informações, pois não há organização sem comunicação e não há comunicação sem informação (LUHMANN, 2006). O Quadro 16 apresenta a relação sistema-meio abordada neste estudo. O contorno tracejado dos sistemas sociais (triângulos) é intencional e representa a troca de energia/informação com o ambiente. O contorno tracejado dos sistemas cultural, simbólico e imaginário (círculos) também é intencional e representa a influência recursiva⁷² entre humanos e não humanos (objetos).

Quadro 16 - Representação da relação sistema/meio no contexto da organização (CMA) e do Estágio



Fonte: Adaptado pelo autor com base em Luhmann (2006, 2011), Morin (2011a) e Enriquez (1997).

⁷¹ A palavra “abertura” está entre aspas, porque não significa uma abertura plena do sistema em relação ao seu meio circundante.

⁷² A recursão é um dos princípios do pensamento complexo.

O Paradigma da Complexidade surgiu entre o final do século XIX e início do XX. Para traçar um entendimento sobre esse paradigma, Morin (2011a) expôs as bases do paradigma simplificador, que por definição, em princípio, busca ordenar os fenômenos e repelir toda forma de razão⁷³ autocrítica. Se no ECAM o paradigma simplificador fosse o único determinante, não faria sentido investir tempo na análise das pesquisas aplicadas aos participantes do Estágio. Por esse caminho simplificado, dividir o entendimento do ECAM em duas partes, ou seja, uma na cultura organizacional e outra nos objetivos do evento, já seria suficiente para a compreensão da construção da imagem do EB na Amazônia. No entanto, essa perspectiva bilateral se mostra desconectada da noção de conjunto que dá forma ao Estágio. Portanto, se ainda assim a escolha fosse a da simplificação, a ordem antecedente à realização do ECAM se tornaria lei ou princípio inflexível e com isso não seria possível reconhecer nem ponderar, por exemplo, as unidades constituintes do Estágio nas suas multiplicidades. “[...] não podemos ainda pensar fenômenos complexos com princípios simples” (CIURANA, 2003, p. 53). Nessa conjuntura, Morin (2011a) aponta o homem como exemplo do princípio ordenador que acaba por mutilar o objeto analisado em várias partes, tornando-se difícil entendê-lo como um todo.

O homem é um ser evidentemente biológico. É ao mesmo tempo um ser evidentemente cultural, metabiológico e que vive num universo de linguagem, de ideias e de consciência. Ora, estas duas realidades, a realidade biológica e a realidade cultural, o paradigma de simplificação nos obriga a disjuntá-las ou a reduzir o mais complexo ao menos complexo (MORIN, 2011a, p. 59).

É por isso que, cientificamente, os métodos continuam pensando as realidades da vida com reducionismo⁷⁴, determinismo⁷⁵ e dicotomia⁷⁶. Como consequência, tem-se que, ao simplificar o conhecimento da realidade em códigos objetivos, as demandas suscitadas por uma sociedade complexa, cada vez mais dependente de soluções conjuntas (que atendam aos diversos âmbitos da vida humana), deixam de ser atendidas (MORIN, 2011a). Para fundamentar esse argumento, o autor faz referência ao assédio científico e metodológico que as ciências sociais e humanas sofreram das ciências naturais no transcorrer do século XX⁷⁷.

⁷³ O ECAM não pretende ser um instrumento limitador do pensamento, seja crítico ou acrítico.

⁷⁴ O Exército Brasileiro/Comando Militar da Amazônia é um sistema social. A seção de comunicação social é um subsistema desse sistema e O ECAM é um dos processos/produtos desse subsistema.

⁷⁵ Por esse termo, o ECAM seria dado como um fato e sua existência independeria de qualquer coisa. Na verdade, um dos aspectos que se pretende demonstrar é o contrário disso, ou seja, a existência do ECAM depende de uma rede interdependente de relações.

⁷⁶ Por esse termo, a imagem do Exército na Amazônia só poderia ser duas: ou boa ou ruim. No entanto, esta dissertação não considera apenas essas duas possibilidades simplificadas.

⁷⁷ Esse assunto será detalhado, no próximo capítulo, ao comparar a sociologia dos fatos com a sociologia das associações.

Expulsou-se o sujeito da psicologia e o substituímos por estímulos, respostas, comportamentos. Expulsou-se o sujeito da história, eliminaram-se as decisões, as personalidades, para só ver determinismos sociais. Expulsou-se o sujeito da antropologia, para ver só estruturas, e ele também foi expulso da sociologia [...] (MORIN, 1996, p. 46).

Nesse ponto, observa-se o surgimento de uma dissonância entre a perspectiva do sujeito social emancipado, autônomo e protagonista de suas decisões – ponto de vista aspirado e defendido por Morin (1996) nas condições exigidas pela complexidade das sociedades modernas, onde ser autônomo é ao mesmo tempo ser dependente de fatores que se encontram ao redor do sujeito como, por exemplo, fatores sociais, educacionais, genéticos, filogenéticos, da linguagem, da cultura, dentre outros; e a perspectiva do sujeito à margem da sociedade, cedendo seu lugar central às relações e associações intersistêmicas, conforme defesa de Luhmann (2006, 2011).

Dito isso, passa-se da noção de sujeito social e se avança para a noção de sistema na relação sistema/meio. Luhmann (2006, 2011) acredita que essa relação não causa uma mudança, somente uma perturbação na ordem, ou seja, quando o sistema, eventualmente, permite-se receber energia/informação do meio externo, assim o faz a partir de uma redução de complexidade aplicada ao meio. Dessa forma, os códigos externos⁷⁸ absorvidos pelo sistema não são, *in totum*, estranhos, senão o desintegraria. O que não vem ao caso (LUHMANN, 2006, 2011).

Já para Morin (2011a, grifo nosso), a abertura do sistema vai além da mera perturbação da ordem. Gera-se uma desordem seguida por uma reorganização do sistema perturbado, cujo resultado é uma ordem interna diferente, temporal e finita, até que surjam novas perturbações. É oportuno expor que essa comparação entre as concepções de Luhmann (2011) e Morin (2011a) tem sua base no pensamento sobre a origem da vida em Maturana e Varela (2001), segundo o qual os argumentos têm como ponto de partida o determinismo de que a vida vem da vida⁷⁹.

Para a compreensão do papel do CMA na sociedade e do papel do ECAM no CMA, que é uma espécie de sociedade em miniatura; durante o processo de construção da imagem do EB as divergências apontadas entre Luhmann (2011) e Morin (1996, 2011a) precisam ser reconhecidas, igualmente, em uma relação dialógica, ou seja, como sendo “[...] complementares, mas também antagônicas” (MORIN, 2011a, p. 73, grifo nosso). Nesse

⁷⁸ Entenda códigos externos como sendo a energia absorvida por uma célula para a sua sobrevivência, no contexto biológico; ou as informações absorvidas por uma organização como condição para sua existência, no contexto sociológico.

⁷⁹ A expressão “a vida vem da vida” será explicada e atribuída ao autor no próximo capítulo.

sentido, a complementaridade tem o objetivo de gerar uma compreensão da estabilidade do sistema CMA na sociedade, estabilidade garantida por uma memória de informações que sustenta a reprodução do sistema de forma contínua no tempo; e o antagonismo tem a finalidade de gerar uma compreensão da instabilidade do ECAM no sistema CMA, instabilidade que faz o Estágio se constituir e desaparecer a partir de um contato do sistema com o meio ou com outro sistema. Assim sendo, no ECAM “[...] as coisas não estão dadas desde sempre, as coisas *ocorrem num devir*, fazem-se e desfazem-se” (CIURANA, 2003, p. 50, grifo do autor). Portanto, o ECAM, enquanto fenômeno, e o CMA, enquanto instituição, “[...] não são simplesmente justapostos, eles são necessários um ao outro” (MORIN, 2011a, p. 73). Por fim, após essas aferições, torna-se possível afirmar que o ECAM se desintegra⁸⁰ ao término de cada edição; o CMA não.

Como o objeto de estudo desta dissertação é o ECAM e, conseqüentemente, sua rede de relações, torna-se possível, neste momento, evocar a lupa dos métodos mistos sobre o evento com a finalidade de constatar os aspectos que, segundo Ciurana (2003), fazem da complexidade, também um método de compreensão da realidade e, por convergência, torna-se útil à compreensão do Estágio. Para isso, faz-se necessário a consideração de sete aspectos⁸¹. O primeiro é o de que os objetos, incluindo homens e coisas, não são meramente objetos sem movimento e sem relações. O segundo, é o de que os indivíduos e organizações não podem ser pensados como sistemas fechados, ou seja, “no limite não pode existir um indivíduo isolado, como não existem sistemas enclausurados na totalidade” (CIURANA, 2003, p. 56). O terceiro, é o de que a realidade da vida não consegue apenas ser explicada por cálculos lógicos e abstratos oriundos da matemática e da física. O quarto, é o de que a incerteza no comportamento dos sistemas vivos é ineliminável. Entretanto, isso não significa que se vive em um estado de entropia permanente. O quinto, é o de que os sujeitos não são apenas reprodutores de papéis predeterminados. Eles gozam de certa autonomia, mas “[...] não podemos pensar a autonomia sem a dependência; [...]” (CIURANA, 2003, p. 56). O sexto, é o de que toda ação é produzida e, por fim, o sétimo aspecto, que está no fato do método da complexidade partir da premissa de que é impossível conhecer tudo em sua totalidade,

⁸⁰ O ECAM surge, progressivamente, a partir da interconexão dos processos comunicativos entre os atores envolvidos; e se desfaz, quando esses atores encerram suas ações comunicativas.

⁸¹ Alguns desses aspectos também estão presentes na Teoria Ator-Rede, por meio das chamadas cinco fontes de incertezas. Esse assunto será apresentado de forma mais detalhada no próximo capítulo ao analisar a rede e as conexões do ECAM. Contudo, a citada observação se faz necessária para mostrar que perspectivas da complexidade também estão, de alguma forma, presentes na Teoria Ator-Rede e vice-versa.

reconhecendo, assim, as limitações do seu campo lógico e admitindo compreender o que lhe for possível.

Por tudo isso, o método da complexidade é um método não clássico. É um método que não esquece que toda ação se produz, insistimos, em contextos ecologizados [ou seja, ninguém age sozinho]. Onde ocorrem as situações incertas, o programado e o rígido malogram na maioria das vezes. Se há algo a constatar em momentos de crise é que as respostas estereotipadas são insuficientes. É um método tanto para o conhecimento quanto para a ação (CIURANA, 2003, p. 54, grifo nosso).

Morin (2011a) acredita que a ferramenta para acessar a complexidade é a racionalidade. Todavia, trata-se de uma racionalidade alternativa que não tem o objetivo de substituir a lógica clássica; “[...] mas, sim, que pretende mostrar como outros usos da lógica determinados por um paradigma de complexidade podem nos levar a um novo nível epistemológico” (CIURANA, 2003, p. 54). Posicionar o método da complexidade na compreensão do ECAM, possibilita constatar a existência de um movimento que não reduz a ação de pensar o Estágio apenas à lógica, mas se expande a uma metalógica⁸². Ambas ancoradas uma na outra, pois “um pensar complexo é lógico e metalógico” (CIURANA, 2003, p. 55). Paralisar esse movimento significaria reduzir o ECAM a um tipo de metonímia do CMA, o que também significaria reduzi-lo a uma amostra do que já é dado pela cultura da instituição. Assim, conhecer a cultura de uma organização seria suficiente para compreender tudo que a engloba. Contudo, esse ângulo de entendimento carrega um equívoco, no caso do ECAM, por não considerar a presença de sujeitos sociais (os universitários) que, até então, nunca⁸³ tinham tido contato algum com os componentes formadores da cultura organizacional do Exército Brasileiro/Comando Militar da Amazônia, mas que são chamados a participar da constituição da imagem da instituição por meio de processos dinâmicos de comunicação eminentemente colaborativos.

O método/estratégia da complexidade busca não só explicar, mas também compreender. Não só distinguir e analisar, mas também articular, organizar. Não só dar explicações lineares, mas também ter o sentido da multidimensionalidade e da recursividade. Ter o sentido da lógica e da dialógica. São estas, dialógica e recursividade, juntamente com a hologramaticidade, as estratégias e princípios fundamentais da nova racionalidade. Uma racionalidade complexa que, insistimos, a partir do momento em que dá tanta importância ao método e a estratégia, deve incluir o papel fundamental do sujeito/estrategista na construção do conhecimento. Não refletimos a realidade, a construímos (CIURANA, 2003, p. 56).

⁸² O sentido da metalógica é o de uma ampliação da lógica clássica e não de sua substituição por uma outra lógica.

⁸³ No ano de 2014, uma estagiária se declarou como filha de militar da reserva (aposentado) do Exército. Em 2015, uma estagiária se declarou como esposa de um policial militar do Estado do Amazonas. Em 2016, um estagiário se declarou como filho de um militar do Exército. Somando todos os participantes, nos três anos de ECAM, chega-se ao número de 100 estagiários, dos quais apenas 03 (3%) declararam ter algum tipo de ligação familiar com instituições militares. Acredita-se que esse baixo índice não anula nem gera exceção à plenitude da afirmação que gerou essa explicação.

O Quadro 17 faz um paralelo entre a construção do real a partir de um pensamento embasado no lógico e no metalógico em algumas instâncias de aplicação no contexto em análise, ou seja, no ECAM.

Quadro 17 - Relação de inclusão entre o pensar lógico e metalógico presente nas principais instâncias do Estágio

Instâncias de aplicação no ECAM	Pensamento lógico	<i>e</i>	Pensamento metalógico
Comunicação	Predominantemente vertical	<i>e</i>	Predominantemente horizontal
Pensamento	Analítico linear	<i>e</i>	Ecossistêmico intuitivo
Aprendizado	É um produto	<i>e</i>	É um processo
Estrutura do conhecimento	Rígida	<i>e</i>	Flexível
Dúvidas	Desencorajadas pela certeza	<i>e</i>	Encorajadas pela incerteza

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Morin (2011a) e Ciurana (2003).

Morin (2011a, grifo nosso) expõe três princípios que auxiliam na compreensão da complexidade: o dialógico, o recursivo organizacional e o hologramático. O primeiro princípio, trata-se de um antagonismo complementar, onde de um lado se tem algo instável/flexível e, do outro, algo estável/rígido. De um lado a ordem e do outro a desordem, de um lado a organização e do outro a desorganização, de um lado a sapiência e do outro a demência. “A ordem e a desordem são dois inimigos: um suprime o outro, mas ao mesmo tempo, em certos casos, eles colaboram e produzem organização e complexidade” (MORIN, 2011a, p. 74).

O ECAM pode ser considerado um exemplo desse antagonismo complementar, tendo em vista que a intenção dos instrutores em estabelecer um processo comunicativo dialógico, desde o primeiro momento, vai além da intenção de quebrar as barreiras que dificultam as interações entre as diferentes partes (instrutores e universitários), chegando a transparecer o incentivo à realização pessoal de cada estagiário por meio do reconhecimento da multiplicidade de convicções de mundo presente no grupo, sem colonizar os sujeitos, ou seja, as partes tidas como antagonônicas também se complementam.

Portanto, “[...] na medida que a comunicação se qualifica como dialógica, apresenta-se como lugar e meio para que os sujeitos possam se realizar como diversidade, atualizando suas ideias, seus pensamentos, suas concepções e/ou suas diferenças sem que uns se sobreponham aos outros” (BALDISSERA, 2009, p. 143). Por esse caminho, acredita-se que a percepção dos

universitários, em relação ao EB, ao final do Estágio, seja a mais transparente possível, tendo em vista a liberdade cognitiva dada pela postura dialógica durante a realização do evento.

No segundo princípio, o recursivo, comparado à imagem de um “turbilhão” por Morin (2011a), há um processo de retroalimentação, onde “os indivíduos humanos produzem a sociedade *em e mediante* as suas interações, mas a sociedade, enquanto um todo emergente, produz a humanidade desses indivíduos trazendo-lhes a linguagem e a cultura” (MORIN; MOIGNE, 2000a, p. 204-205). Morin (2011a, p. 74) denomina esse processo de ciclo “autoconstitutivo, auto-organizador e autoprodutor”. Assim também é o Estágio, onde os instrutores e os universitários podem ser considerados, em alguns aspectos, produtos do ECAM. Todavia, o ECAM só se produz se os instrutores e os universitários se tornarem também produtores e isso ocorre a partir das relações de comunicação. Para Morin (2011a), a recursividade representa uma quebra na ideia de linearidade, bem conhecida nas operações de causa/efeito e de estímulo/resposta. Portanto, por esse princípio, a causa e seus produtores são ao mesmo tempo o efeito e seus produtos, ou seja, no ECAM, à medida que as atividades vão transcorrendo no tempo, levando-se em consideração os processos comunicacionais existentes durante as dinâmicas do Estágio, tudo o que é emitido retroage sobre quem emitiu, de forma cada vez mais intensa, até o momento em que não se tem mais clareza absoluta sobre quem é/são o(s) emissor(es) e o(s) receptor(es) da(s) mensagem(ens)⁸⁴.

O terceiro princípio reúne a noção de “holograma”, onde há uma reciprocidade entre as informações contidas no todo e na parte. Nesse caso, “[...] o indivíduo é uma parte da sociedade, mas a sociedade está presente em cada indivíduo enquanto todo através da sua linguagem, sua cultura, suas normas” (MORIN; MOIGNE, 2000a, p. 205). Segundo Morin (2011a), esse princípio existe tanto no mundo biológico quanto no sociológico. No biológico, por meio das células (a parte) do organismo humano que carregam, cada uma, os códigos genéticos do respectivo organismo (o todo). No sociológico, no âmbito deste estudo, pode-se considerar que não seria possível conceber o ECAM sem as partes (humanos e não humanos) e as partes sem o ECAM. Se o contrário fosse, anular-se-ia o sentido para o desenvolvimento deste estudo, pois separar as partes do seu contexto (ECAM) seria como zerar as interações comunicacionais que geram significados no processo de construção da imagem do EB por parte dos universitários. Assim, com efeito, a intercomunicação leva tudo aquilo que existe no todo, mas não existe na parte, para a parte. O movimento contrário também é verossímil.

⁸⁴ É como dizer que à medida que o Estágio vai transcorrendo todos vão falando a mesma língua. Não a língua dos instrutores militares nem a língua dos universitários, mas uma terceira língua fruto da confluência das interações comunicativas dos participantes.

Destaca-se que o movimento de significados do todo à parte e da parte ao todo é a essência da lógica recursiva. “Portanto, a própria ideia hologramática está ligada à ideia recursiva, que está ligada, em parte, à ideia dialógica” (MORIN, 2011a, p. 75).

Transpondo da discussão da complexidade, a partir dos seus três princípios, para a questão da sua relação com a percepção humana da realidade, tem-se que, segundo Schuler e De Toni (2015, grifo nosso), a complexidade das sociedades contemporâneas exige que as organizações realizem uma adequada gestão da sua imagem e dos seus produtos. Logo, vale dizer que, assim como os sujeitos complexos e multideterminados, o mundo e os fenômenos são igualmente assim percebidos pelos indivíduos. Nessa perspectiva, Schuler e De Toni (2015, grifo nosso) classificaram a existência de sete níveis⁸⁵ de percepção humana: nível físico, nível emocional, nível mental, nível afetivo, nível axiomático, nível visionário e o nível simbólico. Essa abordagem tem se mostrado eficiente para analisar a comunicação humana no contexto organizacional (SCHULER, 2009). Dessa forma, para entender a imagem do EB na Amazônia Ocidental, há a necessidade de formulação da análise do ECAM, levando em consideração esses níveis de percepção como resultantes das experiências dos universitários participantes do Estágio. “Assim, para considerar a imagem como um fenômeno multidimensional e holístico, é preciso aceitar que ela seja constituída por informações advindas de diversos níveis de percepção” (SCHULER, 2009, p. 244).

Para Schuler (2009), o primeiro nível de percepção, o físico (o que sente), está relacionado aos órgãos dos sentidos. Assim, são atributos sensoriais captados por meio da audição, olfato, paladar, visão e tato. “São impressões importantes, para a formação da imagem [...]” (SCHULER, 2009, p. 245), já que dizem respeito às experiências concretas do sujeito com o produto ou serviço da organização. Ainda de acordo com a autora, a percepção sensorial é uma experiência primitiva dos objetos com a consciência. O segundo nível, o emocional, é o que julga, a partir do que foi reconhecido sensorialmente, o indivíduo faz uma avaliação qualitativa sobre atributos de um produto ou serviço (SCHULER, 2009). O terceiro

⁸⁵ É pelo fato de Edgar Morin sugerir que a complexidade não nega e nem anula a existência de uma ordem, que os sete níveis de percepção, na perspectiva do Método para Configuração de Imagem, serão trazidos à tona como uma bússola norteadora à tentativa de se chegar próximo aos aspectos presentes no processo de construção da imagem do Exército Brasileiro. Aos olhos mais ansiosos, essa bússola será tida como um paradoxo às pretensões metodológicas que tornam a abordagem deste estudo um ponto fora da curva. No entanto, os níveis de percepção, empregados de forma a ordenar a compreensão de uma imagem de natureza institucional, vêm demonstrar, na prática, o que já foi colocado sobre a Teoria da Complexidade até então: a possibilidade de compreender os fenômenos da realidade para além dos determinismos da ciência clássica. Esse “além dos determinismos” significa unir e não apenas justapor o método clássico ao complexo. Portanto, aplicar-se-á, sim, um ordenamento, mas com a consciência e o convencimento de que isso não significa instituir uma certeza absoluta, um resultado único ou final para a imagem do EB na Amazônia, no contexto do ECAM.

nível, o mental, avalia outras questões de ordem prática e faz inferências racionais sobre o fenômeno. “Essa ponderação racional se dará sob a influência do que foi apreendido do fenômeno observado e da qualidade nele percebida” (SCHULER; DE TONI, 2015, p. 24). Portanto, o nível mental pode ser considerado uma síntese entre o nível físico e o nível emocional de percepção.

O quarto nível, o afetivo, é quando se percebe o valor que o objeto tem para a interação entre o sujeito e o meio. Esse nível de percepção “[...] contém sentimentos mais elaborados” (SCHULER; DE TONI, 2015, p. 25) do que o nível emocional no que tange ao objeto percebido. Assim, quando o que se percebe é positivo, há comportamento de conservação para com o objetivo do produto ou serviço da organização. Ao contrário, ou seja, diante de percepções negativas, há a aniquilação (SCHULER; DE TONI, 2015).

O quinto nível, o simbólico, organiza as representações e interpretações que o sujeito faz do mundo, mediando um fenômeno que é captado pelas representações que já estão consolidadas na memória, fundadas pela cultura e pela linguagem do indivíduo. Tais expressões se articulam pelos signos⁸⁶, que são os representantes dos objetos. “[...], por exemplo, a posse de um produto para significar ou representar um estado, atributo nosso, ou posição no ambiente” (SCHULER; DE TONI, 2015, p. 25). No ECAM, isso foi evidenciado quando os estagiários usaram a farda camuflada, o cantil⁸⁷ para armazenar água, o gorro e a rede de selva para o pernoite na floresta. Em resumo, o signo se coloca no lugar do objeto.

A penúltima forma de percepção, a visionária, trata das distorções entre o real e o que é desejado pelo sujeito. “Não é aquilo que o consumidor vê, testa e tem, mas sim aquilo que ele sonha do produto” (SCHULER; DE TONI, 2015, p. 24). Esse nível de percepção pode estar ligado ao rompimento de expectativa positiva, tanto quanto negativas. Por fim, o nível axiomático. Esse nível está relacionado aos valores individuais que motivam o sujeito a buscar determinado objeto, produto ou até mesmo uma instituição para se relacionar, pois se enxerga nessa relação uma forma de agir sobre o mundo (SCHULER; DE TONI, 2015). A motivação e a decisão em participar do Estágio podem ser consideradas um exemplo axiomático.

À vista do exposto, os sete níveis de percepção representam, para este estudo, um Método para Configuração de Imagem (MCI), no caso, a configuração da imagem do EB na Amazônia Ocidental, tendo em vista que:

⁸⁶ Citação na linguística.

⁸⁷ Recipiente.

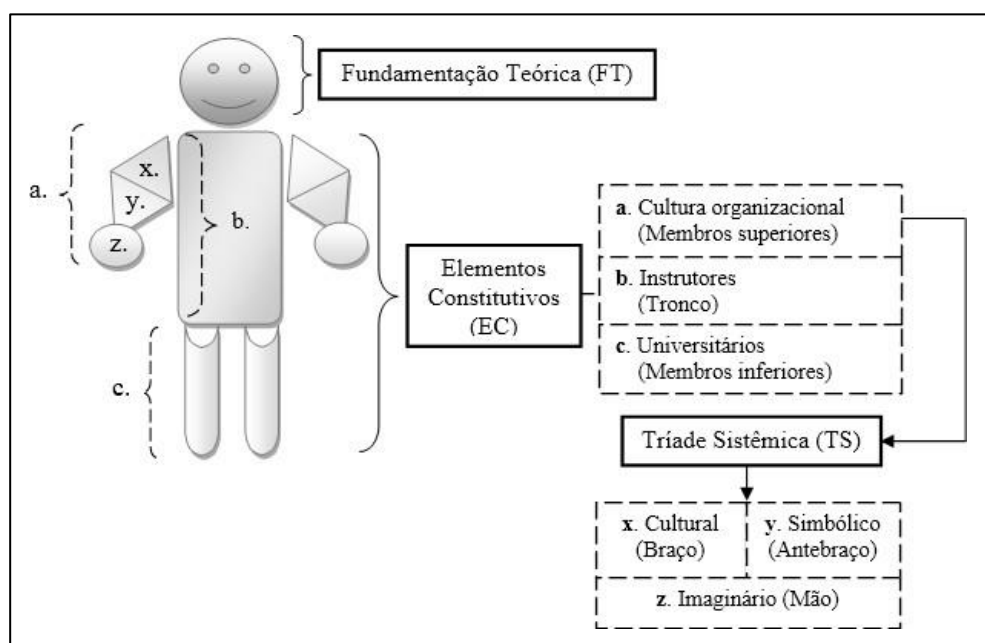
O MCI considera que o processo de formação de imagens de organizações, marcas e produtos trabalha com informações de todas essas dimensões. Sendo assim, tanto a pesquisa de imagem, que tente configurar a imagem já formada nos públicos de interesse da organização, quanto a subsequente gestão da comunicação que intercederá junto ao processo de formação de imagem pelos públicos, deverão capturar e oferecer informações levando em conta todas essas dimensões. Essa prática pode garantir maior eficácia ao processo (SCHULER; DE TONI, 2015, p. 26, grifo nosso).

Nesse sentido, a compreensão da complexidade da imagem que os participantes do ECAM fazem do EB perpassa os sete níveis de percepção, iniciando no planejamento durante a montagem da programação do Estágio, e pela identificação da presença de cada um deles (os níveis de percepção) a partir da AC das respostas dadas pelos universitários à pesquisa aplicada ao término do evento. Somam-se, a isso, as anotações da observação participante que ajudam a reforçar (ou não) a configuração dessa imagem.

5. COMPLEXIDADE DO ECAM E CONSTRUÇÃO DA IMAGEM DO EXÉRCITO BRASILEIRO

Os fundamentos teóricos, elementos constitutivos do Estágio e a tríade sistêmica presente em um dos elementos constitutivos - a cultura organizacional, formam o arcabouço complexo do Estágio, que vai projetar, em diferentes dimensões de percepção, as variáveis com capacidade de contribuir no processo de construção da imagem do EB na Amazônia Ocidental por parte dos universitários participantes do ECAM. Com o propósito de apoiar o entendimento, o arcabouço complexo do ECAM foi metaforizado no corpo humano por meio da Figura 36.

Figura 36 - Arcabouço complexo do Estágio



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

5.1 Análise sobre a complexidade sistêmica do ECAM

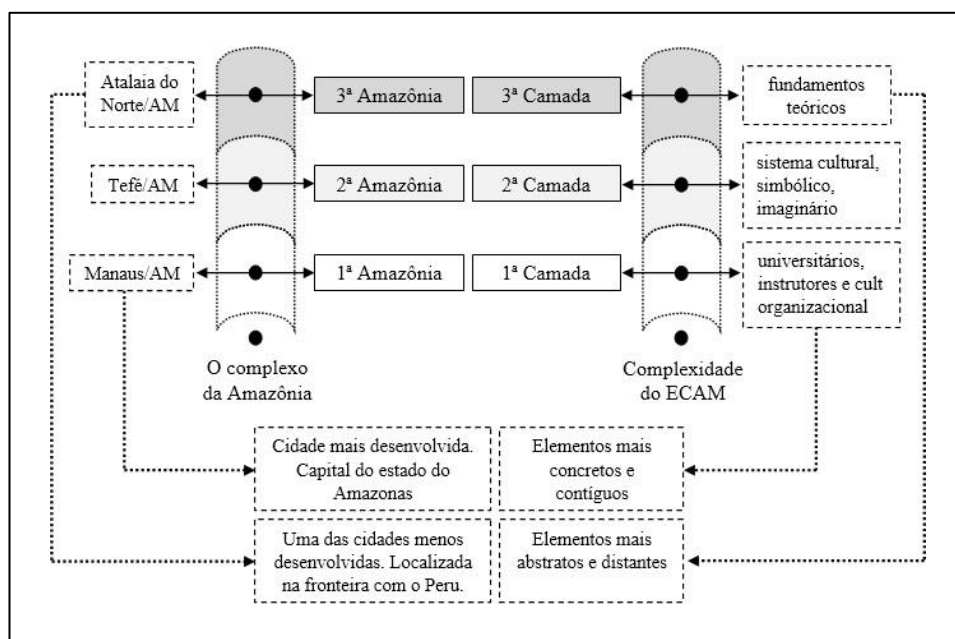
A compreensão da complexidade sistêmica⁸⁸ do Estágio pode ser bem assimilada ao se fazer uma analogia com a maneira na qual Batista (2007) classificou a Amazônia em termos de desenvolvimento, dividindo-a em: 1) primeira Amazônia; 2) segunda Amazônia; e 3) terceira Amazônia. A relação dessas três realidades amazônicas em uma mesma delimitação geográfica para fins políticos e administrativos, Batista (2007) batizou como “O Complexo da Amazônia”, título de um dos seus principais livros sobre a região. Analogamente, a

⁸⁸ Sistêmica no sentido de que há um conjunto formado por diferentes partes que se relacionam entre si.

“Complexidade Sistêmica do ECAM” se torna observável a partir da relação entre as diferentes camadas que compõem o arcabouço complexo supramencionado.

A classificação das camadas foi idealizada, para fins de cultivo do objeto de estudo, em termos de proximidade dos elementos que são possíveis de identificar ao estar presente nos diferentes ambientes onde o Estágio se desenvolve. Tendo como norte os argumentos de Batista (2007), a composição do ECAM pode ser dividida da seguinte maneira: 1) primeira camada; 2) segunda camada; e 3) terceira camada⁸⁹. Todavia, ao invés de usar a métrica de desenvolvimento humano e de infraestrutura (BATISTA, 2007) para classificar as diferentes “Amazônias” dentro da Amazônia, aplicou-se uma métrica substantiva⁹⁰, sendo a primeira camada a que possui os elementos mais concretos e contíguos⁹¹, e a última camada, a terceira, os mais abstratos e distantes. Portanto, da primeira à última camada do ECAM também será atribuído um valor decrescente, indo-se daquilo que é mais concreto àquilo que é mais abstrato. A Figura 37 apresenta a analogia didática entre o “Complexo da Amazônia” (BATISTA, 2007) e a proposta figurativa da “Complexidade do ECAM” formulada neste estudo.

Figura 37 - O complexo Amazônia e a complexidade do ECAM



Fonte: Elaborado pelo autor com referência em Batista (2007).

⁸⁹ Cada camada será representada graficamente em momento oportuno.

⁹⁰ Considerando os extremos, a métrica vai desde os elementos substantivos como, por exemplo, pessoas, rede de selva, farda, capacete, ração operacional etc. até os elementos substantivos abstratos como, por exemplo, a perspectiva da *autopoiesis* e do acoplamento estrutural como partes integrantes de uma consciência institucional que viabiliza a existência do Estágio. Há também os elementos do meio, ou seja, os que ocupam uma posição intermediária entre o concreto e o abstrato. O grito de “selva” (Sel-va!), por exemplo.

⁹¹ Entenda-se que elementos contíguos são os que estão próximos, acessíveis.

A primeira camada é composta pelos elementos constitutivos do ECAM, ou seja, os instrutores, os universitários e a cultura organizacional. Relativo à cultura, nessa camada, considera-se os elementos plenamente concretos como, por exemplo, a rede de selva, o gorro de selva e o capacete. A segunda camada é formada pelos sistemas cultural, simbólico e imaginário (triade sistêmica) existentes nas trocas comunicacionais entre os participantes do ECAM no momento em que o Estágio está sendo realizado. O gesto de continência de um militar a outro e a ideia “Braço Forte. Mão Amiga” presente em vários produtos da instituição, de forma falada e escrita, são exemplos dessa segunda camada do Estágio.

Já a terceira camada, a das fundamentações teóricas, encontra-se à margem do tempo presente da realização do Estágio, independente do momento em que o estágio se desenvolve na prática. Nesse ponto - na terceira camada, encontram-se os diversos pilares de sustentação social e institucional do Estágio, como, por exemplo, o Acoplamento Estrutural pensado por Maturana e Varela (1997, 2001) na compreensão da vida pela relação sistema/meio; e o Plano Estratégico do Exército, cujo um dos objetivos⁹² contempla a necessidade de desenvolver ações que ampliem a integração da instituição com a sociedade. Essa camada não tem influência direta na conjuntura dos níveis de percepção que vão circundar os universitários no processo de construção da imagem do EB na Amazônia, pois está mais relacionada às questões teórica do acesso⁹³ à instituição do que do sentido que esse acesso possa representar nos participantes. Mesmo assim, a terceira camada é tão plausível ao contexto geral do Estágio quanto à primeira e segunda camadas. Diante do exposto, torna-se possível considerar que da confluência dessas três camadas emerge a complexidade sistêmica do ECAM e, conseqüentemente, o seu ecossistema.

Portanto, a partir deste ponto do estudo, faz-se necessário ter as seguintes premissas como base para o entendimento da complexidade sistêmica do ECAM: a complexidade não diz respeito à quantidade de elementos de um sistema, mas à quantidade de relações que esses elementos estabelecem entre si (MORIN, 2011a); e o homem não está no centro da sociedade,

⁹² Mais precisamente o objetivo estratégico de número 14, presente no Plano Estratégico do Exército (2020-2023).

⁹³ Acesso viabilizado, de forma consciente ou não, pela compreensão da *autopoiesis* e do acoplamento estrutural por parte da instituição enquanto sistema social. Na década de 1990, por exemplo, a sociedade (contexto político e econômico) não oferecia condições culturais satisfatórias para a instituição abrir suas portas e realizar uma atividade no modelo do ECAM, ocasião em que, na 1ª fase, os universitários da área de comunicação social, que nunca tinham tido contato com o Exército Brasileiro, acessam a instituição durante 8h por dia, nos 05 (cinco) dias da semana (de segunda a sexta-feira), participam de oficinas de sobrevivência em ambiente de selva, palestras, visitas, dentre outras atividades, e ao final são certificados como correspondentes de assuntos militares.

mas em seu entorno (LUHMANN, 2011), ou seja, para o ECAM, os estagiários também não estão no centro do processo. Quem está no centro é a rede de comunicação intersistêmica⁹⁴.

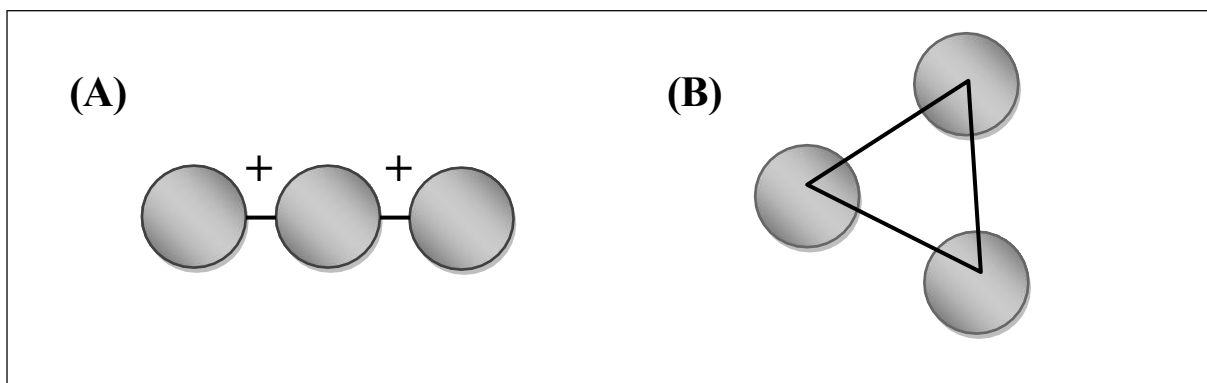
5.1.1 Fundamentos, elementos e a tríade sistêmica do ECAM

No tocante aos fundamentos que caracterizam a complexidade do ECAM, pontua-se: a Crise de Percepção e a Ecologia Profunda, em Fritjof Capra (2000), contextualizada no primeiro capítulo; a Teoria Geral dos Sistemas, em Ludwig Von Bertalanffy (1977); a Teoria dos Sistemas Sociais, em Luhmann (2011); a *autopoiesis* e o Acoplamento Estrutural, em Maturana e Varela (1997, 2001); e os três princípios do Paradigma da Complexidade, em Morin (2011a). Todos, entendidos de forma interligada, dando sustentação científica e, em certa medida, transcendental ao ECAM. Assim, compõe-se o que anteriormente foi classificado como sendo a terceira camada do Estágio.

A matriz sistêmica presente na fundamentação teórica do Estágio pode ser entendida como formada pela Teoria Geral dos Sistemas (TGS), idealizada por Bertalanffy (1977), e pela Teoria dos Sistemas Sociais (TSS), formulada por Luhmann (2011). Naturalmente, ambas irão transbordar nos pressupostos do Paradigma da Complexidade, na *autopoiesis* e no Acoplamento Estrutural.

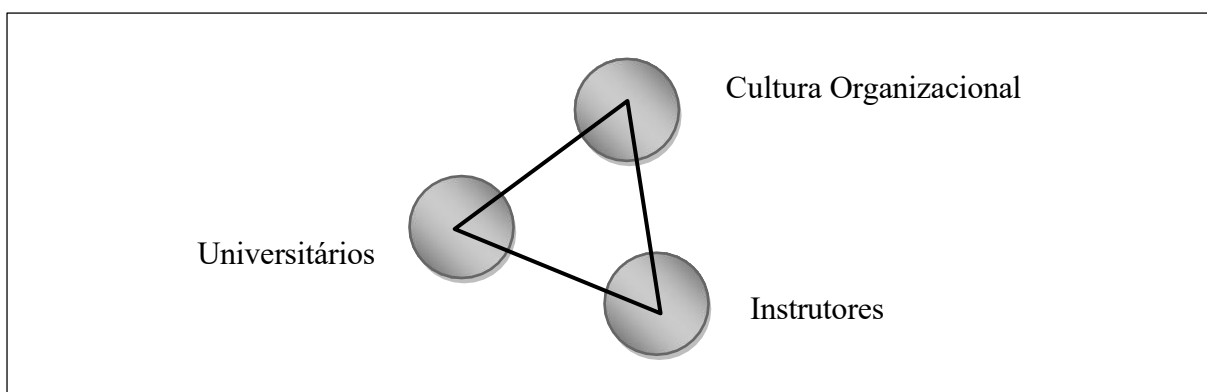
Para Bertalanffy (1977, p. 84), “um sistema pode ser definido como um complexo de elementos em interação”. Assim, o ECAM se justifica a partir da TGS pelo fato do Estágio poder ser compreendido como um sistema onde há interações de elementos (animados e inanimados), tais como: instrutores, universitários e aspectos materiais e imateriais da cultura organizacional. Entretanto, antes de esquematizar essa interação entre os elementos relativos ao ECAM, é preciso entender o conceito de sistema, em termos matemáticos elementares (Figura 38), proposto por Bertalanffy (1977).

⁹⁴ Intersistêmica, portanto, consequentemente, ecossistêmica.

Figura 38 - Elementos somativos (A) e constitutivos (B) de um complexo

Fonte: Adaptado de Bertalanffy (1977, p. 82).

Bertalanffy (1977) entende que a ilustração (A) pode ser compreendida pela soma matemática de componentes isolados, não constituindo um sistema. Já na ilustração (B), o autor entende que além de conhecer os elementos (bolas na cor cinza), é preciso compreendê-los em relações entre si, ou seja, constituindo um sistema. Dessa forma, Bertalanffy (1977) tipifica a ilustração (A) como sendo de característica somativa e a ilustração (B) como sendo de característica constitutiva⁹⁵. Assim, é a ilustração (B) que melhor se enquadra na lógica do que anteriormente foi classificada como sendo a primeira camada do ECAM (instrutores, universitários e cultura organizacional), devido ao fato da existência de cada elemento ir além da presença, chegando ao fator interação, o que contribui para a composição ecossistêmica do Estágio (Figura 39).

Figura 39 - Elementos constitutivos da segunda camada do ECAM

Fonte: O autor (2019).

⁹⁵ Por isso, os elementos presentes na 1ª camada do ECAM são chamados “elementos constitutivos”, pois durante a realização do estágio estão em interação.

Cabe grifar que para se chegar ao esquema sistêmico dos elementos do ECAM, dispostos na Figura 39, foi considerada uma escala dedutiva que seguiu a ordem: 1) sociedade, universidades, universitários da área de comunicação social; 2) Exército Brasileiro, Comando Militar da Amazônia, instrutores; 3) história do Exército Brasileiro, normatizações da instituição, cultura organizacional. O Quadro 18 facilita a visualização do processo de dedução dos elementos constitutivos do Estágio.

Quadro 18 - Quadro dedutivo dos elementos que constituem o ECAM

Sociedade	Exército Brasileiro	História do Exército Brasileiro
↓	↓	↓
Universidades	Comando Militar da Amazônia	Normatizações Institucionais
↓	↓	↓
Universitários	Instrutores	Cultura Organizacional

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

A existência de interação ou de relações entre os componentes é então um aspecto central que identifica a existência do sistema como entidade, distinguindo-o de um simples aglomerado de partes independentes uma das outras. [...] por exemplo, o comportamento de um homem em sua relação conjugal é diferente desse mesmo homem em sua relação profissional com o seu chefe. É a interação que, constituindo o sistema, torna os elementos mutuamente interdependentes: cada parte estará de tal forma relacionada com as demais, que uma mudança numa delas, acarretará mudanças nas outras. Desse modo, para compreender o comportamento das partes, torna-se indispensável levar em consideração as relações (VASCONCELLOS, 2002, p. 199).

Na primeira camada do ECAM - composta pelos universitários, instrutores e cultura organizacional - a presença dos universitários como um dos elementos do Estágio é um indicativo de que o CMA, enquanto sistema social, entrou em contato com o meio ou se acoplou a um outro sistema social (no caso, as universidades). Contudo, ao contrário da física, que “[...] chegou à compreensão de que o universo é um sistema fechado, que não pode aceitar nenhum tipo de *input* de uma ordem que não esteja contida nele próprio [...]” (LUHMANN, 2011, p. 62), não se deve considerar os sistemas sociais como sendo plenamente abertos, como preconizava a perspectiva de Bertalanffy (1977), pois este autor, diferentemente daquele, “[...] trabalha com um conceito indeterminado de meio e não distingue a relação geral, entre sistema e meio, da relação mais específica, entre sistema e sistemas-no-meio” (LUHMANN, 2011, p. 63).

Luhmann (2011, p. 62) “[...] não contradiz o teorema dos sistemas abertos, mas entende a abertura sob outra angulação teórica”, a angulação de que o estabelecimento de uma

relação com o ambiente é importante para a sobrevivência do sistema no próprio ambiente.

Essa perspectiva recebeu o nome de Teoria do Encerramento Operativo.

[...] a teoria do encerramento operativo estabelece que a diferença sistema/meio só se realiza e é possível pelo sistema. Isso não exclui que um observador externo, situado no meio, possa observar o sistema. Porém, o ponto cardinal desse preceito teórico reside em que o sistema estabelece seus próprios limites, mediante operações exclusivas, devendo-se unicamente a isso que ele possa ser observado (LUHMANN, 2011, p. 101-102, grifo nosso).

Então, pode-se justificar o fato do ECAM ser realizado dentro do CMA (sistema) e não fora, pois internamente existem “operações exclusivas” que do meio externo é até possível observá-las, mas não é possível, aos universitários, acessá-las ou vivenciá-las no meio, ou seja, fora do sistema (CMA). Se assim fosse, “[...] a diferença sistema/meio ficaria solapada” (LUHMANN, 2011, p. 102). As “operações exclusivas” do sistema geram dois fenômenos no sistema: a auto-organização e a *autopoiesis*. A “auto-organização significa construção de estruturas próprias dentro do sistema” (LUHMANN, 2011, p. 112), sendo o ECAM uma dessas estruturas, que só pode ser observada quando o sistema CMA estiver operando. É importante grifar que o sistema não internaliza estruturas do ambiente. Portanto, “a estrutura sempre fica relativizada em relação ao sistema que está em operação, e que só tem um tempo presente” (LUHMANN, 2011, p. 113).

Faz-se necessário pontuar que se está trabalhando com a teoria de um dos tipos de sistemas classificados por Luhmann (2011), a Teoria dos Sistemas Sociais (TSS), na qual o CMA é percebido como um desses sistemas. A partir disso, outro princípio intrínseco à TSS agrega valor científico ao ECAM, a causalidade.

[...] a causalidade é sempre um princípio de seleção que busca definir exatamente os efeitos, uma vez que não existe a segurança natural de que eles se realizem, ou que para se obter certos efeitos se possam combinar determinadas causas. No esquema causal, o mundo é definido como a infinitude das possíveis relações entre causas e efeitos, que, em si mesmas, são axiologicamente neutras, mas que em virtude da hierarquia de valores podem adquirir uma estrutura de relevância (LUHMANN, 2011, p. 104).

Aproximando-se do contexto do Estágio, a causalidade é uma seleção de componentes a critério de um observador que busca conseguir determinado efeito. Esse observador pode ser um sistema, o CMA, em relação ao meio; ou pessoas, os instrutores do ECAM, em relação ao sistema no meio. Isso significa que há intenções nos processos comunicativos de construção da imagem do EB na Amazônia Ocidental, mesmo que para isso seja preciso combinar determinadas causas. A montagem da programação do ECAM pode ser considerada um exemplo de combinações de causalidades. Escolher evidenciar certos aspectos da cultura organizacional em detrimento de outros como, por exemplo, inserir ou não no roteiro do

ECAM a experiência de pernoitar na selva faz diferença na percepção dos participantes. Esse aspecto foi constatado no resultado da pesquisa e será discutido adiante.

Retomando os fenômenos gerados devido às “operações exclusivas” que acontecem dentro do sistema, tem-se o fenômeno da *autopoiesis*. Para o seu entendimento no contexto da matriz⁹⁶ sistêmica – ligação entre a TGS e a TSS, um dos pilares da fundamentação teórica utilizado na compreensão do ECAM, faz-se necessário, antes, tangenciar o seu campo de origem, a biologia. Dessa forma:

A Autopoiese é necessária e suficiente para caracterizar a organização dos sistemas vivos. A reprodução e a evolução, tal como se observam nos sistemas vivos – e todos os fenômenos derivados delas – surgem como processos secundários, subordinados à existência e ao funcionamento das unidades autopoieticas (MATURANA; VARELA, 1997, p. 108).

Na essência, Maturana e Varela (2001) investiram em um conceito de *autopoiesis* a partir da compreensão biológica do ser humano. Para isso, tomaram por base a constatação de que em uma célula existem duas organelas, o retículo endoplasmático liso, que produz lipídeos; e o retículo endoplasmático rugoso, que produz proteína. Portanto, a própria célula produz lipídeos e proteína. Sendo ambas as matérias-primas que formam a membrana celular, pode-se concluir que a própria célula forma a sua membrana. É desse princípio celular que surge a *autopoiesis* de Maturana e Varela (2001), *auto* (a si mesmo), *poiesis* (construção, criação). Estendendo esse argumento ao plano da matriz sistêmica, tem-se que:

[...] uma organização autopoietica constitui um domínio fechado de relações especificadas somente com respeito à organização autopoietica que elas compõem, determinando desta maneira um espaço no qual tal organização pode materializar-se como sistema concreto, espaço cujas dimensões são as relações de produção dos componentes que o constitui [...] (MATURANA; VARELA, 1997, p. 81).

Entretanto, mesmo em um primeiro momento reconhecendo o caráter fechado de uma organização autopoietica, Maturana e Varela (2001) defendem que para o sistema conservar sua *autopoiesis* é preciso, de alguma forma, relacionar-se com o meio externo. Como consequência dessa relação, há um fluxo de matéria-prima, energia e/ou informações, para dentro da célula. Dessa maneira, no contexto deste estudo, é possível compreender a célula como sendo um sistema social ou um de seus subsistemas. Assim, Luhmann (2011) afirma não existir nem o fechamento pleno e nem abertura completa do sistema. O que se pode observar, segundo o autor, é um fechamento operacional (autopoietico) e uma abertura cognitiva. Esta última, necessária ao bom funcionamento e evolução do sistema. A referida

⁹⁶ Não confundir ‘matriz sistêmica’ com ‘triade sistêmica’. A matriz diz respeito à Teoria Geral dos Sistemas de Bertalanffy (1977) e à Teoria dos Sistemas Sociais de Luhmann (2011). A triade sistêmica, nomenclatura atribuída pelo autor desta dissertação, refere-se aos sistemas cultural, simbólico e imaginário proposto por Enriquez (1997).

dinâmica pode ser interpretada como o CMA, sendo um sistema social fechado operacionalmente compondo um sistema maior que, em princípio, é a sociedade que o circunda. A necessidade de se estabelecer uma relação com o meio (cognitiva), essencial para sua sobrevivência e evolução, faz o CMA buscar reduzir a complexidade do meio e iniciar um processo de acoplamento com outro sistema social, as universidades por exemplo, conservando sua identidade e, por consequência, sua *autopoiesis*.

Quando se observa, por intermédio de livros sobre Teoria Geral do Estado, que as Forças Armadas (FA) são uma instituição de Estado e não uma instituição de governo (BASTOS, 1999) ou quando se constata, por meio de uma consulta ao Estatuto dos Militares⁹⁷, que as FA são uma instituição permanente, fica evidente a sua condição autopoietica.

Como se pode observar, a diferenciação introduzida por Maturana para basear o conceito de acoplamento estrutural distingue dois planos: o da autopoiesis, no qual se dá a conservação do sistema; e o do acoplamento entre sistema e meio, referido exclusivamente às estruturas, e aquilo que, no meio, possa ser relevante para as estruturas. [...] podem existir diversos tipos de acoplamento estrutural, dependendo do tipo de organismo, sem haver interferência com a autopoiesis do sistema (LUHMANN, 2011, p. 131, grifo nosso).

Nessa perspectiva, Luhmann (2011) acrescenta que o ambiente externo a um sistema é desorganizado, imprevisível, caótico, consequentemente complexo. Diante disso, se o sistema não for capaz de preservar sua *autopoiesis* e de se preocupar com a manutenção de sua identidade, desintegrar-se-á enquanto unidade, morrendo.

Ao trazer esse raciocínio para o contexto do ECAM, o CMA não pode admitir a participação, no Estágio, de um universo aleatório de indivíduos da sociedade. Do contrário, estaria colocando em risco a *autopoiesis* do CMA. Por isso, faz-se necessário um recorte no universo de pessoas presentes no sistema social para se chegar em uma fatia/forma ajustada ao nível de complexidade tolerado pelo sistema CMA.

Esse recorte é o desenho do que se configura como Acoplamento Estrutural (MATURANA; VARELLA, 1997). Neste estudo, a fatia/forma trabalhada, porque admitida pelo sistema CMA, é a dos universitários, mas não é qualquer fatia de universitários. “Os acoplamentos estruturais podem admitir uma diversidade muito grande de formas, desde que sejam compatíveis com a *autopoiesis*. A ênfase reside, portanto, nessa compatibilidade” (LUHMANN, 2011, p. 130). Usando como base a biologia, a fim de compreender a analogia entre uma célula e uma organização social, no tocante aos seus acoplamentos, tem-se que:

⁹⁷ Lei nº 6880 de 1980. *Link* de acesso nas referências bibliográficas.

Em todas as interações possíveis, podemos encontrar algumas que são particularmente recorrentes ou repetitivas. Por exemplo, se observarmos a membrana de uma célula, veremos que há um constante e ativo transporte de certos íons (como o sódio ou o cálcio) através dela, de tal maneira que, na presença desses íons, a célula reage incorporando-os à sua rede metabólica. Esse transporte iônico ativo acontece de forma muito regular, e um observador poderá dizer que o acoplamento estrutural das células em seu meio permite as interações recorrentes delas com os íons nele contidos. O acoplamento estrutural das células permite que essas interações ocorram somente em certos íons, pois se outros íons (como cézio ou lítio, por exemplo) forem introduzidos no meio, as mudanças estruturais que eles desencadearão na célula não serão conciliáveis com a realização da autopoiesis dessa célula (MATURANA; VARELA, 2001, p. 87-88).

Por isso, especifica-se ainda mais a fatia dos universitários quando se escolhe aqueles pertencentes à área de Com Soc, o que não deixa de ter latente um quê de complexidade maior do que o do sistema, mas, em sendo eficazmente crivados, pode-se chegar a uma compatibilidade satisfatória ao sistema. “[...] o acoplamento [estrutural] não está ajustado à totalidade do meio, mas somente a uma parte escolhida de maneira altamente seletiva; [...]” (LUHMANN, 2011, p.131). No contexto deste estudo, essa seletividade pode ser confirmada ao se consultar o Plano de Comunicação Social do Exército (2016) e nele constatar que entre alguns dos públicos de interesse da instituição estão os estudantes universitários (CCOMSEX, 2016) e não os pilotos de avião ou os práticos de navios mercantes, por exemplo.

Considerando a parte acoplada de um sistema (no caso, o sistema CMA) e, tendo em vista que a existência do ECAM o coloca (o sistema) em uma situação de não aprisionamento às suas rotinas intrínsecas, pelo menos em parte, a partir do qual pode tornar-se um sistema mais evoluído devido à troca com o ambiente onde está inserido, pode-se considerar que os três princípios do pensamento complexo de Morin (2011a) são contributivos ao entendimento ecossistêmico do Estágio no contexto do acoplamento. Esses princípios⁹⁸ já foram suficientemente explorados neste estudo, então, abre-se uma janela para uma breve reflexão da complexidade em Luhmann (2011) como uma maneira de alargar os pressupostos de complexidade propostos por Morin (2011a).

Para Luhmann (2011), existem limitações que impedem ao sistema ter, em si, todas as possibilidades para se estabelecer uma conexão plena com o meio ao redor. Como forma de diminuir essas limitações e efetivar uma interação com o ambiente, o próprio sistema cria condições idiossincráticas. O autor chamou essas condições de ‘redução de complexidade’. Porém, isso não significa que o meio diminuiu suas possibilidades, mas que o sistema selecionou quais delas, ordenadamente, podem compor um processo interativo.

⁹⁸ Dialógico, recursivo e hologramático.

A maneira mais acessível de entender a complexidade é pensar, primeiramente, no número das possíveis relações, dos possíveis acontecimentos e dos possíveis processos. Imediatamente, compreender-se-á que cada organismo, máquina e formação social, tem sempre um meio que é mais complexo, e oferece mais possibilidades do que aquelas que o sistema pode aceitar, processar ou legitimar (LUHMANN, 2011, p. 184).

Portanto, ao transportar os fundamentos teóricos do estudo para a realidade do ECAM, percebe-se que o CMA pode ser tido como um sistema social concomitantemente fechado e aberto, embora nunca totalmente fechado ou aberto. Na perspectiva de Luhmann (2011), o CMA, em meio a um ambiente naturalmente mais complexo, visa preservar sua capacidade autopoietica. Para isso, fecha-se operacionalmente. Essa postura é tanto para evitar sua desintegração quanto para a manutenção de sua identidade institucional. Ao mesmo tempo, e por uma necessidade evolutiva, o CMA se abre, cognitivamente, em partes e não no todo, ao ambiente, por meio de Acoplamentos Estruturais (LUHMANN, 2011).

Neste caso específico, o acoplamento de uma parte da estrutura do CMA com parte da estrutura das universidades faz gerar o ECAM, que nada mais é do que o fruto de um fluxo interacional, cuja matéria-prima é a informação processada entre os elementos formadores da primeira camada do Estágio, ou seja, os universitários de Com Soc, os instrutores e a cultura organizacional do EB. Esta última, por se encontrar envolvida no contexto amazônico, vale pontuar, proporciona à instituição a possibilidade de introjetar uma postura ecossistêmica mais profunda (CAPRA, 2000) dentro da sua missão, que é a de defender a pátria a partir da ocupação permanente e vigilante dos pontos mais inóspitos das fronteiras amazônicas (CMA, 2014a).

É importante grifar, também, que esse acoplamento é caracterizado por uma relação entre os três princípios de complexidade. Sem isso, o sistema perde sua consciência de unidade diferenciada em relação ao meio circundante. Nesse ponto acende uma luz na compreensão do movimento de desintegração natural do ECAM ao término de cada edição nesses cinco anos de atividade intermitente (2012-2016).

Apresentados os fundamentos teóricos (terceira camada) e os elementos constitutivo (primeira camada) do ECAM, chega-se ao momento da apresentação da tríade sistêmica do Estágio (segunda camada), ou seja, os sistemas cultural, simbólico e imaginário (ENRIQUEZ, 1997). A tríade citada se faz presente no jogo de percepções presentes durante toda a semana de desenvolvimento da 1ª fase do Estágio, no horário das 8h às 17h, totalizando 36 horas.

Somando-se ao tempo de pernoite⁹⁹ na selva e ao encerramento do ECAM no CMA, contabilizam-se 55 horas¹⁰⁰ de imersão na cultura organizacional do EB.

Para Enriquez (1997), o sistema cultural de uma organização é formado por valores, regras, pensamentos e modos de absorver características do mundo que funcionam como orientadores da conduta dos membros da instituição. A esse conjunto orientador, o autor batizou de “armadura estrutural” (ENRIQUEZ, 1997, p. 33), que ao se cristalizar na cultura organizacional com a função de estabelecer um senso de coletividade entre os que fazem parte dela, facilita a busca dos objetivos da instituição. Esse senso de coletividade é possível graças ao processo de socialização promovido pela própria organização (ENRIQUEZ, 1997). Diante do exposto, o ECAM pode ser posicionado como sendo um dos processos de socialização posto pelo CMA. Desse processo, surge, naturalmente, um sentimento de coletividade entre os participantes do Estágio, que vai culminar, em certa medida, na questão da imagem institucional do EB a ser construída pelos universitários. Sobre os aspectos culturais de uma organização:

[...] eles são o fiador da identidade à qual toda a organização aspira, porque sabe que a falta de identidade definida impede tanto os seus próprios membros, como a ‘clientela’ e o público, de percebê-la com clareza e aceitar as injunções que ela dita (ENRIQUEZ, 1997, p. 34).

O sistema simbólico é outra forma de apresentação da organização. Segundo Enriquez (1997), compõem-se essencialmente por mitos, ritos, heróis e sagas. Nesses aspectos, o EB pode ser considerado uma instituição fértil. Para exemplificar, cita-se o mito da união das três raças (branco, negros e índio) na batalha que expulsou os holandeses do território brasileiro, no século XVII, batizada de Batalha dos Guararapes (1648-1649). A batalha é a narrativa (saga) oficial que assinala historicamente o surgimento do Brasil como Pátria e do EB como Força Terrestre, por isso, comemora-se o Dia do Exército Brasileiro em 19 de abril, data que registra o primeiro confronto contra os holandeses em terras pernambucanas. Felipe Camarão (1648), Henrique Dias (1662) e Vidal de Negreiros (1606-1680) são considerados os heróis dessa saga (CASTRO, 2002).

⁹⁹ O pernoite acontece no Centro de Instrução de Guerra na Selva (CIGS). Tem início às 17h da quinta-feira e vai até às 6h da manhã do dia seguinte (sexta-feira). Terminado o pernoite, o Estágio ainda tem atividade até às 12h, quando é realizada uma simbólica confraternização após a entrega dos certificados de conclusão do ECAM, que acontece no Comando Militar da Amazônia.

¹⁰⁰ Para se ter um parâmetro, isso significa 15 horas a mais do que o expediente normal de um trabalhador pelo regime da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), que são de 8h diária, ou seja, 40 horas semanal. Se descontar o tempo dedicado às refeições dos universitários (almoço) durante o ECAM, que é de 1h (de segunda a quinta-feira), o tempo de imersão diminui um pouco. Passa a ser de 51h. Mesmo assim, fica 11 horas a mais das que são previstas para um trabalhador no regime CLT. Por esse motivo, decidiu-se usar a palavra “imersão” ao se referir ao contato dos universitários com a cultura da organização.

Em outro momento histórico, ascendeu mais um herói para o EB, o Marechal Cândido Mariano da Silva Rondon, conhecido como Marechal Rondon. Nas primeiras décadas do século XX, ele desbravou a Amazônia com suas expedições. A mais conhecida foi a Expedição Científica Roosevelt-Rondon (1913-1914). Ocasão em que na companhia do ex-presidente americano, Theodore Roosevelt, e mais sete assessores norte-americanos, mapearam-se os 1500 quilômetros de extensão do Rio da Dúvida, batizado, posteriormente, de Rio Roosevelt, em homenagem ao estadista estadunidense (MARQUES, 2014). Marechal Rondon também foi o responsável por levar a comunicação por cabos de cobre até a Amazônia Ocidental brasileira, mapeou florestas, abriu estradas, “além de criar, em 1910, o Serviço de Proteção aos índios e Localização de Trabalhadores Nacionais (SPI), nas expedições que avançavam por territórios indígenas [...]” (MARQUES, 2014, p. 14). Dessa forma, Rondon conseguiu integrar várias comunidades indígenas, garantindo a presença do Estado Brasileiro na região Norte do país.

Heróis, como Duque de Caxias, patrono do EB; Olavo Bilac, patrono do serviço militar; e os “pracinhas”, militares da Força Expedicionária Brasileira (FEB), que combateram na Itália durante a segunda guerra mundial, em 1945, são sempre lembrados em ritos, geralmente, formaturas oficiais da instituição ou em eventos cívicos durante o transcorrer do ano. Esses exemplos de heroísmo personificado vão ao encontro da argumentação de que o sistema simbólico tem como “[...] função sedimentar a ação dos membros da organização, de lhes servir de sistema de legitimação e de dar assim uma significação preestabelecida às suas práticas e à sua vida” (ENRIQUEZ, 1997, p. 34).

Por fim, chama-se atenção para o fato de que nem todas as organizações são capazes de criar para si seus sistemas simbólicos e, nesse sentido, têm que “[...] inconsciente ou conscientemente arquiteta-lo. E isso acontece na medida em que têm receios quanto à sua solidez” (ENRIQUEZ, 1997, p. 34) afetiva e intelectual. Certamente esse não é o caso EB, cuja história institucional, por vezes, entrelaça-se à história do Brasil, desde sua fundação, até os dias atuais, conforme os exemplos citados. No contexto do ECAM, os participantes têm contato com o sistema simbólico da instituição por meio das oficinas e das visitas guiadas aos diversos quartéis localizados na cidade de Manaus/AM. Por exemplo, cada visita é iniciada por uma palestra em que parte desse sistema simbólico é exposto. Nas unidades militares que têm museu e espaço cultural, os universitários realizam visitas, como parte do processo de contato com os símbolos institucionais.

Encerrando a apresentação da tríade sistêmica, tem-se o sistema imaginário. A organização, segundo Enriquez (1997, p. 35), “[...] tem opção entre duas formas de imaginário: o imaginário enganador e o imaginário motor”. Segundo o autor, o imaginário enganador é quando a organização tenta estabelecer um compromisso com os indivíduos visando atender aos seus apelos pessoais e a preservar as suas identidades. No entanto, o objetivo é atá-los às duras regras da organização usando os desejos, as angústias e seus pedidos como moeda de troca. Com isso, “[...] a organização tende a substituir seu próprio imaginário pelo deles” (ENRIQUEZ, 1997, p. 35). Dessa forma, a organização se demonstra como sendo ao mesmo tempo forte e frágil. “Aparecendo ao mesmo tempo como superpoderosa e de uma extrema fragilidade, ela visa a ocupar a totalidade do espaço psíquico das pessoas” (ENRIQUEZ, 1997, p. 35).

Por outro lado, o imaginário motor é quando a organização não interfere no processo criativo e nem usa suas normas institucionais para reprimir quaisquer questionamentos das pessoas. A oralidade, o livre pensamento e sua manifestação em conjunto, o humor e as transições nos espaços fazem parte do elenco característico do imaginário motor. Pode-se dizer que é o tipo de imaginário que irriga o ECAM. Talvez, seja por isso que os universitários que iniciam o Estágio vão até o final, sem abandoná-lo no transcorrer de sua realização, pelo menos foi o que aconteceu nas edições de 2014, 2015 e 2016.

Na AC das respostas dadas pelos universitários foi possível constatar opiniões de quebra de expectativa por parte de alguns participantes. Eles se disseram surpresos ao término do Estágio, pois esperavam algo mais rígido, sem flexibilidade para a pessoa opinar ou realizar algumas ações fora do roteiro programado. Essa e outras opiniões confirmaram a existência, na prática, e não apenas na teoria, da horizontalidade nas relações comunicacionais entre os participantes do Estágio.

Entretanto, isso não significa que há, no ECAM, comportamentos em prejuízo dos pilares de sustentação de qualquer instituição militar: a hierarquia e a disciplina. Até mesmo, porque “entre os dois tipos de imaginário possíveis, a organização tem a tendência a desenvolver de preferência um imaginário enganoso e não um imaginário motor.” (ENRIQUEZ, 1997, p. 36). O autor argumenta que se apresentar com um imaginário motor representa um desafio e é algo árduo para se sustentar até mesmo nas instituições mais ágeis administrativamente. Mesmo assim, o autor enfatiza a importância da existência do imaginário motor ao afirmar que, “realmente, uma organização não pode desenvolver-se sem admitir a emergência, em certos instantes, do imaginário motor” (ENRIQUEZ, 1997, p. 36).

Portanto, o ECAM é, nesse contexto, um desses instantes motores dentre vários outros existentes no EB, ainda que a normalidade seja ser “[...] sempre dominado pelo imaginário enganador, porque é graças a esse engodo que um grupo social estabilizado pode aparecer a seus olhos como aos olhos de seus membros como comunidade” (ENRIQUEZ, 1997, p. 36). Comunidade, justifica Enriquez (1997), porque busca atender demandas dos seus integrantes em troca da colaboração e motivação deles na consecução dos objetivos organizacionais e porque supre algum tipo de necessidade social, tendo como retorno o reconhecimento pela sua existência, fato que se reflete na imagem da instituição diante da sociedade. Por fim, Enriquez (1997) considera que as organizações, em qualquer tempo, desde sua concepção como um grupo social articulado, sempre foram sistemas culturais, simbólicos e imaginários.

A diferença essencial é que hoje em dia todas as organizações (e não somente as empresas) tratam, consciente e voluntariamente, de construir tais sistemas a fim de modelar os pensamentos, induzir os comportamentos indispensáveis à sua dinâmica. Se elas são elevadas a proceder assim, isto é porque buscam converter-se em verdadeiras microssociedades que sejam ao mesmo tempo comunidades: em uma palavra, elas visam a substituir a identificação com a nação e com o Estado pela identificação com a organização que se torna assim o único sagrado transcendente ao qual é possível se referir e crer (ENRIQUEZ, 1997, p. 37).

5.1.2 Análise da rede e conexões no ECAM

A análise da rede e conexões existentes no Estágio de Correspondente de Assuntos Militares (ECAM) está embasada a partir de três, das cinco fontes de incerteza da Teoria Ator-Rede (TAR), inaugurada por Latour (1994, 2002, 2012), na década de 1970. Entretanto, antes, faz-se necessário desmistificar o sentido próprio de cada palavra do termo “Teoria Ator-Rede”, pois, dessa forma, torna-se possível compreender os motivos da ascensão dessa perspectiva como contribuição metodológica para este estudo.

Para Latour (1994), a sua “Teoria” não é uma teoria no sentido exato da palavra, mas um processo de investigação. Nas palavras de Freire (2006, p. 55), “[...] a TAR é, antes de tudo, um método [...]”, mas, não um método pronto, com conceitos preestabelecidos, que pode ser aplicado como um quadro de referência aos fatos e conexões; e sim como uma possibilidade de seguir os fatos e as conexões nos seus processos de construção (FREIRE, 2006). “Sua teoria [de Latour] é, portanto, segundo ele mesmo, mais abstrata e mais empírica simultaneamente” (SOUZA; JÚNIOR, 2012, p. 15).

Já a palavra “Ator” não quer dizer um ser humano em si, mas segundo Valadão e Andrade (2016, p. 38), “o ator é um conjunto heterogêneo de elementos¹⁰¹ (animados e inanimados, naturais ou sociais), os quais se relacionam de modo diverso [...] e que são responsáveis pela transformação [...] ou consolidação da rede”. Assim sendo, “a partir de agora, ao falarmos de ator, deveremos sempre acrescentar a vasta rede de vínculos que o levam a atuar” (LATOUR, 2012, p. 13).

Por fim, a palavra “Rede”, segundo Latour (2012), não deve ser confundida entre a que é delineada pela descrição, como é o caso da rede do ECAM, fruto da observação participante de três edições do Estágio (2014, 2015, 2016); e a rede no sentido estático, ou seja, a que é utilizada como referência já pronta para fazer a descrição de algum fenômeno, evento ou acontecimento. Dessa forma, “a tarefa do pesquisador passa, então, a ser a construção das redes que conectam os atores [...]” (ARAÚJO, 2016, p. 11), onde a rede deixa de ser um dado para ser um resultado¹⁰². Na TAR, “Rede não é uma infraestrutura que permite a ação (não se trata de rede em um sentido cibernético, ou de uma série de dispositivos conectados por cabos), mas o produto social das várias ações justapostas em transformações recíprocas como um tecido vivo e dinâmico” (CARDOSO, 2015, p. 75).

Quando Cardoso (2015) fala em rede como “produto social”, faz-se necessário entender o significado que Latour (1994, 2012) atribui ao que seja o “social”. Para isso, faz-se referência a Gabriel Tarde (1843-1904), autor cujo Latour vai se inspirar, dando continuidade e expandindo seus conceitos. Para Tarde (2018, p. 21), o “social” ultrapassa o limite do humano e alcança o nível das associações, de maneira que o “social é sempre relação”. Latour (2002, 2012) amplia esse entendimento ao considerar o “social” como sendo qualquer tipo de associação que tenha como princípio as conexões entre os elementos¹⁰³. “Tenciono, pois, redefinir a noção de social remontando a seu significado primitivo e capacitando-o a rastrear conexões novamente” (LATOUR, 2012, p. 18). O social “é antes o nome de um movimento, um deslocamento, uma transformação, uma translação, um registro” (LATOUR, 2012, p. 99). Portanto, a partir da abordagem do social proposta por Latour (2012), o ECAM pode emergir

¹⁰¹ Por isso que a cultura organizacional, os instrutores e os universitário foram designados como elementos constitutivos do ECAM. O termo “elementos” representa a aproximação entre a matriz sistêmica, na perspectiva de Ludwig Bertalanffy, e a TAR, de Bruno Latour.

¹⁰² O resultado é o ECAM. O ECAM é o produto de uma rede que se estabelece durante a realização da atividade e não de uma ideia de rede preconcebida para embasar uma descrição generalística do Estágio a qualquer tempo e momento. O fato de que em cada edição do Estágio os instrutores, os universitários e os aspectos da cultura organizacional trazidos à tona serem diferentes, indica que a cada edição a rede se configura de uma maneira. Esse movimento tem reflexo nas bases da construção da imagem do Exército na Amazônia.

¹⁰³ Remete a segunda camada do ECAM. Estabelecida para fins didáticos como sendo constituída pelos elementos: os universitários (humanos), os instrutores (humanos) e a cultura organizacional (não humano).

como um conjunto que, ao ter suas conexões/associações rastreadas por um observador, vai se configurar em rede permitindo a identificação dos níveis de percepções presentes e que vão fazer parte do repertório formador da imagem do EB na Amazônia Ocidental.

Uma vez desmistificado a semântica da TAR, parte-se para a exposição de três, das cinco controvérsias, da própria teoria, capazes de permitir a análise da rede e conexões existentes no ECAM, enquanto resultado das dinâmicas e dos movimentos observáveis, o que outras abordagens teóricas ligadas à sociologia tradicional não alcançariam devido ao fato de tomarem a realidade social como já estabelecida pelo homem, na condição de agente; e pelos objetos, na condição de pacientes, passivos (LATOUR, 2012).

As controvérsias, de acordo com Junior (2016), podem ser entendidas como situações nas quais os atores, no sentido atribuído por Latour (2012), encontram-se em negociações, em movimentos, diante de acordos e desacordos entre si. A primeira controvérsia da TAR é a de que “não há grupos, apenas formação de grupos” (LATOUR, 2012, p. 49), ou seja, não há o ECAM, o que há, em cada uma de suas edições anuais, é a sua formação seguida de seu desfazimento. É esse mecanismo de surgimento e desaparecimento, ou melhor, essa controvérsia da TAR em relação às teorias da sociologia tradicional, que permite ao ECAM ser visível, deixar rastros a ser estudado e gerar informações ao seu respeito. Informações essas que são os subsídios para a compreensão da construção da imagem do EB na Amazônia Ocidental.

[...], a escolha é clara: ou seguimos os teóricos sociais e iniciamos a jornada determinando de início que tipo de grupo e nível de análise iremos enfatizar, ou adotamos os procedimentos dos atores e saímos pelo mundo rastreando as pistas deixadas pelas atividades deles na formação e dismantelamento de grupos (LATOUR, 2012, p. 51).

Com essa perspectiva, Latour (2012) faz uma crítica aos teóricos da sociologia clássica¹⁰⁴, que ao iniciarem suas pesquisas escolhem, por exemplo, um tipo de grupo social considerado por eles próprios como sendo relevante de ser estudado em detrimento de outros tidos como irrelevantes ou falsos grupos. Esse é um dos motivos pelo qual esses pesquisadores foram batizados de “os sociólogos do social” (LATOUR, 2012, p. 51). Ao contrário, o autor sugere uma retomada à sociologia da associação. “Para os sociólogos de associações, qualquer estudo de qualquer grupo por qualquer cientista integra aquilo que faz o grupo existir, durar, decair ou desaparecer” (LATOUR, 2012, p. 58). Portanto, ainda que o EB considere os universitários como um público estratégico, conforme consta em seus Planos de Comunicação Social (2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019), para efeito de análise da rede e

¹⁰⁴ Principalmente, a Émile Durkheim.

conexões do ECAM, a denominação “universitários” funciona mais como uma forma de situar a análise do que influenciar no seu resultado.

Quando se usa a expressão “universitários do ECAM”, sugere-se uma rápida atenção à preposição “do”, no sentido de compreender que eles emergem ao iniciar o Estágio, duram enquanto o Estágio acontece e deixam de existir como grupo ao final do Estágio. Os critérios que antecedem o surgimento do grupo de universitários do ECAM são irrelevantes diante dos processos comunicativos que emergem a partir do encontro deles, no início do Estágio, pois são esses processos comunicacionais que estão no centro da investigação. Seus elementos, humanos, são coadjuvantes¹⁰⁵.

A segunda controvérsia da TAR é a de que a ação é assumida, “assumida por outros!” (LATOURE, 2012, p. 73), sendo algo não transparente (puro) e “[...] não ocorre sob o pleno controle da consciência; [...]” (LATOURE, 2012, p. 72). Quando o autor diz que a ação não é consciente, coloca o “ator” (nesse caso, entenda-se o ator como sendo o estagiário do ECAM) diante “de um amplo conjunto de entidades que enxameiam em sua direção” (LATOURE, 2012, p. 75) e que o levam a agir de determinada forma ou de outra. Enfim, para Latour (2012), o “ator” não é o ponto de origem da ação. Latour (2012, p. 72) reforça essa perspectiva da ação quando diz “nunca estamos sós ao agir” e quando parafraseia um poeta conhecido afirma que: “Não estamos sós no mundo. ‘Nós’, como ‘eu’, lembra um ninho de vespas” (LATOURE, 2012, p. 74). Seguindo esse raciocínio, “empregar a palavra ‘ator’ significa que jamais fica claro quem ou o que está atuando quando as pessoas atuam, pois o ator, no palco, nunca está sozinho ao atuar” (LATOURE, 2012, p. 75).

Metaforicamente, no ECAM (o palco), quando os estagiários estão atuando não fica claro quem ou o que está agindo neles (ação deslocada), tendo em vista que, no Estágio, os universitários dificilmente estão parados e a sós. Estão, sim, sujeitos a uma enxurrada de forças para agir. Portanto, “qualquer entrevista, narrativa ou comentário, por trivial que pareça, enriquecerá o analista com um conjunto assombroso de entidades para explicar o curso de uma ação” (LATOURE, 2012, p. 77). Dessa forma, compreende-se a observação participante das edições de 2014, 2015 e 2016, do ECAM, como um método contributivo, assim como a TAR, no nível da rede e conexões, e a AC, no nível da pesquisa de opinião aplicada ao final do Estágio de 2016.

¹⁰⁵ Ao dizer que são coadjuvantes, não se quer dizer a anulação da existência da ação do sujeito, apenas o posiciona em segundo plano, pois a origem da respectiva ação não está somente no sujeito. Está principalmente nos processos comunicativos entre sujeito-sujeito e sujeito-objeto.

Se quisermos desdobrar a metáfora, a própria palavra ator desvia nossa atenção para um total deslocamento da ação, advertindo-nos de que esse não é um caso coerente, controlado, bem acabado e bem delineado. Por definição, a ação é *deslocada*. A ação é tomada de empréstimo, distribuída, sugerida, dominada, traída, traduzida. Se se diz que um ator é um ator-rede, é em primeiro lugar para esclarecer que ele representa a principal fonte de incerteza quanto a origem da ação (LATOUR, 2012, p. 76).

Por isso, ao observar, mais adiante, uma proposta de descrição gráfica da rede e conexões do ECAM, torna-se crucial considerar dois aspectos: 1) não há um indicativo gráfico de direção por uma seta nas extremidades das linhas que partem de um ponto (ator) e se conecta a outro (ator), ou seja, a origem e o fim das relações não estão determinados; e 2) as linhas nem sempre são uma reta, pois não se trata de uma associação de causalidade entre um estímulo e uma determinada resposta previsível.

A terceira controvérsia da TAR é a de que “os objetos também agem” (LATOUR, 2012, p. 97). Para entender essa controvérsia, foi feita referência à metáfora do martelo dada pelo próprio Latour (2012). Segundo o autor, há diferença entre a ação de uma pessoa que usa um martelo para pregar um prego na parede e outra pessoa que não usa o martelo. Quando o autor estabelece essa diferença, quer dizer que o objeto, martelo, modifica a ação de determinada pessoa na fixação do prego na parede. O mesmo *status* dado ao martelo, enquanto objeto, pode ser identificado no ECAM quando, por exemplo, faz-se a montagem da rede de selva para o pernoite na floresta e quando se abastece de água um recipiente específico (o cantil), para que os estagiários possam saciar a sede e se hidratar durante o pernoite na floresta. Assim, pernoitar na selva sem ou com esses dois “implementos” (LATOUR, 2012, p. 108) altera a dinâmica da atividade e, conseqüentemente, modifica a percepção do estagiário na fixação dos elementos que compõem a construção da imagem do EB na Amazônia Ocidental.

Por isso, o método Ator-Rede emerge como um dos fundamentos deste estudo, pois é no nível dos microprocessos de associação entre atores (humanos e não humanos), entre o estagiário do ECAM e uma rede de selva, por exemplo, que o observador coleta informações somente possíveis nos momentos da ocorrência dessas associações. “Por sorte, é possível multiplicar as ocasiões em que essa visibilidade momentânea se intensifica o bastante para gerar bons relatos” (LATOUR, 2012, p. 120). É o que se observa ao comparar o primeiro dia do ECAM (uma segunda-feira), momento em que são dadas as medidas administrativas e as primeiras ambientações na cultura organizacional; ao último dia (sexta-feira), quando é realizado o pernoite na selva. As fardas, os gorros de selva, as redes de selva, os cantis de água e a ração operacional, que até então estavam em um depósito do CMA e do Centro de

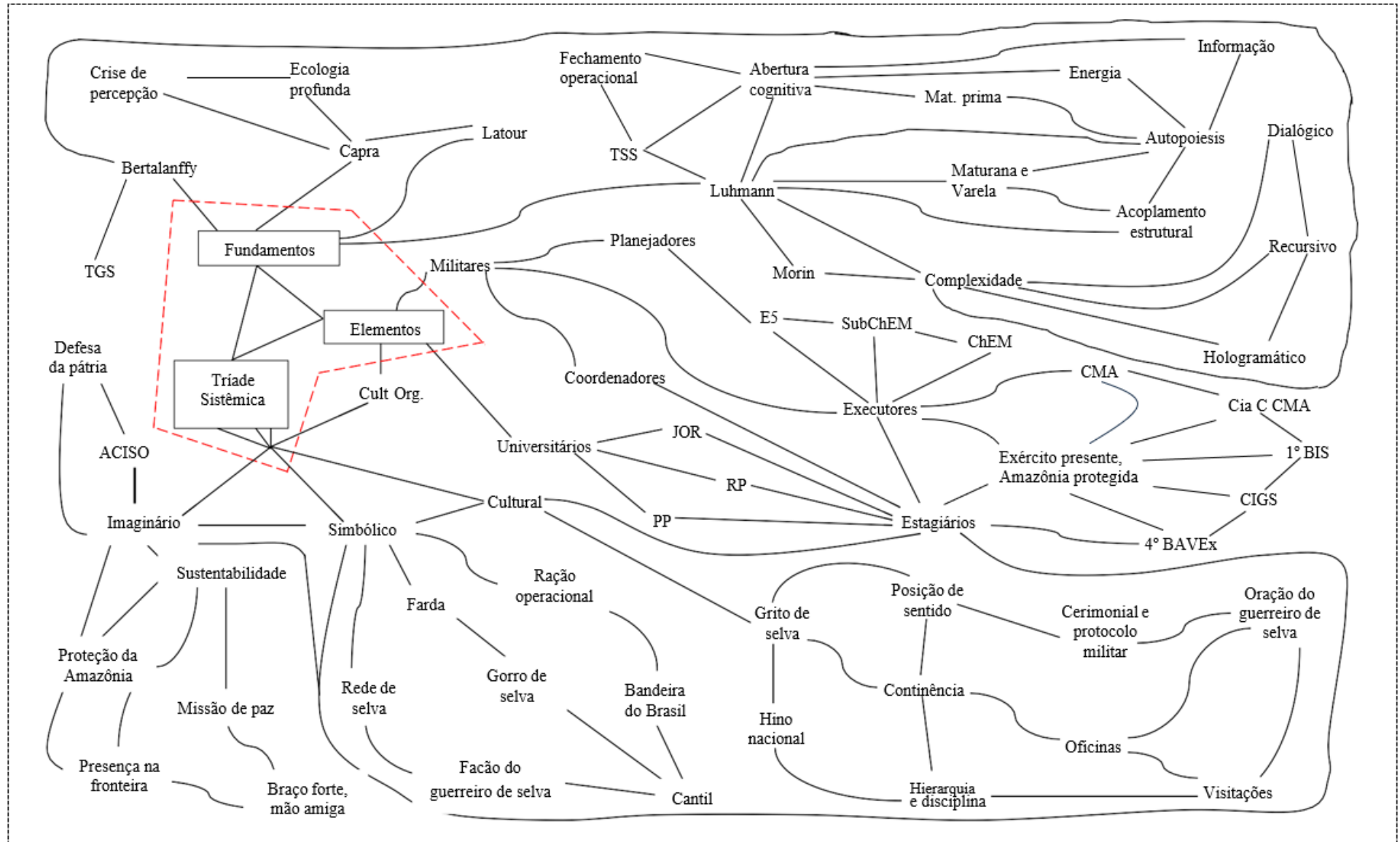
Instrução de Guerra na Selva (CIGS), ganham agentes humanos. “Nesses encontros, os objetos se transformam em mediadores, ainda que por instantes, e logo desaparecem [...]” (LATOUR, 2012, p. 120), seja ao término de uma atividade do Estágio ou somente com o fim do próprio Estágio.

Por fim, valendo-se da possibilidade de um ruído no entendimento das condições de existência e das relações de/entre sujeitos e objetos, é de bom alvitre encerrar essa terceira controvérsia com a seguinte observação: “A ANT não é – repito: não é – a criação de uma absurda simetria entre humanos e não humanos” (LATOUR, 2012, p. 114), ou seja, a TAR não equipara o que é humano ao não-humano, mas reconhece que os não-humanos (objetos e pensamentos) interferem significativamente nos aspectos qualitativos das ações dos humanos (estagiários e instrutores) diante da realidade.

Desde que se devolva a não humanos um pouco de liberdade de movimento, o leque de agentes aptos a participar do curso da ação se amplia prodigiosamente e não mais se restringe aos “tecidos de tamanho médio” dos filósofos analíticos. A ANT é difícil de entender porque preenche justamente o espaço deixado vazio pelos sociólogos críticos com as cáuticas palavras “objetivação” e “reificação” (LATOUR, 2012, p. 115).

Tem-se, na Figura 40, uma proposta da representação ecossistêmica do ECAM. O contorno pontilhado na extremidade é intencional e pretende demonstrar que o ecossistema do Estágio pode ir além do espaço que a página consegue representar

Figura 40 - Mapa ecossistêmico do ECAM



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

5.2 As dimensões da imagem do EB

5.2.1 Categorias de análise e níveis de percepção

Após submeter os 30 questionários respondidos pelos universitários que participaram do ECAM à AC, identificou-se 150 Temas (T). A partir deles, estabeleceu-se 21 Categorias de Análise, quantificando suas recorrências e qualificando o nível de percepção que se enquadra em cada uma das respectivas categorias mapeadas. Utilizou-se, para isso, o Método para Configuração de Imagem (MCI). O Quadro 19 apresenta uma visão mais organizada da tabulação da pesquisa realizada.

Quadro 19 - Compilação dos dados em ordem decrescente após aplicação metodológica da AC e do MCI

Nº	Categorias de Análise	Recorrência	Nível de Percepção
1	Explorar o lado militar dos estagiários	15	Visionário
2	Pernoite na selva	13	Físico
3	Aprendizado sobre o Exército	13	Mental
4	Palestras e oficinas	13	Mental
5	Comunicação Social no Exército	12	Mental
6	Influência na vida pessoal e profissional	10	Axiomático
7	Compartilhar experiências	10	Afetivo
8	Integração com os civis	9	Afetivo
9	Prolongar os dias do estágio	8	Afetivo
10	Boa reputação do estágio	8	Simbólico
11	Dedicação dos militares ao Estágio	7	Emocional
12	Hierarquia e disciplina	6	Simbólico
13	Acolhimento aos estagiários	5	Emocional
14	Rotina militar	5	Físico
15	Mudança de opinião sobre o Exército/Estágio	4	Visionário
16	Reconhecimento do Exército	3	Afetivo
17	Defesa da soberania nacional	2	Mental
18	Visitas aos quartéis	2	Afetivo
19	Refeições no quartel	2	Físico
20	História do Exército na Amazônia	2	Mental
21	Superar obstáculos	1	Físico
-	TOTAL:	150	-

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Como é possível observar no Quadro 19, demarcaram-se as Categorias de Análise mais recorrentes em ordem decrescente¹⁰⁷. Todavia, essa constatação não está proporcionalmente associada aos critérios qualitativos dos níveis de percepção, ou seja, à Categoria de Análise mais recorrente (explorar o lado militar dos estagiários) não está atribuída o nível de percepção mais presente na análise (nível mental).

¹⁰⁷ Observar a coluna “recorrência”, no Quadro 19.

A Categoria de Análise “explorar o lado militar dos estagiários” teve a maior recorrência, 15 vezes, e o nível de percepção associado a ela, a saber, o nível “visionário”, não foi o que mais se mostrou presente no processo de construção da imagem do EB no contexto do ECAM. Isso acontece, porque em um mesmo nível de percepção pode ser enquadrado mais de uma Categoria de Análise, das 21 mapeadas neste estudo com base na AC dos questionários respondidos pelos universitários.

Dessa forma, se por um lado a Categoria de Análise mais recorrente (explorar o lado militar dos estagiários) tem sua correspondência ao nível “visionário” de percepção; por outro, o nível de percepção mais influente na construção da imagem do EB foi o “mental”, aparecendo em cinco Categorias de Análise que somadas suas recorrências dão o resultado de 42 aparições. Portanto, a diferença quantitativa entre o nível de percepção “mental”, 42, e a percepção “visionária”, 15, demonstra o quanto uma percepção pode estar mais presente do que outras na contribuição do processo de construção da imagem da instituição por parte dos universitários.

O Quadro 20 apresenta o critério qualitativo atribuído para cada nível de percepção e os seus índices¹⁰⁸ numéricos de influência na construção da imagem do EB entre os participante do ECAM com base na perspectiva do Método para Configuração de Imagem (MCI), proposto por Schuler e De Toni (2015).

Quadro 20 - Níveis de percepções mais influente na construção da imagem do EB na Amazônia

	Nível de Percepção	Qualidade	Nível de Influência
1	Mental	Quando a razão é alimentada por uma consciência profunda vinda da interação do homem com o ambiente/objeto por meio da comunicação. Dessa forma essa razão faz com que ele avalie o ambiente/objeto de forma pragmática, funcional e lógica.	42
2	Afetivo	Quando há sentimentos mais elaborados, que percebem o valor do objeto para a socialização e interação afetiva do indivíduo com o seu ambiente.	32
3	Físico	Quando as informações chegam pelos sentidos visual, auditivo, olfativo, palatais e táteis. São importantes para a formação de imagens, porque se referem à experiência mais concreta e direta que o indivíduo tem com o objeto.	21

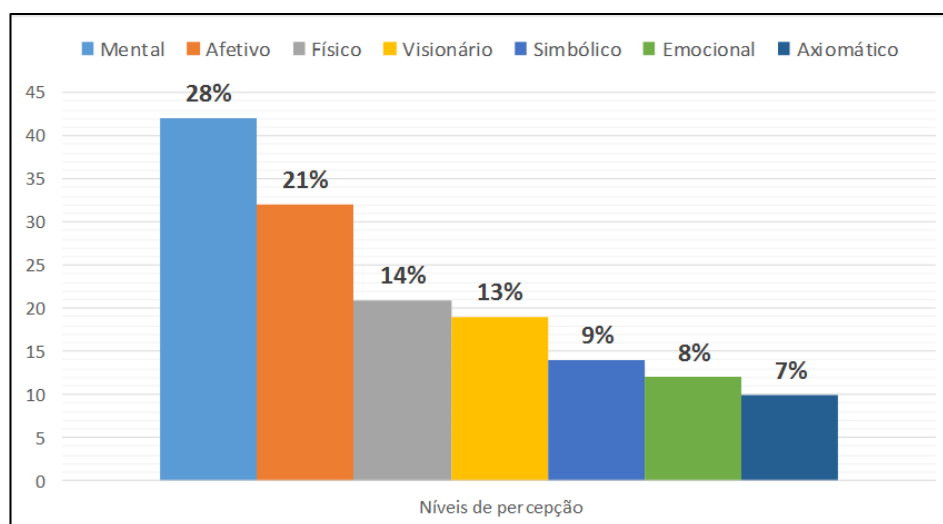
¹⁰⁸ O índice numérico é a soma das recorrências de cada nível de percepção após a identificação das 21 categorias de análise. Portanto, quanto maior o índice, maior é a influência do nível de percepção na construção da imagem do Exército Brasileiro.

4	Visionário	Quando o observador reinventa o percebido com o que ele deseja ou teme. Não diz respeito ao que o observador vê, testa e tem, mas sim aquilo que ele sonha do objeto ou da realidade que o circunda.	19
5	Simbólico	Quando o observador interpreta o objeto e a realidade com o pensamento em signos, ou seja, quando ele usa o objeto ou a realidade mentalmente sem estar presente nela (na realidade) ou com o objeto e o aproxima-os de um repertório de significado existente no observador.	14
6	Emocional	Quando o observador emite um julgamento, uma avaliação quanto ao interesse dele no objeto e que acrescenta à imagem uma informação qualitativa. Se o julgamento/avaliação for positiva, emoções favoráveis se desenvolvem, se for negativa, emoções negativas se desenvolverão.	12
7	Axiomático	Quando envolve os principais valores que uma organização representa para as pessoas e assim consegue exercer no mundo sua percepção de propósito existencial.	10

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Graficamente e em termos percentuais, os níveis de percepção que mais se mostraram presentes na construção da imagem do EB ficaram distribuídos conforme disposto na Figura 41.

Figura 41 – Gráfico dos níveis de percepção em termos percentuais presentes no ECAM



Fonte: Elaborado pelo autor com base no resultado da AC e do MCI (2019).

Na sequência apresentam-se os Temas (T) extraídos dos questionários respondidos pelos universitários após a AC e que foram utilizados para estabelecer as Categorias de

Análise e mensurar os níveis de percepção de acordo com Método para Configuração de Imagem (MCI).

Para entender o cruzamento dos dados que resultaram no conhecimento sobre a imagem institucional do EB no contexto do ECAM, foi preciso associar cada Tema (T) identificado na AC, representados numericamente em ordem crescente (1, 2, 3, 4, 5 etc.), com a respectiva letra do alfabeto (A, B, C, D etc.) que caracteriza a Categoria de Análise equivalente. O resultado gerado a partir do encontro de um número com uma das letras do alfabeto teve como critério a descrição qualitativa de cada nível de percepção conforme apresentado no Quadro 20. Para facilitar a leitura das informações, os Temas (T) identificados foram alocados por níveis de percepção (Quadros 21-27).

5.2.1.1 *Nível de percepção mental*

Quadro 21 - Temas relacionados à percepção 'mental' dos estagiários

T	TEMAS (T)
1	Nos trouxe informações que desconhecíamos sobre as Forças Armadas, inclusive algo mais profundo sobre o Exército.
2	Ter essa visão do que é feito no Exército, todo o trabalho [...] em todas as bases, os diferentes ramos que nem sempre são apresentados de forma tão clara como vimos.
3	Para obter mais informações sobre o que é o Exército Brasileiro e também para aprimorar os conhecimentos.
4	Aprender sobre uma instituição tradicional, valorizada e desconhecida para mim.
5	[...] ressaltou o fato de conhecer como funciona o Exército, [...] o seu papel, que muitas vezes o cidadão desconhece.
6	[...] gostaria de saber como funcionava o Exército Brasileiro no nosso país [...].
7	[...] conhecer o sistema do Exército [...].
8	Conhecer as diretrizes que norteiam as normas e regras do serviço militar na Amazônia.
9	Aprender como funciona os processos que acontecem dentro do Exército [...].
10	Aprender sobre [...] a importância do Exército para a sociedade.
11	Conhecer e saber um pouco mais sobre a estrutura administrativa do Exército Brasileiro [...].
12	[...] proporcionou conhecer e compreender as Forças Armadas e seu papel na sociedade, em especial na região Amazônica.
13	Minha participação ajudou a conhecer sobre a realidade do Exército [...].
14	A didática é excelente, tanto quanto as instruções e oficinas.
15	[...] aprender na prática com atividades voltadas para área da comunicação.
16	As dinâmicas de grupo deram mais realidade [...].
17	Quando o curso começou e no primeiro dia foi apresentado o roteiro do Estágio, fiquei mais interessada por todos os aspectos, pela teoria e prática [...].
18	A dinâmica com os palestrantes nas respectivas áreas, demonstrando em si a tarefa do comunicador.
19	[...] as palestras são necessárias para o estagiário ter a base do conhecimento para a etapa de vivência.
20	[...] palestras muito bem esquematizadas e de forma que todos tivessem a compreensão do que estava sendo apresentado.
21	[...] o acréscimo de conhecimento teórico que foi passado nas palestras e a possibilidade da sua aplicação prática faz com que qualquer acadêmico engajado com a sua formação fique a procura de oportunidades.
22	Algo visto foi o poder das dinâmicas, afinal, é aquele momento que temos para mostrar nosso potencial.
23	Todas as palestras foram necessárias para nossa vivência diária.
24	[...] palestras sobre animais peçonhentos [...].

25	[...] as palestras dão a proporção das atividades dentro do Exército.		
26	Os conteúdo sobre o Exército foi muito bem apresentados [...].		
27	Mais práticas da área de comunicação social do Exército.		
28	[...] no intuito de aprender, conhecer como funciona a comunicação social nas Forças Armadas.		
29	[...] conhecer o plano de comunicação do Exército, para saber como é a prática de um planejamento [...].		
30	[...] conhecer de perto todos os comando do Exército para a área de comunicação social.		
31	Entender essa integração do Exército com a comunicação social, pois não tinha conhecimento dessa existência, [...].		
32	[...] tenho como objetivo saber como funciona a comunicação social dentro do Exército Brasileiro.		
33	Queria saber como é a comunicação social no Exército, o que fazer no seu dia a dia, os profissionais nessa área [...].		
34	[...] relações públicas [...] essa profissão que é bastante desconhecida [...] está presente neste órgão tão importante [...].		
35	[...] o Exército trabalha o lema “braço forte e mão amiga” na sua comunicação.		
36	[...] e ter essa visão [...], do trabalho comunicacional no Exército, [...].		
37	[...] a comunicação social do Exército nos faz perceber a necessidade da sincronia para que flua.		
38	Foram as atividades de aspectos comunicacionais realizados no ambiente militar.		
39	[...], após esse estágio, vi o quanto a tarefa do Exército é árdua para defender e proteger a nossa pátria.		
40	[...] em particular a participação do EB na defesa da soberania nacional.		
41	[...] as informações aprofundadas da história e geografia da região e como ela foi formada e quem foram os homens que lutaram pela nossa nação.		
42	[...] e ver todo o desenvolvimento da história do Exército Brasileiro em nossa região.		
Categoria de Análise		Nº do Tema	Nível de Percepção
A	Aprendizado sobre o Exército	01 até 13	Mental
B	Palestras e Oficinas	14 até 26	
C	Comunicação Social no Exército	27 até 38	
D	Defesa da soberania nacional	39 e 40	
E	História do Exército na Amazônia	41 e 42	

Fonte: Elaborado pelo autor com base na aplicação da AC e apoio no MCI de Schuler e De Toni (2019).

5.2.1.2 Nível de percepção afetivo

Quadro 22 - Temas relacionados à percepção 'afetiva' dos estagiários

T	TEMAS (T)
43	A troca de conhecimento com outros colegas de outras instituições.
44	Os instrutores nos passaram tudo o que comporta em um correspondente de assuntos militares.
45	[...] pela experiência real de situações vivenciadas pelos militares instrutores [...].
46	Saber o papel diferenciado do comunicador na prática e de forma recíproca com os militares.
47	O conhecimento mútuo.
48	[...] compartilhar experiências nunca é demais.
49	Os militares ensinaram como se relacionar com eles.
50	Poder realizar algumas atividades com a experiência de um militar.
51	[...] mistura a comunicação social e a ação militar.
52	[...] as experiências contadas pelos militares juntamente com as atividades que exercemos [...].
53	[...] criando uma ligação tanto com outros colegas da comunicação de outras faculdades e com os profissionais de comunicação do Exército, [...].
54	[...] os trabalhos que a Força desenvolve junto à sociedade, [...].
55	[...] temos uma ideia de como o profissional de comunicação social pode lidar com a instituição militar e estabelecer relações.
56	[...] é uma grande oportunidade para a comunidade acadêmica [...] interagir com o Exército.
57	Gostaria que o Exército abrisse vagas de estágio de seis meses para acadêmicos prontos a concluir a sua graduação.
58	A força do grupo num só ideal.
59	Isso só fez a gente querer fazer parte do Exército Brasileiro [...].

60	Essa integração com os militares permitiu ampliar meus conhecimentos enquanto aluno de jornalismo.		
61	O Exército sempre deve ter contato com os comunicadores com intuito de crescer o vínculo entre as pessoas.		
62	Mais eventos na área de relações públicas.		
63	O CMA deveria promover mais eventos na área de comunicação durante o ano.		
64	Maior duração, mais edições no ano.		
65	Mais práticas durante a semana.		
66	Mais um dia na selva.		
67	Mais instruções [...] poderiam ser implantadas.		
68	O evento poderia se estender por mais 1 semana [...].		
69	Aumentar mais alguns dias.		
70	Que o CMA continue a tratar os estagiários do ECAM como militares guerreiros de selva.		
71	E o reconhecimento que o Exército tem para conosco.		
72	[...] e no final do estágio ter o reconhecimento do Exército com horas complementares.		
73	As visitas feitas no zoológico do CIGS [...].		
74	A visita me fez aprender que o Exército tem base de helicóptero, coisa que não sabia.		
Categoria de Análise		Nº do Tema	Nível de Percepção
A	Compartilhar experiências	43 até 52	Afetivo
B	Integração com os civis	53 até 61	
C	Prolongar os dias do Estágio	62 até 69	
D	Reconhecimento do Exército	70 até 72	
E	Visitas aos quartéis	73 e 74	

Fonte: Elaborado pelo autor com base na aplicação da AC e apoio no MCI de Schuler e De Toni (2019).

5.2.1.3 Nível de percepção físico

Quadro 23 - Temas relacionados à percepção 'física' dos estagiários

T	TEMAS (T)
75	Vivência na selva foi magnífica.
76	[...] a oportunidade de pernoitar na selva.
77	Principalmente o pernoite no CIGS.
78	Vivência na selva.
79	A vivência na selva!
80	[...] virar a noite na base de sobrevivência na selva.
81	[...] pernoite na mata [...].
82	Pernoite [...].
83	O pernoite foi o momento mais esperado [...].
84	[...] a organização do pernoite com as mulheres de um lado e os homens do outro.
85	[...] sem dúvida o pernoite e todo o tempo na selva.
86	[...] passar a madrugada na selva com uma fogueira para espantar os mosquitos.
87	O pernoite na selva é extraordinário.
88	Conhecer a vivência dentro do CMA, [...].
89	[...] é uma coisa única viver por alguns dias o cotidiano do militar, e poder sentir na prática [...].
90	As aulas [...] que mostraram a rotina e a realidade dos militares no CMA e CIGS.
91	A vivência e conhecimento da vida e das organizações militares.
92	[...] além de ter acesso sobre a vida militar.

93	[...] a alimentação [...].		
94	[...] quando lavamos os pratos que usamos no batalhão [...].		
95	[...] nos desenvolveram para passar e vencer situações de crise.		
Categoria de Análise		Nº do Tema	Nível de Percepção
A	Pernoite na selva	75 até 87	Físico
B	Rotina militar	88 até 92	
C	Refeições no quartel	93 e 94	
D	Superar obstáculos	95	

Fonte: Elaborado pelo autor com base na aplicação da AC e apoio no MCI de Schuler e De Toni (2019).

5.2.1.4 Nível de percepção visionário

Quadro 24 - Temas relacionados à percepção 'visionária' dos estagiários

T	TEMAS (T)		
96	[...] conhecer as fronteiras em que a operação está envolvida.		
97	[...] poderia ser bem mais rígido, ou seja, mostrar a nós como é realmente se sobressair em um ataque [...].		
98	[...] não era para haver as redes de selva feitas, gostaria de ter a oportunidade de montar e limpar como os militares.		
99	[...] fazer trilhas e orientação na selva.		
100	Trilhas na selva, primeiros socorros [...].		
101	Sugiro que haja um momento de exploração/trilha na selva.		
102	[...] fazer alguns exercícios antes de começar a ação na selva [...].		
103	Deixar que os estagiários do ECAM [...] vivam de verdade o que é a vida na selva como correspondente de assuntos militares.		
104	[...] poder usar a piscina para fazer algum treinamento militar.		
105	[...] as instruções de animais que vivem na selva, fazer fogo, como conseguir água na selva, tipos de frutos que podemos comer.		
106	Ensinar mais como ficar na selva e se comportar em situações como por exemplo se ver uma cobra ou escorpião.		
107	[...] e como o repórter se comporta em situações de guerra na selva.		
108	Mais atividades de resistência física, claro, vendo a limitação de cada pessoa.		
109	[...] comer outros bichos para ficar mais real a questão da sobrevivência [...].		
110	[...] um pouco mais de treinamento militar, como orientação, natação, exercícios mais práticos de situações reais.		
111	O convívio [...] desmistificando a imagem negativa que a sociedade tem sobre o Exército.		
112	[...] oportunidade de ver os dois lados da moeda.		
113	[...] convivência neste “universo militar” e saber realmente o que é verdadeiro dentre tantas informações que vemos na mídia.		
114	[...] a gente não imagina que tem jornalista e relações públicas dentro do Exército.		
Categoria de Análise		Nº do Tema	Nível de Percepção
A	Explorar o lado militar dos estagiários	96 até 110	Visionário
B	Mudança de opinião sobre o Exército	111 até 114	

Fonte: Elaborado pelo autor com base na aplicação da AC e apoio no MCI de Schuler e De Toni (2019).

5.2.1.5 Nível de percepção simbólico

Quadro 25 - Temas relacionados à percepção 'simbólica' dos estagiários

T	TEMAS (T)		
115	[...] alunos veteranos da universidade que fizeram o curso de correspondente de assuntos militares se referiram super bem sobre o mesmo.		
116	[...] informações passadas por nossa coordenadora me fez procurar entender esse “universo” [...]		
117	Desde o primeiro período do curso de jornalismo, ouvi muitas coisas sobre o ECAM, logo, tive uma grande vontade de participar, [...].		
118	Escolhi fazer o estágio porque é uma experiência ímpar dentro do curso que estou em formação.		
119	[...] através da coordenação da universidade [...] e pesquisas na internet, percebi o quão bom e interessante é esse estágio para nós universitários [...].		
120	Os comentários dos alunos que chegaram a participar desse projeto foram muito positivos [...].		
121	[...] minha colega indicou o estágio e mencionou as oportunidades que eram oferecidas [...].		
122	[...] não mudaria nada em relação ao treinamento, pelo contrário, viveria tudo de novo.		
123	[...] e entender como é aplicado a hierarquia e disciplina.		
124	[...] me trouxe um aprendizado muito bem disciplinado.		
125	[...] bem como a disciplina empregada no dia a dia [...].		
126	O convívio com a hierarquia e a disciplina militar [...].		
127	[...] ter disciplina e ter uma visão crítica melhor.		
128	Seria bom que tivesse mais disciplina para alguns alunos que ficavam mexendo no celular em alguma aulas.		
Categoria de Análise		Nº do Tema	Nível de Percepção
A	Boa reputação do Estágio	115 até 122	Simbólico
B	Hierarquia e disciplina	123 até 128	

Fonte: Elaborado pelo autor com base na aplicação da AC e apoio no MCI de Schuler e De Toni (2019).

5.2.1.6 Nível de percepção emocional

Quadro 26 - Temas relacionados à percepção 'emocional' dos estagiários

T	TEMAS (T)		
129	A organização e o desempenho da equipe foram sem dúvida os aspectos positivos mais visto.		
130	Poder contar com profissionais engajados em nos ajudar a todo momento [...].		
131	[...] acredito que o compromisso dos militares com os alunos ajudou a praticar tudo o que aprendemos na teoria [...].		
132	[...] principalmente da Tenente Deborah que é uma profissional de Relações Públicas e se tornou um exemplo, [...].		
133	A equipe do CMA juntamente com os estagiários mostraram que estavam ali para o melhor [...].		
134	E também poder contribuir com uma equipe que luta pela pátria seria uma honra.		
135	[...] na minha opinião estamos bem servidos, tanto no sentido dos instrutores como material didático.		
136	[...] a atenção e recepção amigável de todo o grupo do CMA [...].		
137	[...] quero agradecer a toda equipe pelo apoio e atenção dados no estágio.		
138	[...] tenho só a agradecer ao CMA e o CIGS por ter disponibilizado esse estágio aos universitários do curso de comunicação social.		
139	[...] o general, coronel, os tenentes e sargentos foram sinceros com a gente.		
140	[...] a atenção e preocupação com o bem-estar de todos.		
Categoria de Análise		Nº do Tema	Nível de Percepção
A	Dedicação dos militares ao Estágio	129 até 135	Emocional
B	Acolhimento aos estagiários	136 até 140	

Fonte: Elaborado pelo autor com base na aplicação da AC e apoio no MCI de Schuler e De Toni (2019).

5.2.1.7 Nível de percepção axiomático

Quadro 27 - Temas relacionados à percepção 'axiomática' dos estagiários

T	TEMAS (T)		
141	[...] uma experiência no Exército Brasileiro, na área de comunicação social, é muito válida e enriquecedora para a minha vida acadêmica e profissional no futuro.		
142	Vejo apenas aspectos positivos, pois é uma experiência, tanto para a vida acadêmica como para a vida pessoal.		
143	[...] deu certo e foi um aprendizado pra vida toda. Vai contar muito na minha vida profissional.		
144	Por tudo que me acrescentou como cidadã, como profissional de comunicação e como pessoa junto à sociedade.		
145	[...] total importância em meu crescimento profissional.		
146	[...] civismo, respeito ao próximo, tudo isso é de grande importância para o crescimento pessoal.		
147	[...] ser útil para o curso que estou fazendo, além de capacitar e mostrar modos de sobrevivência com uma especialização muito ampla.		
148	[...] aspectos mais positivos que tivemos e que levaremos para toda a vida.		
149	[...] nos são agregados pra a nossa carreira jornalística.		
150	[...] a importância desse estágio para futuros comunicadores [...].		
Categoria de Análise		Nº do Tema	Nível de Percepção
A	Influência na vida pessoal e profissional	141 até 150	Axiomático

Fonte: Elaborado pelo autor com base na aplicação da AC e apoio no MCI de Schuler e De Toni (2019).

5.3 Resultados e discussão

A primeira constatação que se pode extrair diz respeito ao fato do Tema (T) mais recorrente em toda a análise, ao longo dos 30 questionários, ter sido o de “explorar o lado militar dos estagiários”. Por isso, esse Tema (T) foi elevado ao *status* de Categoria de Análise. Citações e respostas às pesquisas referenciavam essa categoria em 15 dos 30 questionários, ou seja, 50% dos participantes gostaria que o lado militar fosse mais explorado no ECAM. Dentre os Temas (T) que evidenciaram esse aspecto, estão: “fazer trilhas e orientação na selva” (T-99)¹⁰⁹, “poder usar a piscina para fazer algum treinamento militar” (T-104) e “comer outros bichos para ficar mais real a questão da sobrevivência” (T-109). Percebendo esse sentimento, ainda no desenvolvimento do Estágio, os instrutores aplicaram ações de “ordem unida” nas locomoções a pé dos estagiários. Isso significa que, quando os participantes iam para o refeitório, na hora do almoço, ou precisavam se deslocar para o embarque no ônibus, por ocasião da realização das visitas a outras organizações militares; os instrutores testaram fazer esses deslocamentos em “ordem”, ou seja, em formato de filas e colunas por comando de voz, marchando até o local destinado (ônibus ou refeitório, por exemplo). Antes, porém, foi realizada uma consulta coletiva prévia ao término de uma das

¹⁰⁹ Observar os quadros de mapeamento dos Temas (T) por nível de percepção e encontrar o número correspondente.

oficinas em que todos levantaram a mão concordando em dar mais realidade militar ao Estágio. A turma respondeu de forma satisfatória à iniciativa até o último dia de atividade. É oportuno destacar que toda dinâmica realizada era feita de forma deliberada, nada foi imposto em termos de como desenvolver as ações da programação, apesar de ter sido planejada pela equipe de instrutores com antecedência.

Uma segunda constatação, ao interpretar os dados coletados e analisados, foi a de que dois dos sete níveis de percepção, a saber, o nível mental e o nível afetivo, foram responsáveis por 49% de participação na construção da imagem do EB. Praticamente a metade. O restante ficou dividido entre os outros cinco níveis de percepção, níveis simbólico, axiomático, físico, emocional e visionário. No entanto, é importante deixar claro que essa conjuntura não quer dizer que, ao se planejar a programação do Estágio, distribuiu-se mais horas às atividades que suscitavam a percepção de nível mental e afetivo em detrimento dos outros. Pelo contrário. O Estágio foi dividido em três momentos e cada um detinha 33,3% da ocupação temporal da grade de atividades do ECAM (Quadro 7). Nesse sentido, a busca por uma equalização dessa assimetria não está em aumentar o número de horas dedicadas aos sete níveis de percepção que foram menos apontados nas respostas da pesquisa pelos respondentes, mas observou-se os critérios qualitativos concentrados nos dois tipos de percepção mais presentes (mental e afetivo), a fim de aumentar seu reconhecimento no processo de construção da imagem institucional por parte dos estagiários.

Por fim, o fato de a percepção de nível “mental” ter ficado como a de maior recorrência, na opinião dos universitários, justifica-se porque, além das oficinas práticas e das palestras envolvendo a temática da Com Soc e suas técnicas, executadas na programação desenvolvida dentro do CMA, os estagiários, quando chegavam em outras unidades militares do EB, em Manaus, eram recebidos no auditório para uma exposição introdutória sobre a missão, visão e valores da respectiva organização militar visitada antes de começar a visita às instalações propriamente dita.

Uma terceira constatação, perceptível por meio da AC das pesquisas, enquadra-se no nível simbólico, principalmente, no que se chamou de “reputação anterior”, remetendo aos universitários que participaram de edições anteriores do Estágio e que foram lembrados pelos respondentes do questionário aplicado. Alguns deles citaram amigos ou coordenadores(as) dos cursos de Com Soc de suas universidades/faculdades que se manifestaram positivamente em relação à experiência tida quando participaram do ECAM. Portanto, infere-se que alguns estagiários tiveram incentivos de terceiros na decisão de se inscreverem para o Estágio. Isso

pode ser constatado ao se observar os seguintes Temas (T): “alunos veteranos da universidade que fizeram o curso de correspondente de assuntos militares se referiram super bem sobre o mesmo” (T-115); “informações passadas por nossa coordenadora me fez procurar entender esse universo” (T-116).

Uma quarta constatação, trata-se de um rompimento de expectativa. Acreditava-se que a Categoria de Análise “pernoite na selva”, com 13 recorrências, seria a mais citada nas respostas dos questionários pelos universitários, porque se observou entusiasmo nos estagiários quando, em diferentes momentos nos primeiros dias do ECAM, comentava-se sobre o dia em que pernoitariam na selva. No entanto, com 15 recorrências, a categoria “explorar o lado militar dos estagiários” foi a mais citada. Em certa medida, há uma relação entre essas Categorias, pois é a partir do pernoite que os estagiários têm mais contato com uma situação real vivida pelos militares durante treinamentos em algumas Bases de Instrução do Exército na região amazônica. No momento do pernoite, os participantes puderam vestir uma farda militar, fazer uso de acessórios específicos, dividir as missões que cada um ficaria responsável durante o período da madrugada (pernoite na selva), estabelecer comunicação via rádio a distância, organizar o roteiro da ronda¹¹⁰ noturna para resguardar os colegas durante o pernoite, dentre outras atividades.

A quinta constatação foi a de que todos os níveis de percepção elencados pelo Método para Configuração de Imagem (MCI), de Schuler e De Toni (2015), estavam presentes no Estágio. Assim, 100% do método foi evidenciado no ECAM. Essa observação ressalta o caráter plural e complexo do evento no processo de construção da imagem do EB na região. Isso significa que os estagiários, enquanto seres comunicacionais, no âmbito do ECAM, estão sujeitos a certa multiplicidade de percepções e infinitas possibilidades de relações (sujeito-sujeito e sujeito-objeto).

A sexta constatação foi revelada durante a tabulação dos 30 questionários que durante sua leitura trouxe ideias substantivas contidas nos documentos. Assim, conseguiu-se grifar a presença total de 150 Unidades de Registro, do tipo Tema (T), como base para a Análise de Conteúdo. Isso resulta numa média de cinco Temas (T) para cada estagiário, ou seja, é como se cada participante tivesse escrito cinco considerações sobre o Estágio ao responder ao referido instrumento de pesquisa. A finalização do Estágio, materializada nessas manifestações de opiniões dos universitários, representa a forma como o CMA, enquanto sistema social, e o ECAM, como uma das partes desse sistema, foram capazes de reduzir a

¹¹⁰ Atravessar a pé todos os pontos sensíveis no local do pernoite na selva visando à segurança do grupo.

complexidade do ambiente externo, possibilitando a criação de um vínculo com uma parcela do público que não resiste à existência do sistema CMA enquanto estrutura presente no meio social. Luhmann (2011) batizou esse tipo de vínculo de Acoplamento Estrutural.

Dessa forma, o CMA não pode ser compreendido como um sistema totalmente aberto e nem totalmente fechado, mas como ambos simultaneamente, ou seja, fechado operacionalmente e aberto cognitivamente, sendo essa abertura seletiva. Do contrário, segundo Luhmann (2011), o sistema CMA deterioraria a si mesmo. No âmago, essa abertura “condicionada” é a maneira pela qual o CMA protege a sua *autopoiesis*, remetendo a sua capacidade própria de reprodução, no sentido da atividade fim da organização, ou seja, a defesa da pátria, e não de uma atividade meio como, por exemplo, é o ECAM e outros acoplamentos que a instituição realiza com vistas à renovação de sua legitimidade social.

A sétima constatação, tornou-se possível devido à perspectiva dos métodos mistos aplicada ao estudo. Assim, a partir do acúmulo da observação participante de três edições do Estágio (2014, 2015, 2016), ficou evidente a existência de áreas de interseções entre os três princípios de complexidade elaborados por Morin (2000b). O princípio dialógico, a partir da inserção horizontal dos instrutores durante a convivência com os estagiários, pois se assim não o fosse, pouco se poderia extrair da comunicação interpessoal existente nos momentos de hiato do evento como, por exemplo, durante o almoço ou no período de espera da chegada do ônibus para o transporte até outras organizações militares, incluindo o tempo do próprio deslocamento. Isso dificultaria, em alguma medida, os apontamentos residuais realizados durante o desenvolvimento desta pesquisa. O princípio recursivo, percebido a partir da intervenção conjunta dos instrutores e dos universitários, principalmente no que se refere ao que é causa e ao que é efeito no ECAM. Em certa medida, essa relação em conjunto, anula, depois de certo período de convivência após iniciado o Estágio, a diferença entre o que é a causa e/ou os causadores do ECAM - instrutores - e o que é efeito e/ou os manifestantes desse(s) efeito(s) - universitários - decorrente(s) daquela(s) causa(s). Dessa forma, os instrutores passam a também criar resultados (o que seria algo intrínseco apenas aos universitários) e os universitários passam a também sugerir e orientar comportamentos (o que seria algo intrínseco apenas aos instrutores).

A oitava constatação foi a de que a rede e as conexões de comunicação existentes no ECAM não estão pré-associadas ou condicionadas a vínculos em redes sociais digitais (aos participantes) ou a algum tipo de tecnologia digital. Ao contrário, a rede de comunicação instersistêmica do ECAM se efetiva, primeiramente, em nível presencial, para somente depois

se hospedar em alguma comunidade digital como, por exemplo, o *Facebook* e o *Whatsapp*, ambos redes sociais onde as turmas de 2014¹¹¹ e 2016¹¹² do Estágio criaram um(a) grupo/comunidade virtual. Por esse motivo, a TAR lança significados na observação da dinâmica do Estágio, pois além da comunicação interpessoal na formulação de uma rede, há a participação de objetos e ideias, ou seja, seres inanimados e elementos abstratos (da cultura organizacional) cujo papel se fundamenta na estruturação da rede de comunicação entre os universitários no momento de realização do ECAM. Uma farda, por exemplo, não é nada se não houver alguém para vesti-la; o cantil não é nada sem alguém para utilizá-lo como recipiente de água; a rede de selva não tem função alguma se não houver alguém para montá-la; e o pernoite na selva não tem valor agregado se não for realizado por pessoas com capacidade de construir sentido para os acontecimentos durante a atividade. Portanto, o que é visto, usado, pensado, imaginado, sugerido e dito entre os participantes do ECAM, contribui para a construção coletiva da imagem do EB na Amazônia Ocidental. É da relação entre os seres animados (o homem) e os inanimados (os objetos) que surgem as percepções contributivas para a efetivação de uma imagem (do Exército) contextualizada por algum tipo de realidade (nesse caso, a amazônica).

A nona constatação foi a de que pela quantidade de elementos existentes e suas possibilidades de relações tendendo ao infinito, o ECAM pode ser considerado um ecossistema comunicacional, pois a cada Estágio utilizam-se novos caminhos com diferentes amplitudes para se chegar a um resultado que somente é possível de ser analisado após o encerramento de cada edição. Essa constatação reforça que cada edição do ECAM é singular, assim como cada grupo de estagiários difere dos anteriores. Esse achado remete à roupagem complexa do evento, ou seja, pitadas de incerteza, acaso, desordem e imprevisibilidade a cada edição do Estágio. O ponto, portanto, está na qualidade das relações que são estabelecidas, assim como na capacidade que cada objeto tem em gerar, nas percepções mais aguçadas, a manifestação consciente de cada elemento participante. Por esse caminho, a imagem da instituição pode ser analisada, julgada e compreendida como fator de complexidade.

Por fim e como consequência do que foi exposto, a décima constatação diz respeito à imagem que os universitários formularam sobre o Exército por meio do ECAM. Percentualmente, a percepção da imagem teve sua distribuição da seguinte forma:

¹¹¹ Acesse aqui: <https://www.facebook.com/profile.php?id=100065933314343>

¹¹² Página fechada ao término da Operação Ágata.

- 28% foi com base nos aprendizados proporcionados pela instituição (Quadro 21 do T-01 ao T-13)¹¹³ por meio de palestras e oficinas práticas (Quadro 21 do T-14 ao T-26) que abordaram questões específicas da área da comunicação social no EB (Quadro 21 do T-27 ao T-38); defesa nacional (ver T-39 e T-40 do Quadro 21) e questões sobre a história da instituição na região Amazônica (ver T-41 e T-42 do Quadro 21);
- 21% da constituição da imagem do EB teve por base a possibilidade de compartilhar experiências pessoais, tanto entre os universitários de diferentes Instituições de Ensino Superior quanto por parte dos universitários em relação aos instrutores (Quadro 22 do T-43 ao T-52). As visitas aos principais quartéis do EB em Manaus (T-73 e T-74 do Quadro 22), o reconhecimento dado pela instituição à área de comunicação social (Quadro 22 do T-70 ao T-72) e a integração que o Exército procura ter com a sociedade civil, a partir de eventos de natureza semelhante ao ECAM, também fazem parte do percentual citado anteriormente (Quadro 22 do T-53 ao T-61);
- 14% da imagem da instituição teve como base o interesse pelo entendimento da rotina militar (Quadro 23 do T-88 ao T-92), envolvendo tanto a capacidade de sobrevivência na selva (T-80) quanto a de superar diversos obstáculos (T-95). O pernoite na selva (Quadro 23 do T-75 ao T-87) proporcionado aos estagiários compõe esse percentual de contribuição para a imagem do EB na Amazônia Ocidental;
- 13% (Quadro 24 do T-96 ao T-114) da imagem que os universitários construíram sobre o EB teve por base algumas expectativas criadas pela instituição como, por exemplo, a possibilidade de conhecer uma área de operação real do Exército na fronteira amazônica (T-96), a desmistificação da imagem negativa que, muitas vezes, a mídia propaga sobre o Exército (T-111) e a viabilidade de um dia exercer a função de comunicação social na instituição (T-114);
- 9% teve origem em argumentos pretéritos dos coordenadores dos cursos de comunicação social das universidades e dos universitários que já tinham participado do ECAM em anos anteriores (Quadro 25 do T-115 ao T-122), bem como pelo reconhecimento da disciplina militar, um dos pilares balizadores da cultura do EB, como fator positivo (Quadro 25 do T-123 ao T-128);

¹¹³ Observar os quadros de mapeamento dos Temas (T) por nível de percepção e encontrar o número correspondente. Eles estão localizados entre as páginas 138 e 144 desta dissertação.

- 8% da imagem foi proveniente da dedicação dos instrutores no desenvolvimento do ECAM (Quadro 26 do T-129 ao T-135) e ao acolhimento que prestaram aos participantes do Estágio (Quadro 26 do T-136 ao T-140); e, por fim,
- 7% da imagem foi configurada a partir da influência que o ECAM consegue oferecer para a vida pessoal e profissional do participante. A citação de um universitário elucida bem essa influência: “[...] uma experiência no Exército Brasileiro, na área de comunicação social, é muito válida e enriquecedora para a minha vida acadêmica e profissional no futuro”.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante o percurso desta pesquisa, novas relações teóricas, além das já esperadas, tornaram-se evidentes e, conseqüentemente, essenciais ao entendimento do objeto estudado, o ECAM, e de sua rede de relações intersistêmicas. A partir desse momento, ficou claro que o potencial analítico do objeto em tela era amplo e mais complexo do que se mensurou na fase de elaboração do projeto de pesquisa. Assim sendo, buscou-se alinhar os princípios do pensamento complexo ao que de mais coerente existe nas teorias vinculadas ao campo da comunicação e da sociologia, a fim de subsidiar com maior amplitude as questões presentes na construção da imagem do EB na Amazônia Ocidental.

Nessa busca, contextualizada pelos potenciais conflitos entre certezas e incertezas existentes no ECAM, somaram-se à complexidade contribuições aplicadas da Teoria Geral dos Sistemas, da Teoria dos Sistemas Sociais, da Ecologia Profunda, da *autopoiesis*, do Acoplamento Estrutural, da Cultura Organizacional e de sua tríade sistêmica (cultural, imaginário e simbólico), da Teoria Ator-Rede e, por fim, do Método para Configuração de Imagem com seus níveis de percepção. Fato esse que pretendeu dar uma identidade inter e transdisciplinar à dissertação, pois buscou-se, constantemente, relacionar mais de uma área do conhecimento ao mesmo objeto de estudo com vistas a produzir uma compreensão do ECAM para além do que as disciplinas cartesianas podem proporcionar.

Assim, abriu-se caminho para a materialização da hipótese de que o Estágio estava sustentado em uma estrutura comunicativa ecossistêmica formadora de uma rede de conexões entre sujeitos e entre estes e os objetos circundantes, a partir da qual seria possível quantificar e qualificar percepções que evidenciariam os sentidos na compreensão da imagem do EB no âmbito da Amazônia.

Sob esse olhar ecossistêmico, foi possível inferir que a complexidade presente na formação da imagem do EB é materializada pelos desdobramentos do que Morin (2011a) batizou como três princípios da complexidade: dialógico, recursivo e hologramático. Além disso, constatou-se que, com base nas perspectivas da matriz sistêmica, o sistema social, ou seja, o CMA, onde o ECAM é um de seus subsistemas, não é um sistema plenamente aberto ou fechado. Trata-se de ser ambos, aberto e fechado, dependendo da capacidade que o sistema (CMA) tem de reduzir a complexidade do meio ambiente no qual está inserido. Esse movimento foi chamado por Luhmann (2011) de abertura cognitiva e fechamento operacional. Como consequência, pode-se deduzir que o CMA é capaz de se acoplar estruturalmente com

fragmentos do meio externo. E é justamente por isso que o ECAM se torna possível, pois os elementos (os universitários, no caso) selecionados do meio externo pelo sistema (CMA) não representam uma resistência à evolução e à manutenção do próprio sistema, não significando, eminentemente, uma ameaça a sua autopoiesis. Autopoiese que, tomado semanticamente dos estudos de Maturana e Varela (2001), significa a capacidade que o sistema, no caso o CMA, tem de se auto reproduzir.

Discutidos os aspectos da complexidade ecossistêmica do ECAM e identificado a tríade sistêmica presente na cultura organizacional do EB, ambos presentes nos objetivos específicos previstos na pesquisa e que foram alcançados, partiu-se para a questão da construção da imagem do EB. Construção possível de ser compreendida a partir da AC proposta neste estudo que estabeleceu 21 Categorias de Análise. Por exemplo, foi possível mapear nas respostas à pesquisa 15 Temas (T) relacionados às especificidades do EB. Alguns diziam respeito às particularidades da vida militar como, por exemplo, ao ato de prestar continência e à camaradagem em oferecer ajuda a colegas com alguma dificuldade criando o sentimento de conjunto, equipe. Dessa forma, apontou-se o "explorar o lado militar dos estagiários", como sendo uma Categoria de Análise. Outro exemplo está na identificação de Temas (T) referentes à capacidade de sobrevivência na selva, focada na obtenção de água e alimento com o que a floresta oferece e os cuidados a serem tomados durante o período noturno na selva. Dessa forma, apontou-se o "pernoite na selva" como também sendo uma Categoria de Análise.

Ao todo, com base nos 150 Temas (T) separados pela AC, tornou-se possível apontar a existência de 21 Categorias de Análise. Posteriormente, aplicaram-se a essas categorias os conceitos de cada um dos sete níveis de percepção sob a orientação do Método para Configuração de Imagem para, enfim, chegar-se ao escopo de quanto cada nível de percepção se fez presente no processo de construção da imagem do EB na Amazônia Ocidental.

Assim, chegou-se ao resultado de que apenas dois níveis de percepção, a saber, o mental e o afetivo, foram responsáveis por 49% de participação na formação da imagem que os universitários disseram ter do EB ao término do ECAM. Os demais níveis, físico, visionário, simbólico, emocional e o axiomático, tiveram 51% de presença no mesmo processo de construção da imagem da instituição. Isso evidenciou um desequilíbrio na relação entre os níveis de percepção. Enquanto apenas duas percepções foram responsáveis por praticamente “metade” (49%) da influência na construção da imagem, a outra metade foi ocupada por cinco níveis. Formando-se, assim, uma relação assimétrica de 2 níveis de percepção para 50% da imagem do EB, por 5 níveis de percepção para os outros 50%. Ainda sobre o fato da metade da concentração da imagem do EB ser por vias de apenas 2 níveis de percepção, o mental e o afetivo,

é oportuno pontuar que a característica afetiva da imagem é tão importante quanto a mental, porque é de onde provém os demais atributos da imagem que não são contemplados pela competência mental.

Diante dessa constatação, abre-se uma nova janela de investigação sobre o ECAM: quais aspectos contribuíram para esse desequilíbrio? Seria a forma como a programação foi planejada pelos instrutores? Seria pela dinâmica como as atividades foram desenvolvidas? Seria alguma questão relacionada aos participantes como, por exemplo, faixa de idade, gênero (por haver mais mulheres do que homens) ou especialidade (por haver universitários da área de jornalismo, publicidade e propaganda, relações públicas)? Novas pesquisas podem ser incentivadas a buscar respostas às problematizações advindas das constatações apresentadas por este trabalho.

Isso demonstra que, por mais que se tenha tentado dar um tratamento plural ao objeto em estudo, devido a sua complexidade, ainda restaram potenciais espaços vazios a serem ocupados no sentido de alargar a compreensão teórico-prática do Estágio. A psicologia, por meio da Teoria das Representações Sociais, por exemplo, pode ser um caminho sugestivo ao amadurecimento dessa compreensão. Nesse sentido, é oportuno destacar a escolha pelo emprego introdutório da Teoria Ator-Rede para descrever a rede em movimento de relações existentes no ECAM. Justifica-se esse complemento teórico, e em certa medida também metodológico, pelo fato de a rede, no ECAM, não ter o sentido tecnológico como é comumente empregado nos estudos contemporâneos sobre comunicação. Trata-se de uma rede em que é possível perceber a extensão, significado, temperatura, formato, gosto e a consistência de algo ou de alguém dentre outros sentidos e sentimentos somente possíveis de serem aflorados em corpo presente pelo contato com o outro (contiguidade física), seja esse outro um sujeito ou um objeto.

Em tempo, dois obstáculos, porém, marcaram o início de uma resistência a ser vencida por esta dissertação. O primeiro, foi o fato de não haver trabalhos acadêmicos anteriores sobre o Estágio, dificultando, inicialmente, a demarcação de um problema de pesquisa ao redor do objeto. Dificuldade essa enfrentada a partir da decisão de alargar as possibilidades de entendimento do ECAM, buscando estudos acadêmicos sobre a imagem das/nas organizações. Como consequência, optou-se por dedicar uma parte desta dissertação a expor alguns desses estudos que apresentavam relativa proximidade à proposta deste trabalho. O segundo, tratava-se da utilização do Paradigma da Complexidade e seus correspondentes em um contexto (Exército Brasileiro) onde as assimetrias não são, por enquanto, compreendidas explicitamente como parte do processo natural de organização e de sua evolução. Portanto, repousa nesse

segundo obstáculo, talvez, a principal contribuição deste trabalho, ou seja, trazer à baila as possibilidades de diálogo entre epistemes aparentemente distintas (cartesiana *versus* complexidade ecossistêmica), mas, substancialmente capazes de contribuir para o entendimento de processos comunicativos sem os quais o ECAM não teria sentido ao emergir.

Por fim, as constatações apontadas neste trabalho são pretensões de conclusões que, no tocante ao estudo sobre a construção da imagem do EB, estão sujeitas a inúmeras outras possibilidades, pois a depender do contexto histórico e de como o ecossistema de comunicação e sua complexidade forem trabalhadas pela instituição, os resultados possibilitarão diferentes inferências ao mesmo objeto ou de outro que se escolher analisar.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. I. R. D. **Manual de planejamento estratégico**: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ANDRADE, H. **Ecologia**. Recife: Água-marinha, v. 1, 1999.

ANDRADE, L. C. S. Identidade corporativa e propaganda institucional. In: KUNSCH, M. M. K. **Obtendo resultados com Relações Públicas**. 1ª. ed. São Paulo: Pioneira, 1997. p. 115-124.

ARAÚJO, J. E. S. Os deuses de Westeros: uma cartografia das controvérsias em torno da autoria no seriado Game of Thrones. In: LEMOS, André **Teoria ator-rede e estudos de comunicação**. Salvador: EDUFBA, 2016. p. 8-32.

BALDISSERA, R.; SÓLIO, M. B. O complexus comunicação-cultura-administração. **XXVII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação**, Porto Alegre, 2004. 10-19.

BALDISSERA, R. A teoria da complexidade e novas perspectivas para os estudos de comunicação organizacional. In: KUNSCH, M. M. K. **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**. São Paulo: Saraiva, v. 1, 2009. Cap. 7, p. 135-164.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 1ª. ed. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARROS FILHO, C. D.; NETO, L. P. **Reputação**: um eu fora do meu alcance. Rio de Janeiro: Harper Collins, 2019.

BASTOS, C. R. **Curso de teoria do estado e ciência política**. 4ª. ed. São Paulo: Saraiva, 1999.

BATISTA, D. **O complexo da Amazônia**: análise do processo de desenvolvimento. Manaus: Editora Valer, Edua e Inpa, 2007.

BECKER, B. K. **Amazônia**. 6. ed. São Paulo: Ática, 1996. 112 p. (Série Princípios).

_____. **Amazônia**: geopolítica na virada do III milênio. Rio de Janeiro: Garamond, 2009.

BERTALANFFY, L. V. **Teoria geral dos sistemas**. 3ª. ed. Petrópolis: Vozes, 1977.

BRASIL. **Estatuto dos militares**: Lei nº 6.880, de 09 de dezembro de 1980. Brasília, DF: Casa Civil, 1980. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6880.htm >. Acesso em: 15 out 2019.

_____. **Vade-Mécum de Cerimonial Militar do Exército** - Valores, Deveres e Ética Militares (VM 10). 1ª. ed. Brasília: Secretaria Geral do Exército, 2002. P. 3-6.

_____. **O Exército Brasileiro**. 1ª. ed. Brasília: [s.n.], 2014. EB20-MF-10.101.

_____. Plano Estratégico do Exército 2016-2019/2ª edição. **Biblioteca digital do Exército**, 2015. Disponível em: https://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/1/1469/1/bee%2019-15_port_1.881_plano%20estrat%C3%A9gico%20do%20ex%C3%A9rcito%202016-2019.pdf. Acesso em: 12 Outubro 2016.

_____. Da defesa do Estado e das instituições democráticas. In: _____. **Constituição da República Federativa do Brasil 1988**. Brasília: Supremo Tribunal Federal, 2018. p. 118-119.

BUENO, W. D. C. **Comunicação empresarial: políticas e estratégias**. 2ª. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

CAPRA, F. **A teia da vida: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos**. Tradução de Newton Roberval Eichenberg. 9. ed. São Paulo: Cultrix, 2000.

CARDOSO, T. **A epistemologia da mediação em Bruno Latour**. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Tecnologias da Inteligência e Design Digital. São Paulo: PUC-SP, 2015.

CARVALHO, F.; BRITTO, F.; HOUSE, R. **Marca, imagem e reputação: a trajetória de sucesso de pessoas e empresas**. São Paulo: Da Boa Prosa, 2012.

CASTRO, C. **A invenção do Exército Brasileiro**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2002.

CCOMSEX. **Manual do uso da marca Exército Brasileiro**. Brasília: Centro de Comunicação Social do Exército, 2008.

_____. **Plano de comunicação social**. Brasília: Centro de Comunicação Social do Exército, 2012.

_____. **Caderno de comunicação social atendendo ao público**. Brasília: Centro de Comunicação Social do Exército, 2014.

_____. **Caderno de comunicação social atendendo ao público**. Brasília: Centro de Comunicação Social do Exército, 2015.

_____. **Plano de comunicação social**. Brasília: Centro de Comunicação Social do Exército, 2016.

CIURANA, E. R. Complexidade: elementos para uma definição. In: CARVALHO, E. D. A.; MENDONÇA, T. **Ensaio de Complexidade 2**. Porto Alegre: Sulina, v. 2, 2003. p. 48-63.

CMA. **Diretriz do Comandante Militar da Amazônia 2014-2015**. Manaus: Comando Militar da Amazônia, 2014a.

_____. **Ordem de Serviço ECAM 2014**. Manaus: Seção de Comunicação Social do CMA, 2014b. 1-5 p.

_____. **Ordem de Serviço ECAM 2015**. Manaus: Seção de Comunicação Social do CMA, 2015a. 1-5 p.

_____**Ordem de Serviço ECAM 2016.** Manaus: Seção de Comunicação Social do CMA, 2016a. 1-5 p.

_____**Relatório de atividades de comunicação social 2012.** Manaus: Seção de comunicação social do CMA, 2012. 1-9 p.

_____**Relatório de atividades de comunicação social 2013.** Manaus: Seção de comunicação social do CMA, 2013. 1-11 p.

_____**Relatório de atividades de comunicação social 2014.** Manaus: Seção de comunicação social do CMA, 2014c. 1-9 p.

_____**Relatório de atividades de comunicação social 2015.** Manaus: Seção de comunicação social do CMA, 2015b. 1-9 p.

_____**Relatório de atividades de comunicação social 2016.** Manaus: Seção de comunicação social do CMA, 2016b. 1-9 p.

_____**Sala de imprensa.** Manaus: Seção de Comunicação Social do CMA, 2016c. *Site:* <https://cma.eb.mil.br/jornalismocma>

_____**Portal do Comando Militar da Amazônia.** Manaus: Seção de Comunicação Social do CMA, 2018. *Site:* <https://cma.eb.mil.br/>

COELHO, M. D. A.; TERRA, L. **Geografia do Brasil:** espaço natural, territorial e socioeconômico brasileiro. 5ª. ed. São Paulo: Moderna, 2002.

CRUZ, C. M. L. **Comunicação organizacional e pressupostos da comunicação integrada:** a experiência em uma universidade na implementação/reestruturação do jornal institucional. *Conexão: Comunicação e Cultura, Caxias do Sul*, v. 6, n. 11, p. 193-209, Junho 2006.

CURADO, O. **A imagem revelada:** do que é feito e como construir o nosso patrimônio mais valioso. [S.l.]: e-galáxia, 2016. 1-20 p.

CURVELLO, J. J. A. **Comunicação Interna e Cultura Organizacional.** São Paulo: Scortecci, 2002.

CURY, A. **Organização e métodos:** uma visão holística. 7ª. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

DORIN, L. **Enciclopédia de Psicologia Contemporânea:** Psicologia Geral. São Paulo: Livraria Editora Iracema, v. 1, 1984.

DUARTE, M. Y. M. Estudo de caso. In: DUARTE, J.; BARROS, A. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação.** 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 2010. Cap. 14, p. 215-234.

ENRIQUEZ, E. **A Organização em Análise.** São Paulo: Vozes, 1997.

EXÉRCITO. **Boletim do Exército**. Brasília: [s.n.], v. 52, 2002. 47-49 p. Disponível em: <<https://www.3icfex.eb.mil.br/phocadownload/Legislacao/Arquivos/be52-02.pdf>>. Acesso em: 1 Janeiro 2020.

_____. **Manual de Campanha – comunicação social**. 1ª. ed. Brasília: [s.n.], 2009. C45-1.

_____. **Manual de Fundamentos – comunicação social**. 2ª. ed. Brasília: [s.n.], 2017a. EB20-MF-03.103.

_____. **Manual Técnico – técnicas e procedimentos de comunicação social**. 1ª. ed. Brasília: [s.n.], 2017b. EB10-MT-11.001.

_____. **Glossário de termos e expressões para uso no Exército**. 5ª. ed. Brasília: [s.n.], 2018. EB20-MF-03.109.

FORTES, W. G. **Relações Públicas: processo, funções, tecnologia e estratégias**. São Paulo: Summus, 2006.

FRANCO, M. L. P. B. **Análise de conteúdo**. 3ª. ed. Brasília: Liber Livro, 2008.

FREIRE, L. L. **Seguindo Bruno Latour: notas para uma antropologia simétrica**. *Comum*, V. 11, nº 26, p. 46-65, 2006.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HAMAM, R. O evento integrando o mix da comunicação. In: KUNSCH, M. M. K. **Obtendo resultados com Relações Públicas**. 1ª. ed. São Paulo: Pioneira, 1997. p. 107-114.

HOFSTEDE, G. **Culture consequences: comparing values, behaviors, institutions and organization across nations**. Beverly Hills: Sage, 2001.

IASBECK, L. C. A. **A administração da identidade: um estudo semiótico da comunicação e da cultura nas organizações**. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Semiótica. São Paulo: PUC-SP, 1997.

_____. Imagem e reputação na gestão da identidade organizacional. **Organicom: revista brasileira de comunicação organizacional e relações públicas**, São Paulo, IV, 2007. 84-97. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/organicom/issue/view/10216>>. Acesso em: 22 Março 2019.

JÚNIOR, A. F. D. C. **Ecologia profunda ou ambientalismo superficial? O conceito de ecologia e a questão ambiental junto aos estudantes**. São Paulo: Arte & Ciência, 2004.

JUNIOR, F. A. Abrindo a caixa-preta da história: uma análise de dossiê Jango a partir da teoria ator-rede. In: LEMOS, André **Teoria ator-rede e estudos de comunicação**. Salvador: EDUFBA, 2016. p. 34-46.

KLEINMAN, P. **Tudo que você precisa saber sobre filosofia: de Platão e Sócrates até a ética e metafísica, o livro essencial sobre o pensamento humano**. Tradução de Cristina Sant'Anna. São Paulo: Gente, 2014. ISBN 978-85-7312-983-0.

KNYAZEVA, H. O pensamento complexo não-linear e sua aplicação nas atividades de gestão. In: CARVALHO, E. D. A.; MENDONÇA, T. **Ensaios de Complexidade 2**. Porto Alegre: Sulina, v. 2, 2003. p. 95-116.

KUNSCH, M. M. K. **Relações públicas e modernidade**. São Paulo: Summus, 1997.

_____. **Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2002.

_____. Comunicação organizacional na era digital: contextos, percursos e possibilidades. **Signo y Pensamiento**, Sevilla, XXVI, n. 51, 2007. 38-51.

LATOURETTE, B. **Jamais fomos modernos: ensaios de antropologia simétrica**. Tradução de Carlos Irineu Costa. 1ª. ed. Rio de Janeiro: 34/Nova Fronteira, 1994.

_____. **Ciência em ação: como seguir cientistas e engenheiros sociedade afora**. Tradução de Ivone C. Benedetti. São Paulo: UNESP, 2000.

_____. **Reflexão sobre o culto moderno dos deuses fe(i)tiches**. Bauru: EDUSC, 2002.

_____. **Reagregando o social: uma introdução à teoria Ator-Rede**. Tradução de Gilson César Cardoso De Souza. Salvador-Bauru: Edufba-Edusc, 2012.

LOPES, V. S. C. **A gestão da imagem corporativa: um estudo sobre a mensuração e a valoração dos resultados em comunicação corporativa e relações públicas**. Tese (Doutorado). Escola de Comunicações e Artes da USP, São Paulo, 2005.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 2008.

LUHMANN, N. **A improbabilidade da comunicação**. Tradução de Anabela Carvalho. 4ª. ed. Lisboa: Vega, 2006.

_____. **Introdução à Teoria dos Sistemas**. Tradução de Ana Cristina Arantes Nasser. 3ª. ed. Petrópolis: Vozes, 2011.

MADEIRO, C. **Amazônia fecha 2019 com 89 mil focos de queimadas, 30% a mais que 2018**. 2020. Portal UOL. Disponível em: <https://noticias.uol.com.br/meio-ambiente/ultimas-noticias/redacao/2020/01/08/amazonia-fecha-2019-com-89-mil-focos-de-queimadas-30-a-mais-que-2018.htm>. Acesso em: 10 jan. 2020.

MARCHIORI, M. **Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2006.

_____. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, v. 2, 2010.

MARQUES, M. C. C. **Rio da dúvida: o centenário de uma epopeia 1914-2014**. [S.l.]: Ministério da cultura, 2014. 14 p.

MARQUES, G.; HENRIQUE, G. **Queimadas na Amazônia não são naturais e têm impacto global**, afirma pesquisador. 2019. Portal Brasil de Fato. Disponível em: <https://www.brasildefato.com.br/2019/08/28/queimadas-na-amazonia-nao-sao-naturais-e-tem-impacto-global-afirma-pesquisador>. Acesso em: 11 set. 2019.

MATOS, L. P.; CARDOSO, M. S.; SANTOS, F. M. A imagem como ferramenta da comunicação contemporânea. **Anais do XVI Congresso de Ciências da Comunicação na Região Centro-Oeste**, São Paulo: Intercom, 8 a 10 Maio 2014. Disponível em: <https://www.portalintercom.org.br/anais/centrooeste2014/resumos/R41-0129-1.pdf>. Acesso em: 15 março 2019.

MATURANA, H.; VARELA, F. **De máquinas e seres vivos: autopoiese - a organização do vivo**. 3ª. ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

_____. **A árvore do conhecimento: as bases biológicas da compreensão humana**. Tradução de Humberto Mariotti e Lia Diskin. 9ª. ed. São Paulo: Palas Athena, 2001.

MITCHELL, W. J. T. **Iconology: image, text, ideology**. Chicago: The University of Chicago Press - Paperback edition, 1987.

MOLINA-AZORIN, J. F. Mixed methods research in strategic management: impact and applications. **Journal article (Organizational Research Methods)**, 2012. 33-56. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1094428110393023>. Acesso em: 10 Janeiro 2019.

MONTEIRO, G.; FEITOZA, M.; NOGUEIRA, W.. **Ecossistemas comunicacionais: história, projetos e perspectivas**. Manaus: Valer, 2014.

MORIN, E.; MOIGNE, J.-L. L. **A inteligência da complexidade**. Tradução de Nurimar Maria Falcí. 2ª. ed. São Paulo: Períopolis, 2000a.

MORIN, E. A noção de sujeito. In: SCHNITMAN, D. F. **Novos paradigmas, cultura e subjetividade**. Porto Alegre: Artes Médicas do Sul, 1996. p. 45-55.

_____. **O paradigma perdido: a natureza humana**. 106007/7335. ed. Mem Martins: Gráfica Europam, 2000b. ISBN 972-1-01721-3.

_____. **Introdução ao Pensamento Complexo**. Porto Alegre: Sulina, 2011a.

_____. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. Tradução de Catarina Eleonora F. da Silva e Jeanne Sawaya. 2ª. ed. São Paulo: Cortez, 2011b.

NEVES, R. D. C. **Imagem empresarial: como as organizações e as pessoas podem proteger e tirar partido do seu maior patrimônio**. Rio de Janeiro: Mauad, 1998.

NOGUEIRA, O. **Constituições brasileiras volume 1: 1824**. 2012. 3ª edição Senado Federal. Disponível em: https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/137569/Constituicoes_Brasileiras_v1_1824.pdf. Acesso em: 26 nov. 2019.

OSHIRO, A. L. A. A Comunicação “formatando” a Reputação Integradora. In: **Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas** – Abrapcorp, 4, 2010, Porto Alegre, RS. Anais (on-line). São Paulo: Abrapcorp, 2010. Disponível em: <http://www.abrapcorp.org.br/anais2010/trabalhosGT4.html> Acesso em: 19 Abril 2019.

PERUZZO, C. M. K. Observação participante e pesquisa-ação. In: DUARTE, J.; BARROS, A. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2010. p. 125-145.

PINTO, T. A. R. C. **A Comunicação Organizacional e os Fenômenos de Identidade: a aventura comunicativa da formação da Universidade do Minho, 1974-2006**. 2008. 526 f. Tese (Doutorado) - Curso de Ciências da Comunicação, Universidade do Minho, Braga, 2008.

PLUM, L. H. G. Emprego do destacamento DOMPSA de selva em apoio às tropas regulares e irregulares na Região Amazônica: uma proposta. **Revista do Exército Brasileiro**, Rio de Janeiro, v. 142, p. 73-81, 2005.

RABAÇA, C. A.; BARBOSA, G. G. **Dicionário de Comunicação**. 2ª. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

ROSA, M. A reputação sob a lógica do tempo real. **Organicom: revista brasileira de comunicação organizacional e relações públicas**, São Paulo, IV, 2007. 58-69. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/138943>>. Acesso em: 22 Março 2019.

SANDRONI, P. **Novíssimo dicionário de economia**. 1. ed. São Paulo: Best Seller, 1999.

SANTOS, A. R.; PESSÔA, F. G.; RODRIGUES, A. P. G. A Imagem Corporativa e seus Reflexos: um Estudo de Imagem da Polícia Militar de Santa Catarina na Perspectiva de Moradores da Grande Florianópolis. **Teoria e Prática em Administração**, João Pessoa, v. 9, n. 1, p. 63-76, Jan/Jun 2019. ISSN 2238-104X. Disponível em: <<https://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/tpa/article/view/39583>>. Acesso em: 15 Março 2020.

SCHEIN, E. H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

_____. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHMIDT, F. Identidade, imagem e reputação: empresas sem pertencimento no mundo da interdependência. In: FARIAS, L. A. D. **Relações públicas estratégicas: técnicas, conceitos e instrumentos**. São Paulo: Summus, 2011. p. 89-105.

SCHULER, M.; DE TONI, D. Gestão da Imagem: desenvolvendo um instrumento para a configuração da imagem do produto. **Revista de administração contemporânea**, Maringá, v. XI, n. 4, p. 131-151, Outubro/Dezembro 2007. ISSN 1982-7849.

_____. **Gestão da imagem de organizações, marcas e produtos:** através do MCI: Método para configuração de imagem. São Paulo: Atlas S.A., 2015.

SCHULER, M. O método de configuração de imagem aplicado à administração da imagem de produtos. In: KUNSCH, M. M. **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas.** 2ª. ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009. Cap. 3, p. 241-257.

SCROFERNEKER, C. M. A. **O Diálogo possível:** comunicação organizacional e paradigma da complexidade. Porto Alegre: ediPUCRS, 2008.

_____. Comunicação e cultura organizacional: a complexidade dos diálogos (in)visíveis. In: MARCHIORI, M. **Faces da cultura e da comunicação organizacional.** São Caetano do Sul, SP: Difusão, v. 2, 2010. Cap. 10, p. 185-197.

SERVA, M.; DIAS, T.; DIAS ALPERSTEDT, G. Paradigma da complexidade e teoria das organizações: uma reflexão epistemológica. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 50, n. 3, p. 276-287, 2010.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico.** São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, A. V.; TSUKAHARA, M. P.; NUNES, N. F. **Cultura Organizacional:** uma reflexão na perspectiva comportamental. 1ª. ed. Brasília: Instituto Walden4, 2017.

SILVA NETO, B. R. Comunicação e reputação corporativa. In: SILVA NETO, B. R. **Comunicação corporativa e reputação:** construção e defesa da imagem favorável. São Paulo: Saraiva, 2010. p. 2-16.

SIMÕES, R. P. **Relações Públicas:** função política. São Paulo: Summus, 1995.

SOUZA, Iara M. D. A.; JÚNIOR, Dário R. D. S. Apresentação. In: LATOUR, Bruno **Reagregando o social:** uma introdução à teoria Ator-Rede. Salvador-Bauru: Edufba-Edusc, 2012. p. 11-15.

TARDE, G. **Monadologia e sociologia e outros ensaios.** Tradução de Paulo Neves. São Paulo: Editora Unesp Digital, 2018.

THEOPHILO, G. **Um olhar verde e amarelo sobre a Amazônia.** Manaus: Grafisa, 2016.

THOMAZ, J. C.; BRITO, E. P. Z. Comunicação corporativa: contribuição para a reputação das organizações. **Organicom**, São Paulo, v. 4, n. 7, p. 140-157, Dezembro 2007. ISSN 2238-2593.

TORQUATO, G. **Cultura, poder, comunicação e imagem:** fundamentos da nova empresa. São Paulo: Pioneira, 1991.

VALADÃO, J. A. D.; ANDRADE, J. A. **Teoria do ator-rede e adequação sociotécnica.** 1ª. ed. Curitiba: Appris, 2016.

VALERIO, D. M.; PIZZINATTO, N. K. Análise da imagem organizacional de universidades por meio da matriz familiaridade-favorabilidade. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 4, n. 1, p. 26-37, 2003. ISSN 1518-6776. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/1954/195418020003.pdf>>. Acesso em: 15 Março 2020.

VASCONCELLOS, M. J. E. **Pensamento sistêmico: o novo paradigma da ciência**. Campinas: Papirus, 2002.

VÁSQUEZ, R. P. Identidade da marca, gestão e comunicação. **Organicom: revista brasileira de comunicação organizacional e relações públicas**, São Paulo, IV, 2007. 198-211. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/organicom/issue/view/10216>>. Acesso em: 22 Março 2019.

VERDE-OLIVA. Estágio de Correspondente de Assuntos Militares. **Revista Verde-Oliva Exército Brasileiro**, Brasília, n. 211, p. 38-39, Abril, Maio, Junho 2011.

_____. Estágio de Correspondente de Assuntos Militares (ECAM/2017). **Revista Verde-Oliva Exército Brasileiro**, Brasília, n. 238, p. 40-42, Outubro 2017.

VILLAFANE, J. **Imagem positiva: gestão estratégica da imagem das empresas**. Tradução de Herculano Carreira. 1. ed. Lisboa: Sílabo, 1998. ISBN 972-618-192-5.

VINHOLA, B. G. A circulação imagética midiaticizada. **Rizoma**, Santa Cruz do Sul, v. 4, n. 2, p. 50-67, Dezembro 2016. ISSN 2318-406X. Disponível em: <<https://online.unisc.br/seer/index.php/rizoma/article/view/7651/5545>>. Acesso em: 15 Março 2019.

WHITFIELD, J. **O poder da reputação: aprenda a construir e usar sua imagem para ser bem-sucedido no ambiente de trabalho**. Tradução de Gabriel Zide Neto. 1ª. ed. Rio de Janeiro: Best Business, 2014.

WOOD JUNIOR, T. Mudança organizacional e transformação da função recursos humanos. In: WOOD JUNIOR, T. **Mudança Organizacional**. 5ª. ed. São Paulo: Atlas, 2009. p. 264-281.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, v. 4ª, 2010.

ZANOTTO, M.; FACHINELLI, A. C. Configuração da imagem organizacional: um desafio para as relações públicas. **Anais da XIII Mostra de Iniciação Científica, Pós Graduação, Pesquisa e Extensão da Universidade de Caxias do Sul**, Caxias do Sul, v. 2, p. 1-16, 8 e 9 Novembro 2013. Disponível em: <<http://www.ucs.br/etc/conferencias/index.php/mostraucsppga/mostrappga2013/paper/view/3612/1127>>. Acesso em: 12 Março 2019.