

# Ciência Atual

Revista Científica  
Multidisciplinar das  
Faculdades São José

2017

Volume 10 | N°2



FACULDADES  
SÃO JOSÉ

ISSN 2317-1499

# Comunicação Organizacional: Um análise do manual de campanha da comunicação social no Exército Brasileiro

Organizational Communication: An analysis of social communication in the Brazilian Army manual

---

**Andréa Valentim de Menezes**

Aluna de Pós Graduação em Docência do Ensino Superior e Profissional- Faculdades São José

**Ms. Rosimari Claudiano Costa**

Profa. Orientadora

## RESUMO

A modernidade se renova a cada dia, a comunicação cresce, os meios de se comunicar se multiplicam e o desenvolvimento não para. Com isso, não só a mídia e as empresas de comunicação, mas também as organizações em geral tiveram que se adequar à necessidade comunicacional na atualidade, tendo que introduzir nas organizações o departamento de comunicação social, que hoje tem sido considerado como o cérebro da organização. Tudo acontece a partir da prática de um plano de comunicação elaborado de acordo com o perfil de cada organização especificamente. Com base nesta realidade da comunicação atual, será feita uma análise no manual de campanha do plano de comunicação social do Exército Brasileiro, tendo em vista que a organização vem inserindo ferramentas da comunicação tradicional do meio civil em suas práticas comunicacionais nos últimos anos, sendo que a partir do ano de 2012 o seu departamento de comunicação social programou mudanças consideráveis para a organização.

**Palavras-Chave:** Comunicação interna; público interno; organizações militares; comunicação organizacional; imagem organizacional.

## ABSTRACT

Modernity is renewed every day, communication grows, the means of communicating multiply and develop does not stop. Thus, not only the media and communications companies, but also every kind of organizations, had to suit themselves to the communication needs of nowadays. They had to introduce the department of social communication, which today has been considered as the brain of the organization. Everything happens from the practice of a communication plan prepared specifically in accordance with the profile of each organization. Based on this reality of the present communication, an analysis will be made in the manual of the media campaign of the Brazilian Army plan, paying attention to the fact that the organization is entering the traditional tools of civil communication media in their communication practices in recent years, and from the year 2012, his department media programmed considerable changes to the organization.

**Keywords:** internal communication; internal audience; military organizations; organizational communication; organizational image.

## INTRODUÇÃO

Na atualidade a comunicação está presente em todas as esferas da vida de todos, sejam como indivíduos ou organizações. O avanço tecnológico trouxe consigo uma nova linguagem, nova forma de se expressar, de se comunicar, novas culturas, novos pensamentos, ideologias, e novos comportamentos.

Seguindo esse pensamento, entende-se que houve a necessidade que qualquer pessoa ou organização que pretendesse manter relacionamento com a sociedade, se adequasse a essa realidade. Pesquisando trabalho monográfico feito em junho de 2010 no qual o assunto abordado foi sobre a busca do Exército Brasileiro em construir uma imagem positiva da instituição após a construção da imagem negativa em torno da instituição no período de conflito vivido na época do regime militar no país. A partir daí foi visto que desse período em diante a mídia foi avançando, ganhando espaço e as organizações militares cada vez mais longe de qualquer visibilidade, mantendo a perpetuação de seus regimes que busca manter a disciplina, a obediência, a hierarquia, o respeito etc; por outro lado a mídia pregava através dos seus meios a total liberdade de expressão.

Sendo que dado ao crescimento da tecnologia da comunicação, as organizações militares não puderam permanecer isentas de se apropriar dessas ferramentas a fim de compartilhar desse avanço comunicacional no qual estava ausente, passando a partir de um dado momento fazer investimentos nas comunicações sociais das corporações. É pressuposto que as técnicas comunicacionais aderidas do meio civil pela corporação tiveram que se adequar ao regime da organização, podendo assim observar que nem todas produziam total eficácia em seus efeitos pelo sofrimento desses ajustes. Mas ainda sim houve a crescente necessidade da diminuição de um pensamento conservador que fazia parte da identidade da instituição. Mesmo que podendo ter dificuldades internas, devido à hierarquia e a disciplina existente na doutrina da organização, ela aderiu às técnicas comunicacionais utilizada no meio civil. Na verdade, de forma geral existe um reconhecimento que nenhuma organização mais sobrevive se não compartilhar e se comunicar com a sociedade na qual pertence.

Então foram sendo criadas campanhas publicitárias anuais em períodos de alistamento militar e no dia do soldado. Após criaram folders institucionais, revistas, jornais, sites e agora tem até a TV Exército, a Rádio, o telejornal Exército notícias, clipping diário de notícias etc. Uma das formas pela qual a organização foi inserindo e atualizando a comunicação social em seu meio, foi também através do recebimento de jornalistas para oficiais do quadro complementar seguindo carreira militar e jornalistas civis como oficiais temporários dentro das organizações militares.

Enfim, a instituição aderiu às ferramentas comunicacionais da atualidade, passando a interagir melhor com a sociedade, mesmo que de uma maneira mais discreta comparada com organizações civis. A partir daí ganhou visibilidade em diversas mídias, como no cinema no filme “Segurança Nacional”, o primeiro filme brasileiro do tipo que seguia um gênero completamente militar, sendo utilizados nas cenas vários aviões da Força Aérea Brasileira e unidades do Exército Brasileiro. Também no cinema o filme Tropa de Elite I e II, abordando o universo militar, além do destaque dos alunos dos colégios militares do Brasil no programa global Caldeirão do Huck e ainda o tema em torno da esfera militar continuou através de novelas transmitidas pela Rede Globo.

A partir da afirmativa do desenvolvimento da comunicação social dentro e com as organizações militares, será analisado o manual de campanha da comunicação social no Exército Brasileiro, dos capítulos nos quais são abordados sobre o sistema de comunicação social da corporação e os seus públicos.

## COMUNICAÇÃO

De acordo com alguns autores a comunicação sempre vai existir independente da forma como é feita. Para o autor Rego, "Comunicação é o processo de transferir uma pequena informação selecionada de uma fonte de informação a um destinatário. Assim, o campo das comunicações envolve um amplo intercâmbio humano de fatos e opiniões", (1986, p. 52).

Pinho explica que os processos de codificar e decodificar constituem parte fundamental na eficácia da comunicação. (2006, p. 66):

*A codificação é o processo de elaboração da mensagem de maneira que possa ser transmitida, recebida e compreendida pelo receptor. (...) A decodificação ocorre quando o receptor é atingido no extremo do canal e reproduz a mensagem pela leitura ou pela audição, obtendo-se, então, o entendimento.*

O autor ainda aborda a comunicação como interação e como transação. Para ele, o primeiro processo trata a questão do feedback, trabalhando a comunicação de forma circular e descaracterizando-a como via de mão única. "A comunicação percorre um caminho circular entre emissor e receptor, os quais podem adaptar ou ajustar suas mensagens por meio da retroalimentação" (PINHO, 2006, p. 66).

Durante o processo de comunicação, diz em abordagem mais recente que é a troca de papéis entre emissores e receptores durante o processo de comunicação. "Cada pessoa é, simultaneamente, um emissor e um receptor. Cada pessoa emite mensagens verbais e não-verbais, e cada uma delas possui informação interna, como experiências passadas, atitudes, preconceitos e idéias que influenciam o modo como as mensagens serão codificadas e decodificadas" (BYERS, 1997, p. 10 apud PINHO, 2006, p. 68).

Rego ainda trata comunicação como um sistema, comparando-a às organizações. "A comunicação é um sistema aberto, semelhante à empresa. Como sistema, a comunicação é organizada pelos elementos - fonte, codificador, canal, mensagem, decodificador, receptor - ingredientes que vitalizam o processo" (1986, p. 11).

### Perspectivas Teóricas da Comunicação Organizacional

Em face do novo cenário globalizado a comunicação organizacional vem assumindo um papel de extrema importância e desenvolvendo diferentes abordagens e perspectivas. O elo comum entre os autores é a preocupação em definir e caracterizar comunicação organizacional e seu campo de abrangência, evidenciando a necessidade de atribuir-lhe um lugar de destaque nas organizações.

A comunicação organizacional abrange todas as formas de comunicação utilizadas pela organização para relacionar-se e interagir com seus públicos. Para Riel (1995) comunicação organizacional engloba relações públicas, estratégias organizacionais, marketing corporativo, propaganda corporativa, comunicação interna e externa, enfim um grupo heterogêneo de atividades de comunicação, voltadas fundamentalmente para os públicos ou segmentos com os quais a organização se relaciona e depende.

Kreps (1990) por sua vez, entende a comunicação organizacional como um processo através do qual os membros da organização obtêm as informações pertinentes sobre ela e as mudanças que nela ocorrem. Na perspectiva deste autor, a comunicação organizacional desempenha uma função de fonte de informação para os membros da organização. A informação se constitui na variável intermediária que une a comunicação à organização.

Para Restreppo J. (1995) a comunicação nas organizações deve ser entendida de forma integral, permeando todas as ações organizacionais, viabilizando de maneira permanente a construção de sua cultura e identidade, e marcando um estilo próprio e suas formas de projetar-se exteriormente (a construção de sua imagem). O autor entende a organização como unidades coletivas de ação constituídas para atingir fins específicos, dirigidas por um poder que estabelece uma forma de autoridade que determina o status e o papel de seus membros. A organização pode ser percebida então como uma expressão particular e concreta de sistema de ação histórica e de relações de classe e como uma atividade regulada por decisões que emanam de um sistema político. Chama a atenção para o fato de que a organização é um núcleo de decisões cujas formas de socialização – fruto da interação humana – são determinantes para sua configuração e nessa configuração a cultura vai sendo construída.

A comunicação então pode ser entendida como um composto que dá forma à organização, que a informa fazendo-a ser o que é. Considerando essa perspectiva Restreppo J. (1995) estabelece quatro dimensões do processo de comunicação organizacional:

1 - como informação (o que dá forma), enquanto configurador das operações próprias de cada organização. São as transações estáveis que necessitam ocorrer para que o negócio se viabilize, o sistema normativo (missão, valores, princípios, políticas...) que sustenta a prática da organização, as formas de controle;...

2 - como divulgação, no sentido de 'dar a conhecer', tornar público;

3 - como gerador de relações voltadas para a formação, à socialização e ou o reforço de processos culturais. Atividades recreativas, rituais e celebrações são alguns dos processos de comunicação utilizados nessa dimensão;

4 - como participação, como ação de comunicação do 'outro'. Nesse ponto se completa o ciclo da comunicação, onde explicitamente se dá a palavra ao outro, escutando-o e reconhecendo-o. São os trabalhos em equipe, os programas de sugestões, enfim todas as práticas organizacionais que oportunizem a efetiva participação, estabelecendo vínculos de pertinência e compromisso com a organização.

A abordagem desenvolvida por Restreppo J. recoloca uma questão fundamental do ponto de vista da relação comunicação e organização, ou seja, a maneira de ser de uma organização pode ser interpretada pelas formas de comunicação que ali são desenvolvidas, implicando reconhecer que as diversas organizações como construtoras de sentidos.

Hall (1984, p. 132) examina a comunicação nas organizações considerando os fatores que afetam o envio, o recebimento, a percepção e as interpretações dessas comunicações. A comunicação é um processo relacional – emissor/receptor– isto é, as relações sociais que se processam entre ambos, os envolvem, como seus efeitos recíprocos à medida que se comunicam.

Entre os autores brasileiros Kunsch (1997, 1998, 1999, 2003) e Torquato (2002) se destacam, constituindo-se em referências dos estudos de comunicação organizacional. Suas obras têm sido marcadas por uma busca constante em estabelecer a abrangência do seu campo de atuação bem como atribuir-lhe a posição estratégica no espaço organizacional. "A comunicação organizacional deve constituir-se num setor estratégico, agregando valores e facilitando os processos interativos, por meio das Relações Públicas, da organização com os seus diferentes públicos, a opinião pública e a sociedade em geral" afirma Kunsch.

A autora defende ainda a tese da Comunicação Integrada, entendendo-a como "uma filosofia que direciona a convergência das diversas áreas, permitindo uma atuação sinérgica." (KUNSCH, 2003, p.150). Sob essa perspectiva pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da comunicação interna, comunicação administrativa, que formam um mix, o composto da comunicação organizacional" (idem, p.150)

Por sua vez, Tourquato (2002, p.35) afirma que a comunicação organizacional " é a possibilidade sistêmica que, integrada, reúne as modalidades de comunicação cultural, comunicação administrativa, comunicação social e sistemas de informação".



As modalidades apresentadas por esses dois autores, embora com denominações distintas, buscam dar conta da complexidade da comunicação nas (e das) organizações com seus diferentes segmentos de públicos.

Para Kunsch, (1995, p.92) a comunicação institucional permite à organização “ter um conceito e um posicionamento favorável perante a opinião pública”, isto é, a construção de sua credibilidade, enquanto que a comunicação mercadológica volta-se para a divulgação dos produtos e serviços, compreendendo toda a manifestação gerada em torno dos objetivos de venda de uma organização. Ambas, ressaltando as suas diferenças e especificidades implementam ações destinadas aos públicos externos da organização. Torquato (2002) engloba essas duas modalidades de comunicação sob a denominação de comunicação social na qual estão contempladas as áreas de jornalismo, relações públicas, publicidade, editoração e marketing, admitindo-a como “a mais desenvolvida, tanto do ponto de vista conceitual quanto dos pontos de vista operacional e tecnológico.” (p.34)

Ao contrário das modalidades anteriores, a comunicação administrativa e interna necessita priorizar os públicos internos. A comunicação administrativa envolve procedimentos comunicacionais que ocorrem na organização, “reunindo papéis, cartas internas, memorandos” (TORQUATO, 2002, p.34). A comunicação interna se desenvolve paralelamente à comunicação administrativa, e “visa proporcionar meios para promover maior integração dentro da organização mediante diálogo, à troca de informações e experiências e à participação de todos os níveis.” Para Kunsch (1999, p.77) “a comunicação interna é planejada em torno de propósitos claramente definidos, para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus colaboradores lançando mão de metodologias e técnicas de comunicação institucional.

Nas modalidades, dimensões e/ou formas apresentadas por Torquato (2002) a comunicação interna está inserida na comunicação cultural que diz respeito aos climas internos. No que tange à comunicação administrativa, os dois autores utilizam a mesma denominação. Torquato ainda inclui o sistema de informação como uma quarta forma de comunicação, na qual estão agregadas “as informações armazenadas em bancos de dados” (2002, p.34). Apesar das diferentes terminologias utilizadas, ambos autores enfatizam a necessidade da comunicação ser pensada de forma integrada e como uma ferramenta estratégica pelas organizações.

## A COMUNICAÇÃO SOCIAL NO EXÉRCITO

### O Sistema de Comunicação Social do Exército.

O sistema de comunicação social do Exército Brasileiro iniciou suas atividades em 1951 quando foi criado o gabinete do ministro da guerra, a partir daí o departamento foi crescendo e tomando forma com o decorrer dos anos, sendo que em 1981 transformou-se no Centro de Comunicação Social do Exército (CCOMSEx).

Atualmente o CCOMSEx (comando geral sediado em Brasília) planeja, desenvolve e coordena as atividades do Sistema de Comunicação Social do Exército (SISCOMSEx – comandos regionais). Em uma diretriz geral, foi estabelecido pela Força a execução de três objetivos:

- 1 – Ampliar a integração do Exército à Nação.
- 2 – Fortalecer a consciência de Defesa Nacional na sociedade.
- 3 – Valorizar a profissão militar.

Sendo que a principal estratégia é atuar junto aos públicos em geral no sentido de valorizar a profissão militar e dentro dessa estratégia executar duas ações, uma para o público interno e outra para o público externo, que são:

- a) Atuar junto aos integrantes da Força para elevar a auto-estima e o orgulho de pertencer a essa instituição; e
- b) Atuar junto aos demais segmentos para difundir os princípios da relevância imprescindível da Força

## Os Públicos do Exército

Para uma boa comunicação o sistema diz que o SISCOMSEx pretenderá interagir com os diversos públicos do Exército. Segue abaixo uma série de exemplo de segmentação dos públicos da Força.

- a) Integrantes da Força;
- b) Militares da ativa;
- c) Militares inativos e pensionistas;
- d) Servidores civis;
- e) Ex-combatentes;
- f) Militares das guarnições especiais;
- g) Dependentes de militares;
- h) Militares das nações amigas;
- i) Conscritos;
- j) Oficiais e sargentos temporários e reservistas;
- k) Crianças, jovens e estudantes de todos os níveis;
- l) Formadores de opinião;
- m) Autoridades dos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário (Federal, Estadual e Municipal);
- n) Profissionais de mídia;
- o) Dirigentes, docentes e pesquisadores das instituições civis de ensino fundamental, médio e universitário;
- p) Estudantes universitários (capacidade de mobilização para qualquer atividade);
- q) Professores universitários e pesquisadores (influência no sentido de despertar o interesse por temas militares e de defesa no âmbito da academia);
- r) Autoridades religiosas.

## Meios de interação (impressos, eletrônicos e digitais) do Exército com os seus públicos

- Portal do Exército;
- Noticiário do Exército;
- Mídias sociais;
- TV Verde-Oliva;
- Rádio Verde-Oliva;
- Resenha on-line;
- Conversando com a reserva;
- Exército Brasileiro em revista;
- Revista Verde-Oliva;
- Recrutinha;
- Filmes e vídeos;
- Informativo do Exército(INFORMEX);
- Esclarecimento aos integrantes da Força;
- Nota à imprensa (press-release) e aviso de pauta;
- Cartazes, panfletos, encartes e folderes.

Uma nova diretriz a partir desse novo planejamento de comunicação feito pela organização, baseia-se em algumas premissas:

1- De que o primeiro contato das pessoas com a Força será com os militares ou servidores civis que a atendem na entrada das OM's e a impressão causada por esse atendimento ficará marcada; 2- Um bom atendimento pode despertar nas pessoas o sentido de confiança, simpatia, credibilidade e segurança; 3- O atendimento às solicitações deve merecer agilidade e atenção especial, lembrando-se sempre de que o problema de cada um é muito importante para a Força.

O SISCOMSEx orienta em seu plano de comunicação que no relacionamento com o público é necessário agilidade, cordialidade, profissionalismo e quando não for possível atender alguma solicitação esse fato deve ser comunicado ao interessado, explicitando as razões da impossibilidade e nunca deixar o interessado sem resposta. Além disso, orienta que a organização militar (OM) tem que ter local adequado em ambiente agradável para receber seu público e com pessoas qualificadas para tal, treinando também pessoas que terão contato direta ou indiretamente com o público como telefonistas, secretárias, recepcionistas, militares em serviço etc. Também são fornecidas orientações como:

1 – Que a OM disponha de um plano de comunicação próprio com um planejamento anual de atividades com a finalidade de orientar, regular e planejar as atividades a serem desenvolvidas a cada ano.



2 – Realizar visitas de apoio e participar do estágio oferecido pelo CCOMSEx para que os militares se mantenham integrados e atualizados. Procurar promover simpósios, congressos regionais com a participação de órgãos da mídia, estudantes universitários e segmentos de interesse; e em eventos, divulgar para o público em geral as atividades desenvolvida pelo SISCOMSEx.

3 – A manutenção atualizada da lista de contatos com autoridades locais, formadores de opinião, mídia e jornalistas.

4 – A disponibilidade do CCOMSEx em receber sugestões que visem aperfeiçoar o seu plano de comunicação.

Vale ressaltar que a Força expressa em seu plano de comunicação a necessidade de buscar a sinergia na comunicação transmitida pela organização em seus vários segmentos de público, tendo sempre a finalidade de preservar e fortalecer a imagem do Exército.

Além disso, do ano de 2012 a 2014 a comunicação social do Exército Brasileiro terá como idéia central a relevância e imprescindibilidade da força terrestre para a nação, tanto no campo da segurança, como no campo da defesa. Também em concordância com os eventos programados para acontecer no Brasil, as OM's deverão divulgar e realizar ações e atividades relacionadas com o tema previsto, sempre fazendo alusão ao Exército como instituição responsável e comprometida com as causas favoráveis aos temas em pauta.

A comunicação social do EB, também prevê campanhas de divulgação para: 1 – Dia do Exército – Público alvo: Formadores de opinião, estudantes de ensino médio e superior; 2 – Dia do Soldado – Público alvo: Integrantes da Força; 3 – Ingresso na Força – Público alvo: Estudantes de ensino médio e superior; 4 – Serviço militar obrigatório e seleção complementar – Público alvo: Jovens previstos para participar da seleção; 5 – Divulgação do programa de inativos e pensionistas – público alvo: Usuários do sistema. Divulgar o programa e as vantagens, com a finalidade de mostrar a preocupação da força com os inativos e pensionistas e de motivar esse segmento. 6 – Divulgação do programa de educação financeira – Público alvo: Militares. Divulgar ferramentas importantes para a família militar, com a finalidade de diminuir a quantidade de militares com descontrole financeiro.

O plano de comunicação da Força deseja que o militar busque ampliar seus conhecimentos a fim de corrigir condutas e fortalecer a mentalidade da comunicação social na instituição, realizando simpósios, semana de comunicação, visitas institucionais etc., levando em consideração as diretrizes do CCOMSEx, somando tudo isso a participações em eventos, concursos, entre outras oportunidades que possa oferecer formas de difundir as idéias e valores do Exército.

Além de todos esses fatos renovadores na comunicação da Força, o EB também promove viagens aos formadores de opinião como forma de estreitar relacionamento; oferece também estágio de correspondente de assuntos militares, a fim de interar estudantes e professores universitários com a área militar. Já para o seu público interno, o EB promove diversos eventos, simpósios, estágios, cursos etc. que são oferecidos para os militares envolvidos com a comunicação social da organização, e agora também indo além das fronteiras e estendendo o relacionamento através de intercâmbio de comunicação social com Exércitos de países amigos.

## **Público Interno**

No novo plano de Comunicação social do Exército, diz que com o conceito atual de que “tudo comunica” conclui que cada militar traz em si a atribuição como de um agente de comunicação social, assim faz com que a credibilidade da organização dependa fundamentalmente de uma eficaz e efetiva comunicação interna, realçando os valores pessoais, profissionais e da organização. Entendendo assim, que cada integrante é uma ferramenta poderosa de comunicação social, trazendo em seu novo plano de comunicação prescrições e orientações para que todos os escalões a desenvolvam com eficácia

Entendendo que a comunicação está presente em todas as atividades da Força, podendo usá-la como fator multiplicador do poder de combate, a organização busca o fortalecimento do Sistema de Comunicação Social do Exército (SISCOMSEx) agilizando assim os fluxos comunicacionais, fazendo deste órgão um efetivo instrumento de comunicação para os públicos interno e externo em localidades na qual estão estabelecidos.

Sendo assim, o Centro de Comunicação Social do Exército (CCOMSEx), que é o órgão central do sistema sediado em Brasília, prepara todo o plano de comunicação a ser realizado pela organização, e o SISCOMSEx que é sediado nas diversas regiões do país, adapta o plano de acordo com cada localização.

Foi também adaptado dentro do sistema o RESISCOMSEx (Rede do Sistema de Comunicação Social do Exército), que tem como objetivo interligar e integrar o SISCOMSEx, implementando e agilizando os canais de comunicação que além de elevar a segurança, garante o fluxo de mensagens, dados e informações, passando a oferecer o sistema de videoconferências entre seus componentes.

Uma das ações de maior importância para o público interno, é passar para o militar a convicção de seu conhecimento profissional, a sua postura, a sua conduta, as mensagens que repassa, seu comprometimento com a Força e a sua crença na Instituição se refletem na imagem do Exército, mostrando-o sua responsabilidade no processo de manutenção e fortalecimento da imagem da organização, estando o militar fardado ou não.

## **Público Externo**

A organização pretende obter uma divulgação e preservação correta de sua imagem junto a seus públicos, promovendo informações corretas e verdadeiras, eliminando as desconfianças e a desinformação.

## **O Exército e a mídia**

O plano de comunicação social direciona a busca do bom relacionamento com os órgãos de mídia, facilitando o trabalho e esclarecendo os fatos relacionados ao Exército, tendo isso como fator que contribui favoravelmente para a compreensão do público em geral quanto ao efetivo papel do Exército, sua organização, sua missão e suas peculiaridades.

A Orientação dada diz que no relacionamento com a mídia, deve-se procurar, na medida do possível antecipar informações ou responder as solicitações para que a notícia possa ser veiculada sem ou com mínimo de distorções, eliminando-se os espaços para especulações indesejáveis. As orientações dadas aos comandantes que irão exercer suas atividades junto à mídia é que:

- a) Considere que os repórteres normalmente trabalham com tempo reduzido para planejar e elaborar suas matérias, portanto é necessário que as respostas sejam dadas em tempo hábil, caso contrário as informações divulgadas nas matérias serão veiculadas com aquilo que já dispõem;
- b) Dados passados aos repórteres devem primar pela brevidade, simplicidade e objetividade;
- c) Deve-se evitar expressões militares e abreviaturas;
- d) Como nem sempre os repórteres possuem vivência militar, deve-se procurar fornecer-lhes os conhecimentos mínimos necessários sobre a organização e as peculiaridades do Exército que interessem para o assunto;
- e) Pronunciamentos devem ser baseados nos fatos e não em hipóteses;

- f) Quando ocorrer a veiculação de algum dado incorreto e considerado relevante, deve ser exigida a correção;
- g) Somente devem ser emitidas declarações que estejam na esfera de atribuições do entrevistado;
- h) Ao ser questionado sobre temas sensíveis, deve-se evitar dar opiniões particulares;
- i) Nos pronunciamentos sobre acidentes ocorridos, deve-se ter a preocupação de comentar as medidas decorrentes levadas a efeito (acidentes, incêndios, socorros...);
- j) Deve ser evitada a concessão de entrevista em momentos de estresse informando que na ocasião adequada poderão ser divulgadas;
- k) Na preparação para uma reportagem é importante que sejam esclarecidos fatos sobre o assunto a ser tratado;
- l) Deve ser levado em consideração que algumas peculiaridades da instituição militar, cria no militar algumas características que dificultam seu relacionamento com os profissionais da mídia (hierarquia, disciplina, obediência a cadeia de comando, necessidade de sigilo para determinados assuntos...)

## ANÁLISE

Em análise deste artigo, serão abordados apenas fatores que relacionam ações da comunicação organizacional da instituição com perspectivas teóricas de autores utilizados neste trabalho apesar da vasta abordagem da atuação de comunicação da instituição estudada, que aconteceu para um melhor conhecimento do leitor.

O órgão responsável pela comunicação social do Exército, o CCOMSEx, é o departamento de autoridade nacional que determina as atividades reguladas pelo sistema político da organização, como cita Restreppo em sua teoria, e direciona seus planos para o SISCOMSEx, que são autoridades regionais do sistema, sendo assim como diz o autor, uma organização núcleo de decisões dando forma a socialização.

De acordo com a diretriz geral estabelecida para o plano de comunicação da Força, direciona o entendimento de forma integral a fim de que permeie todas as ações, ou seja, todas as unidades trabalhando para um fim, em busca de uma cultura e identidade, segundo ainda, a teoria de Restreppo.

A organização planeja se sociabilizar e pretende inserir em sua configuração, ações que deem nova forma a sua imagem e a sua cultura, informando, divulgando, gerando relações e estabelecendo vínculos como diz Restreppo, buscando uma nova forma de ser interpretada pela sociedade através de sua forma de comunicação; e o que se vê no plano de comunicação atual pretende mostrar uma nova forma na organização.

O sistema de comunicação social do Exército planeja englobar todos os processos de comunicação utilizados nos diversos grupos com planejamentos voltados para os públicos no qual a organização se relaciona, como cita Riel, buscando interagir com militares de diversas patentes, civis, sociedade etc.

Através das diretrizes do SISCOMSEx, o Exército orienta em seu plano de comunicação para os membros da organização sobre as mudanças e o sistema atual na comunicação da organização, como relata Kreps em sua teoria.

A autora Margarida Kunsch em sua teoria fala sobre um posicionamento favorável perante à opinião pública, e no plano de comunicação do Exército, percebe-se instruções também observadas através da nova diretriz orientada pelo SISCOMSEx, na qual a organização planeja se comunicar de uma forma diferenciada com os universitários, profissionais de mídia, professores e etc, ou seja, aqueles que tem algum poder de influência, afim de aumentar a credibilidade da instituição, como diz Kunsch.

O Exército ainda propõe uma comunicação paralela, a fim de buscar interação com seus públicos através das organizações militares com a sociedade e dos públicos com o CCOMSEx, disponibilizando o recebimento de sugestões através de canais abertos para tal.

É expreso no plano de comunicação do Exército a busca de sinergia na comunicação transmitida pela organização em seus vários segmentos de público, convergindo a mesma comunicação nas diversas áreas em suas inúmeras ações, agilizando o fluxo comunicacional buscando agregar valores e facilitando os processos interativos, como relata Margarida Kunsch sobre comunicação integrada, citando que a abrangência do campo de atuação tem posição estratégica no espaço organizacional, dizendo ainda que a convergência das diversas áreas faz um mix que forma a comunicação organizacional.

O plano de comunicação da Força direciona e incentiva o militar a ampliar a mentalidade e os conhecimentos, oferecendo informações e oportunidades de buscar um melhor relacionamento com a organização e consequentemente com o seu público (que é a sociedade). A organização instrui cada militar a ser um agente de comunicação social, fortalecendo neles suas convicções, conhecimentos, conduta e postura de forma que eles possam se comprometer com a Força, como diz no plano de comunicação visto acima e entra em concordância com a teoria de Margarida Kunsch. A autora diz ainda que a comunicação interna deve ser planejada, com propósitos claros, viabilizando toda interação possível entre colaboradores e organização, e isso foi exposto acima no plano de comunicação divulgado pela organização.

Concordando com a teoria de Kunsch, Gaudêncio Tourquato também fala que as informações integradas formam a comunicação organizacional e os dois autores falam em pensar a comunicação de forma integrada como ferramenta estratégica pelas organizações.

O planejamento de comunicação do Exército em seu programa planeja divulgar e preservar a imagem da organização junto a seus públicos através de informações corretas e verdadeiras; a Força ainda planeja direcionar seu relacionamento com a mídia de forma fácil e esclarecedora, compreendendo as demandas e as necessidades da mídia, se resguardando da desinformação ou da desconfiança com seus públicos, como citado por Hall falando sobre fatores que afetam o envio, o recebimento, a percepção e a interpretação da comunicação nas organizações, para que as relações sociais da organização se processe de maneira correta através de uma boa comunicação.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Devido à crescente atividade da comunicação social e o surgimento de novos conceitos, o Exército precisou atualizar a comunicação da organização. As organizações militares até estiveram fora dessa realidade comunicacional durante algum tempo, mas de alguns anos pra cá foram inserindo em suas organizações militares técnicas de comunicação social a fim de acompanhar o avanço que aconteceu na área. Ao perceber que a sociedade além de ser uma grande consumidora, ela é também uma grande produtora de informações e opiniões, com tudo isso, a organização teve que não só introduzir uma mentalidade comunicacional mais atual e ampla, mas também dar visibilidade a organização mediante aos seus públicos.

O compromisso com questões sociais, meio ambiente, sustentabilidade entre outros temas que tem sido assunto de pautas na comunicação em geral passaram a fazer parte da preocupação da organização que não só planeja se comprometer, mas também a dar visibilidade a compromissos com essas questões.

Pelo plano de comunicação do Exército pode ser visto que sua equipe de comunicação tem se atualizado, pois o planejamento que se vê é de uma comunicação integrada na organização, mostrando preocupação com o interesse e a opinião das pessoas e querendo se envolver dentro dessa atmosfera comunicacional que já existe e que grande parte do mundo já interage com ela. Pois hoje vemos as idéias se disseminarem não mais só através da TV, mas também em meio às redes sociais e assim como outras organizações o Exército parece que tem entendido que não dá mais para uma organização se manter fora dessa atmosfera, podendo ver isso através do seu planejamento de comunicação.

Apesar da comunicação social do Exército ter crescido, a organização ainda é pouco divulgada e suas atividades pouco conhecida por uma parcela significativa da sociedade brasileira, mas através de uma reformulação a organização modernizou o seu plano, é o que pode ser visto neste trabalho. Agora, a aplicação da prática nas organizações só o tempo poderá dizer se vai responder de forma satisfatória, sabendo que estamos falando de uma organização militar e que talvez não seja tão fácil a aplicação dessas ferramentas por ter procedimentos bem diferentes do meio civil; mas independente disso pode ser feito posteriormente uma análise de resultado da aplicação desse novo plano de comunicação através de pesquisa, que podem ser feitas dentro e fora da organização.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

PINHO, J.B. Comunicação nas Organizações. Minas Gerais: Ed. UFV, 2006.

REGO, G.T. Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 1986.

HALL, Richard H. Organizações: estrutura e processos. (Trad. Wilma Ribeiro) 3.ed. Rio de Janeiro: Prentice – Hall do Brasil, 1984.

KREPS, Gary L. Organizational communication: theory and practice. Second edition. Nova York: Longman, 1990.

KUNSCH, Margarida M. K. Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada. 4.ed. revisada, atualizada e ampliada. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, Margarida M. K. Comunicação integrada nas organizações modernas: avanços e perspectivas no Brasil. N: Comunicação para o mercado, instituições, mercado, publicidade. São Paulo: EDICON, 1995.

KUNSCH, Margarida M. K. (Org.) Obtendo resultados com relações públicas. São Paulo: Pioneira, 1997 (Biblioteca Pioneira de administração e negócios).

KUNSCH, Margarida M. K. Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional. São Paulo: Summus, 1997.

KUNSCH, Margarida M. K. Gestão integrada da comunicação organizacional e os desafios da sociedade contemporânea. In: Comunicação e sociedade. São Bernardo do Campo: Universidade Metodista de São Paulo (UMESP), n.º 32, 2º semestre de 1999, pp 71-88.

RESTREPO, J. Mariluz. Comunicación para la dinámica organizacional. Colombia: Signo y Pensamiento, n.º 26 (XIV) Universidad Javeriana: Facultad de Comunicación y Lenguaje, 1995, 999 1-96.

RIEL, Cees. B.M. Principles of corporate communication. Hemel Hempstead, Prentice – Hall, 1995.

TORQUATO, Gaudêncio. Tratado de Comunicação Organizacional e Política. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.



[www.saojose.br](http://www.saojose.br) | (21) 3107-8600

Av. Santa Cruz, 580 - Realengo - Rio de Janeiro