

## A COMUNICAÇÃO PARA TRANSMITIR A CULTURA E OS VALORES ORGANIZACIONAIS: O CASO DA REVISTA *RECRUTINHA*

Camila Cassins Jordão<sup>1</sup>

Elza Aparecida de Oliveira Filha<sup>2</sup>

**Resumo:** Este artigo analisa, sob a perspectiva da comunicação organizacional, quatro edições da revista em quadrinhos *Recrutinha*, produzida pelo Centro de Comunicação Social do Exército para crianças do primeiro ciclo do ensino fundamental. Como a revista apresenta o Exército Brasileiro sob um caráter didático, é possível perceber em seu conteúdo a transmissão dos valores e da cultura desta instituição, além de características próprias de sua comunicação.

**Palavras-chave:** Comunicação, cultura organizacional, história em quadrinhos, revista, Exército Brasileiro.

**Abstract:** This paper analyzes, from the perspective of organizational communication, four issues of the magazine *Recrutinha*, produced by the Communication Center of the Army for children of the first cycle of elementary school. As the magazine presents the Brazilian Army under a didactic approach, we can see in its content the transmission of values and culture of this institution, as well as characteristics of its own way of communication.

**Keywords:** Communication, organizational culture, comics, magazine, Brazilian army.

### Introdução

Este artigo tem como objetivo analisar a revista em quadrinhos *Recrutinha* sob a perspectiva da Análise do Discurso de linha francesa (AD). A revista é produzida pelo Exército Brasileiro e tem como público-alvo crianças do primeiro ciclo do ensino fundamental. A publicação, conforme será abordado adiante, reflete uma série de peculiaridades da comunicação da instituição que perduram desde o Regime Militar (1964-1985), entre elas a exaltação do que é “de dentro”, dada por meio da valorização da participação da instituição no desenvolvimento nacional e do culto a determinados heróis.

A escolha da revista *Recrutinha* se deve à falta de estudos sobre as formas alternativas de publicações organizacionais. Para a análise, foram selecionadas quatro edições, equivalentes ao período de um ano (2010-2011), material ao qual as autoras tiveram acesso. Como fundamentação teórica, foram usadas, sobretudo, obras de Margarida Kunsch (2009a, 2009b e 2009c).

---

<sup>1</sup> Jornalista (Universidade Positivo), aluna de Comunicação Institucional na Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR).

<sup>2</sup> Doutora em Comunicação pela Unisinos, professora do Departamento Acadêmico de Linguagem e Comunicação da UTFPR.

## **A Comunicação Social do Exército (CCOMSEX)**

O Centro de Comunicação Social do Exército (CCOMSEX), sediado em Brasília, é responsável por planejar, desenvolver e coordenar as atividades do Sistema de Comunicação Social do Exército (SISCOMSEX). Tem como objetivos “obter o ajustamento e a interação entre o Exército e seus públicos, informar e responder aos questionamentos desses públicos e influir nas emoções, nas atitudes e nas opiniões dos grupos sociais” (VERDE-OLIVA, 2011, p. 7).

Por se tratar de uma organização de caráter nacional, o público do Exército acaba se dividindo entre militares da ativa, reservistas e funcionários civis (público interno) e o restante da população brasileira (público externo). As crianças se enquadram como público externo, mesmo quando dependentes de militares. Sua inclusão na comunicação social se deve à necessidade de informar e influenciar, ao mesmo tempo em que se preservam a história e a imagem do Exército. Conseguindo uma comunicação eficiente com as crianças, é possível garantir uma boa imagem e posterior integração e sensibilização, cumprindo, a longo prazo, outros objetivos da comunicação social.

## **Conceitos de Cultura, Identidade e Imagem Aplicados ao Exército Brasileiro**

A cultura e a identidade da organização se constroem e se afirmam perante o grupo através da comunicação. Apesar de não poder controlar como sua imagem é percebida, uma organização sempre irá buscar vincular-se a valores por ela julgados positivos, de modo a atrair estes públicos: “Há um esforço por parte das organizações em criar uma impressão pública que atraia o público de seu interesse, ou seja, há uma intencionalidade implícita na imagem organizacional, a qual determina seu gerenciamento” (ALMEIDA, in KUNSCH, 2009b, p. 228). A principal característica desta retórica é a autorreferencialidade, centrada nas intenções e estratégias de seu produtor (IASBECK, in KUNSCH, 2009b, p. 22).

Não se deve, porém, acreditar que essa imagem é constituída apenas através do discurso. Segundo Torres Junior, a mensagem organizacional está presente “em símbolos, falas, ações na cultura, nos objetos, na empresa como um todo, e não apenas no desempenho de um orador” (TORRES JUNIOR, in KUNSCH, 2009b, p. 72). É o que também defende Restrepo (*apud* KUNSCH 2009a, p. 78): “A comunicação em e das organizações deve ser entendida de uma maneira integral, reconhecida como presente em todas as ações de uma

empresa ou entidade, configurando de maneira permanente a construção de sua cultura e identidade, marcando um estilo próprio e, por fim, suas formas de projetar-se ao exterior”.

Apesar de haver diversas concepções de cultura, neste artigo será usada a perspectiva de Driskill e Brenton. De acordo com os autores, a cultura é constituída de “valores (elemento-mestre); elementos simbólicos (símbolos, história, linguagem e metáforas); modelo (heróis); elementos interativos (ritos e rituais, estilo, comunicação organizacional); e elementos contextuais (histórias, lugares)” (DRISKILL e BRENTON, 2005 *apud* MARCHIORI, in KUNSCH, 2009b, p. 304).

Esses elementos constitutivos da cultura refletem na identidade da organização. Luiz Carlos Assis Iasbeck defende que identidade “está associada a tudo o que é inerente ao seu modo de ser, sua conformação, sua razão de existir” (IASBECK, in KUNSCH, 2009b, p. 10) e é formada “pelo seu lugar social, sua missão, pelo modo de atuação, pelas respostas que fornece ao meio ambiente e pelos insumos que dele recebe para manter-se integrada, atuante e persistente” (*idem, ibidem*).

Assim, não apenas no discurso verbal dos personagens, mas também na linguagem não verbal, a revista *Recrutinha* tenta atrair o público infantil e legitimar o Exército Brasileiro, dentro de um padrão de comunicação que é desenvolvido pela organização desde o Regime Militar.

Foi preciso, inicialmente, delimitar estes conceitos, para que se possa, a seguir, aplicá-los à análise do Exército Brasileiro. Perceber os traços de sua cultura é essencial neste trabalho, pois somente assim será possível encontrar sua ressonância na revista *Recrutinha*.

O Exército Brasileiro é a Força Armada responsável pela defesa do país em âmbito terrestre. O crescimento do Brasil ocorreu vinculado às Forças Armadas, sobretudo ao Exército, que garantiu a permanência das fronteiras e a coesão nacional (SODRÉ, 1979). Castro (2002) explica que, com Proclamação da República, foram gerados conflitos internos dentro do Exército Brasileiro, por questões políticas, que perduraram até o Estado Novo (1937-1945). Para manter a integridade institucional da organização, foi necessário “inventar” a instituição:

Mais do que a ‘reorganização’ de uma instituição fragmentada após décadas de clivagens organizacionais e ideológicas, o que ocorreu foi a *invenção* do Exército, como uma instituição nacional, herdeira de uma tradição específica e com um papel a desempenhar na construção da nação brasileira. Vencidas as resistências internas

e externas e os projetos alternativos, chegou-se a um arranjo organizacional e simbólico (CASTRO, 2002, p. 11-12).

Deste modo, foram tomadas decisões como, por exemplo, a criação de um patrono para o Exército, o Duque de Caxias. “A palavra francesa *patron* tem o duplo sentido de ‘patrono’ (protetor) e ‘padrão’ (modelo). O termo ‘patrono’ não existia, até então, na tradição militar brasileira” (*idem, ibidem*, p. 18). Também foi instaurado o Dia do Soldado por ocasião do aniversário de Caxias, e desenvolveram-se as comemorações desta data.

Outra comemoração que surge posteriormente é do Dia do Exército no dia da Batalha de Guararapes (19/04/1648): “Com isso, além de ‘modeladores da nacionalidade’, os bravos de Guararapes teriam sido também inovadores na arte militar, dando nascimento à doutrina militar brasileira” (*idem, ibidem*, p. 74). Pode-se dizer que, a partir desta “invenção” estabeleceram-se a cultura e, conseqüentemente, valores do Exército Brasileiro que perduram até hoje.

## **Histórias em Quadrinhos**

O uso da imagem para contar histórias é feito desde as origens da humanidade, retratando-se ensinamentos, mitologias, ideologias e morais através de pinturas em paredes de cavernas, por exemplo. De acordo com Andrade Júnior (2005, p. 74), as “histórias são narrativas que organizam as crenças sobre a organização e seu sistema de valores, funcionando como um guia”. Além disso, segundo Barbosa, o uso das histórias é uma forma de comunicação organizacional, pois cria “relacionamentos de valor entre os públicos estratégicos, garantindo o processo de negociação e de fortalecimento da reputação organizacional” (2010, p. 46).

A apreensão das histórias se torna melhor para as crianças através dos quadrinhos, pois antes de aprender a palavra escrita, elas aprendem a interpretar desenhos e imagens. Conforme ressalta Santos, “a união de texto e desenho consegue tornar mais claros, para a criança, conceitos que continuariam abstratos se confinados unicamente à palavra” (2003, p. 4). Assim, usar esta forma de sequência visual se justifica no caso da revista *Recrutinha* devido ao seu público-alvo. Conforme explica Villardi:

Sabe-se que toda a impressão, isto é, a reação íntima do indivíduo (no caso, as crianças) advinda de determinada situação ou experiência, é formada por uma série

de imagens. A primeira etapa do processo imaginativo é chamada seleção que se refere à separação que a criança faz das imagens mais interessantes depois de compará-las entre si, conservando-as na memória. Estes elementos selecionados sofrem transformações se caracterizando assim em um processo dinâmico, pois estas impressões sofrem influências internas (sentimentos e desejos da criança). [...] A última etapa deste processo é a associação, a qual é responsável pela união dos elementos selecionados primeiramente já modificados, isto é, já influenciados internamente combinando-os e ajustando-os em um todo imaginário complexo (VILLARDI, 2007, p. 24).

O que se deseja ao utilizar a sequência visual dos quadrinhos para contar a história é transmitir a experiência, no caso as histórias e valores do Exército Brasileiro, às crianças.

### **Recrutinha**

A revista *Recrutinha* conta com quatro edições anuais, para distribuição nas semanas do Exército e do Soldado e, ainda, em outras datas cívicas e em operações militares de vulto. Em seu enredo, os soldados Recrutinha e Olivinha ensinam grupos de crianças sobre diversos aspectos do Exército Brasileiro. No caso das edições aqui analisadas, são retratadas a história do General Sampaio e da Academia Militar das Agulhas Negras, ambas por ocasião de seus 200 anos, situações interessantes ao dia da Bandeira (história da bandeira, significado, quando deve ser hasteada, onde deve ser posicionada, a tradição de queimar as bandeiras consideradas velhas) e, por fim, o dia do Soldado, que também discute um pouco sobre o patrono do Exército, Luís Alves de Lima e Silva, o Duque de Caxias – uma vez que o dia do Soldado foi instituído em sua homenagem.

Deve-se observar que as ilustrações normalmente são feitas por Luiz Fernando Vieira (pela ausência do posto, deduz-se que é um civil), porém, na edição do dia da Bandeira, foram feitas pelo Coronel Ajax, Sargento Salvino e Soldado Macedo, ficando visível não apenas a diferença estética, mas também a mudança nos personagens (além do soldado Olivinha não aparecer, muda-se o grupo de estudantes e a faixa etária – na edição do Dia da Bandeira o grupo é menor e os estudantes são mais velhos). O ambiente, usualmente a escola e que depois muda para um quartel, de acordo com a edição, também se altera nesta edição, em que desde o princípio os estudantes já estão caminhando com o soldado Recrutinha.

Além das histórias, a revista conta com passatempos como figuras para colorir, cruzadinhas, exercícios de associação (entre figuras, por exemplo) e jogo dos erros, que reforçam o conteúdo visto. Por fim, as edições contam com canções relativas àquela edição

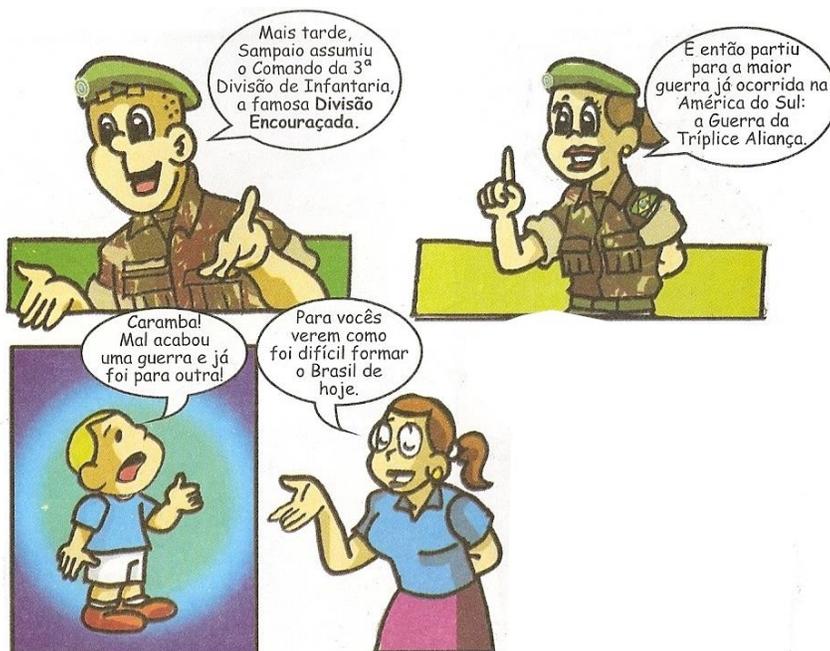
(quando há) ou um breve texto sobre o assunto da edição e propaganda da Associação de Poupança e Empréstimo (POUPEX), que financia a elaboração das revistas e que pertence ao Exército Brasileiro.

A revista conta, ainda, com o mural do *Recrutinha*, em que são enviadas fotos de crianças com uma pequena frase (nome, idade, onde mora e, às vezes, algum recado para o Recrutinha). É interessante ressaltar que, neste mural, muitas das fotos publicadas são de crianças fardadas ou usando roupas alusivas ao Exército Brasileiro, como coturno e camiseta camuflada.

### Exemplos: Culto aos heróis militares e exaltação da importância do Exército



**Figura 1:** Conforme se observa na frase do Recrutinha, “o Exército Brasileiro **tem muitos heróis!**” (RECRUTINHA, maio/2010, p. 4, grifos da autora).



**Figura 2:** Conforme se observa na frase da professora, “Para vocês verem como foi difícil formar o Brasil de hoje”, associa-se o Exército e as guerras à formação do Brasil (*idem, ibidem*, p. 9).



**Figura 3:** Ressalta-se a importância da atuação do Exército Brasileiro no Haiti (RECRUTINHA, 25/08/2010, p. 16).



10

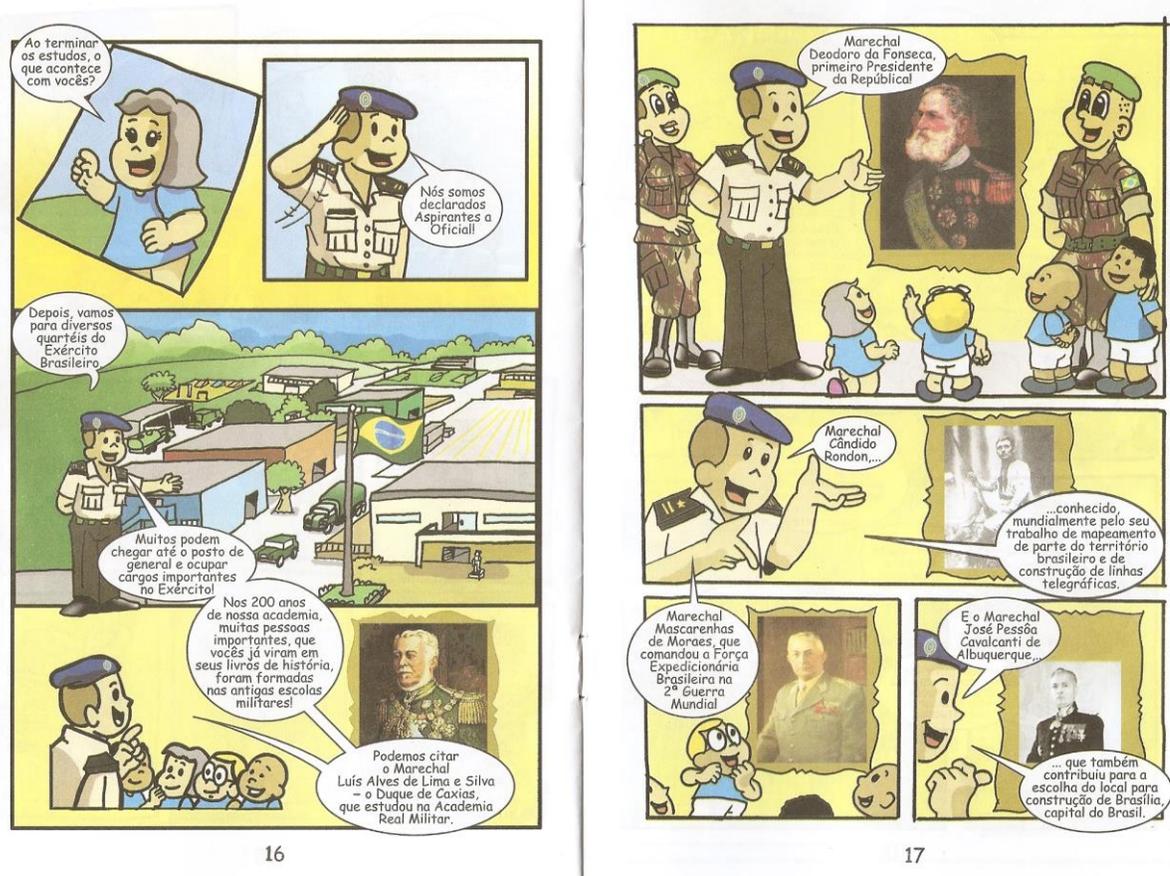
11

**Figura 4:** Características da profissão militar e do Exército Brasileiro são reforçadas (*idem, ibidem*, p. 10-11).



4

**Figura 5:** Novamente, a edição introduz as histórias de heróis militares. Desta vez, os alunos pedem para discutir sobre o Soldado do Exército Brasileiro, o que é visto positivamente pela professora: “Sim! Esse assunto é muito interessante!”. A permissão para tratar do assunto gera ávida comemoração dos alunos, o que pode ser percebido pelas expressões faciais, braços erguidos, as exclamações e o uso de caixa alta. (RECRUTINHA, 25/08/2010, p. 4).



**Figura 7:** Culto aos heróis e demonstração da sua importância para a história do Brasil (RECRUTINHA, abril/2011, p. 16-17).

## Outras formas de conteúdo



**Figura 8:** Hino da Bandeira Nacional na Edição Especial do Dia da Bandeira. Na ilustração, representação de crianças de diversas origens segurando a bandeira, junto ao personagem Recrutinha. Ideia de união nacional (RECRUTINHA, 19/11/2011, p. 8-9).



**Figura 9:** Mural do *Recrutinha*, com fotografias dos leitores. Nesta edição, em especial, nota-se que todas as crianças usam roupas alusivas ao Exército Brasileiro. Também é possível observar na fala de uma das crianças “... o Recrutinha já é meu herói” (RECRUTINHA, 25/08/2010, p. 22).

## Considerações Finais

De acordo com o site oficial da instituição, são valores por ela cultuados:

Patriotismo - amar à Pátria - História, Símbolos, Tradições e Nação - sublimando a determinação de defender seus interesses vitais com o sacrifício da própria vida.  
Dever - cumprir a legislação e a regulamentação, a que estiver submetido, com autoridade, determinação, dignidade e dedicação além do dever, assumindo a responsabilidade pelas decisões que tomar.

Lealdade - cultivar a verdade, sinceridade e sadia camaradagem, mantendo-se fiel aos compromissos assumidos.

Probidade - pautar a vida, como soldado e cidadão, pela honradez, honestidade e pelo senso de justiça.

Coragem - ter a capacidade de decidir e a iniciativa de implementar a decisão, mesmo com o risco de vida ou de interesses pessoais, no intuito de cumprir o dever, assumindo a responsabilidade por sua atitude. (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2013).

Conforme foi visto nas imagens anteriores, a característica predominante no discurso da revista *Recrutinha* é o patriotismo. As demais, porém, são retratadas ao falar sobre os heróis, em especial na edição sobre o General Sampaio. Outras características que aparecem na revista dizem respeito à profissão militar. Ao retratar a história do general Sampaio, procura-se integrar os valores organizacionais às características da profissão, como risco à vida, dedicação exclusiva e disponibilidade permanente, formando em Sampaio um verdadeiro “ideal organizacional”.

Esta ligação entre o herói e os valores da organização é explicada por Andrade Júnior, segundo o qual, “Os heróis organizacionais são indivíduos que desempenham papéis organizacionais que personificam o sistema de valores e até mesmo definem o conceito de sucesso da organização” (ANDRADE JÚNIOR, 2005, p. 75).

O Centro de Comunicação Social do Exército Brasileiro (CCOMSEX) busca transmitir os objetivos da Comunicação Social do Exército, de informar e integrar, retratando os valores cultuados pela instituição e a história da organização. Para isso, na Revista *Recrutinha* são usados, sobretudo, os heróis, além de se ressaltar a importância da instituição na formação do país e na garantia da ordem, em um discurso essencialmente autorreferencial e legitimador.

Outra peculiaridade desta revista é a forma de transmitir a mensagem: através não apenas da história em quadrinhos, mas de todo o conteúdo, como no “Mural do Recrutinha”. Observa-se, assim, a *retoricidade* da mensagem, abordado no primeiro item deste artigo,

além do potencial da memória institucional para agregar o público, ao mesmo tempo em que é preservada a história da organização.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ANDRADE JÚNIOR, Hermes de. **Os limites e desafios do pensamento militar brasileiro em relação à questão ambiental**. 2005, 333 f. Tese (Doutorado em Ciências na área de Saúde Pública) Fundação Oswaldo Cruz, Rio de Janeiro, 2005.

BARBOSA, Andréia Arruda. **A Memória Institucional como possibilidade de Comunicação Organizacional: O caso Exército Brasileiro**. 2010, 188 f. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social) Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

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

EXÉRCITO BRASILEIRO. **Características da profissão militar**. Disponível em: <http://www.exercito.gov.br/web/guest/caracteristicas-da-profissao-militar>. Acesso em: 24/02/2013.

\_\_\_\_\_. **Síntese dos Deveres, Valores e da Ética do Exército**. Disponível em: <http://www.exercito.gov.br/web/guest/missao-e-visao-de-futuro>. Acesso em: 20/07/2013.

KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org). **Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos, v. 1**. São Paulo: Saraiva, 2009a.

\_\_\_\_\_. (Org). **Comunicação Organizacional: linguagem, gestão e perspectivas, v. 2**. São Paulo: Saraiva, 2009b.

\_\_\_\_\_. (Org). **Relações Públicas - História, Teorias e Estratégias nas Organizações Contemporâneas**. São Paulo: Saraiva, 2009c.

RECRUTINHA. Distrito Federal, Exército Brasileiro, 24 de maio de 2010.

\_\_\_\_\_, Distrito Federal, Exército Brasileiro, Agosto de 2010.

\_\_\_\_\_, Distrito Federal, Exército Brasileiro, Abril de 2011.

\_\_\_\_\_, Distrito Federal, Exército Brasileiro, 19 de Novembro de 2011.

SANTOS, Roberto Elísio dos. A história em quadrinhos na sala de aula. In: **XXVI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação**. Belo Horizonte. Disponível em: [http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2003/www/pdf/2003\\_NP11\\_santos\\_roberto.pdf](http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2003/www/pdf/2003_NP11_santos_roberto.pdf). Acesso em: 22 jul. 2013.

SODRÉ, Nelson Werneck. **História Militar do Brasil**. São Paulo: Civilização Brasileira, 3<sup>a</sup> edição, 1979.

VERDE-OLIVA. Distrito Federal, Exército Brasileiro, nº 211 Abr/Mai/Jun 2011. Disponível em: <http://pt.calameo.com/read/0012382065c1b3eb1a36c>. Acesso em: 29 Out. 2013.

VILLARDI, Marina Lemos. **O imaginário infantil no âmbito escolar**. 2007, 66 f. Monografia (Conclusão do Curso de Pedagogia) Universidade Estadual Paulista, Bauru, 2007.