

# **ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS**

Cap QCO SOFIA MEIROSE

**A REDE DO SISTEMA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL DO EXÉRCITO COMO  
INSTRUMENTO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL – ESTRUTURA,  
UTILIZAÇÃO, LIMITAÇÕES E POSSIBILIDADES**

**Rio de Janeiro  
2016**

**Cap QCO SOFIA MEIROSE**

**A REDE DO SISTEMA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL DO EXÉRCITO COMO  
INSTRUMENTO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL – ESTRUTURA,  
UTILIZAÇÃO, LIMITAÇÕES E POSSIBILIDADES**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado à Escola de Formação  
Complementar do Exército / Escola de  
Aperfeiçoamento de Oficiais como  
requisito parcial para a obtenção do Grau  
Especialização em Ciências  
Militares

**Orientador: Maj QCO Nadja de Assis Mendonça**

**Rio de Janeiro  
2016  
Cap QCO SOFIA MEIROSE**

**A REDE DO SISTEMA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL DO EXÉRCITO COMO  
INSTRUMENTO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL – ESTRUTURA,  
UTILIZAÇÃO, LIMITAÇÕES E POSSIBILIDADES**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado à Escola de Formação  
Complementar do Exército / Escola de  
Aperfeiçoamento de Oficiais como  
requisito parcial para a obtenção do Grau  
Especialização em Ciências  
Militares

Aprovado em

**COMISSÃO DE AVALIAÇÃO**

---

**NADJA DE ASSIS MENDONÇA – Maj – Presidente**  
Escola de Formação Complementar do Exército

---

**LUCIANO ALMEIDA COUTO PASSOS – Ten Cel – Membro**  
Escola de Formação Complementar do Exército

# A REDE DO SISTEMA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL DO EXÉRCITO COMO INSTRUMENTO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL – ESTRUTURA, UTILIZAÇÃO, LIMITAÇÕES E POSSIBILIDADES

Sofia Meirose<sup>a</sup>

## RESUMO

O surgimento e crescimento da comunicação mediada por computadores têm afetado o modo como as organizações se comunicam com seus diversos públicos. A maioria delas tem se valido de instrumentos de comunicação baseados em plataformas de redes mediadas por computadores para compor a gama de itens da comunicação organizacional. Não poderia ser diferente, naquilo que tange a comunicação interna em instituições públicas ou privadas.

Seguindo esta tendência, o Exército Brasileiro, por meio de seu Centro de Comunicação Social, criou a Rede do Sistema de Comunicação Social do Exército (RESISCOMSEx). Este artigo é um estudo de caso exploratório que está focado em descrever a estrutura, utilização, limitações e possibilidades desta ferramenta. Para tanto, inicialmente apresentamos uma perspectiva teórica, incluindo revisão bibliográfica dos principais autores da área de comunicação organizacional, comunicação interna, sociedade digital e comunicação mediada por computadores, além de pesquisa documental sobre o objeto de estudo. Na sequência, mostramos os resultados de um questionário aplicado aos usuários da Rede, que consolidam sua importância como meio de comunicação interna, sem deixar de apresentar aspectos como a falta de interação e problemas técnicos da plataforma. Por fim, apresentamos a contextualização da Rede como um instrumento de comunicação interna do Sistema de Comunicação Social do Exército, além de enfatizar a importância do incremento da interatividade da plataforma e sugerir a continuidade do estudo do tema.

**Palavras-chave:** Sistema de Comunicação Social do Exército Brasileiro, comunicação organizacional, comunicação interna, redes.

## ABSTRACT

The emergence and growth of computer-mediated communication has affected the way organizations communicate with their stakeholders. The majority of them has used communication tools based on Computer-mediated network platform to integrate the range of items of organizational communication. It could not be different, in what is related to internal communication in public or private institutions.

Following this trend, the Brazilian Army, through its Media Center, has created their Communication System Network. This article is described as an exploratory case-study, focused on describing the structure, use, limitations and possibilities of this tool.

Therefore, we have presented a theoretical perspective, including bibliographic review of organizational communication, internal communication, digital society and computer-mediated communication main authors, in addition to the documentary review of the object of study. Following the theoretical part, we show the results of a questionnaire given to the users of the Network, consolidating its importance as an internal communication media, while presenting aspects such as the lack of interaction and technical problems. Finally, we have putted the Social Army Communication System in to the context of an internal communication tool. We have also emphasized the importance of the improvement of the RESISCOMSEx interactive tools and we have suggested that further studies should be carried out.

**Keywords:** Brazilian Army Social Communication System, organizational communication, internal communication, networks.

---

<sup>a</sup> Capitão do Quadro Complementar de Oficiais da turma de 2006. Bacharel em Comunicação Social – Relações Públicas pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul e Especialista em Assessoria em Comunicação Pública pelo Instituto de Educação Superior de Brasília.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1 – Modelo de Lasswell.....</b>	<b>10</b>
<b>Figura 2 – Sistema de Comunicação .....</b>	<b>11</b>
<b>Figura 3 – Composição dos Meios do Sistema de Comunicação Social do EB 16</b>	

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Tipos de Organizações Militares.....	20
Gráfico 3 – Cargos Exercidos.....	21
Gráfico 4 – Formação em Comunicação Social .....	21
Gráfico 5 - Formação Específica .....	22
Gráfico 6 - Acesso à RESISCOMSEx .....	23
Gráfico 7 - Frequência de Utilização .....	24
Gráfico 8 - Importância da RESISCOMSEx .....	25
Gráfico 9 - Informações Veiculadas na RESISCOMSEx .....	26
Gráfico 10 - Outras ferramentas de comunicação.....	27
Gráfico 11 - Instrumento de Comunicação mais Utilizado.....	28

# **A REDE DO SISTEMA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL DO EXÉRCITO COMO INSTRUMENTO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL – ESTRUTURA, UTILIZAÇÃO, LIMITAÇÕES E POSSIBILIDADES**

## **1. INTRODUÇÃO**

Com o advento das novas tecnologias, surge a possibilidade do acesso a um número cada vez maior de recursos de comunicação e de informação, não só aos indivíduos, mas também às Instituições. A maioria delas tem se valido de instrumentos de comunicação baseados em plataformas de redes mediadas por computadores para compor a gama de itens da comunicação organizacional. Não poderia ser diferente, naquilo que tange a comunicação interna em instituições públicas ou privadas.

Neste contexto, faz-se necessário compreender de que forma esses instrumentos têm sido utilizados; como têm impactado na comunicação organizacional, e qual o grau de eficácia que têm alcançado, levando em conta os objetivos institucionais, além de outras questões necessárias ao estudo do tema.

Dentro deste escopo, o presente trabalho tem como principal proposta apresentar uma breve análise do uso da Rede do Sistema de Comunicação Social do Exército (RESISCOMSEX) como instrumento de comunicação organizacional pelo Sistema de Comunicação Social do Exército (SISCOMSEX), avaliando sua estrutura, seu uso, suas limitações e discutindo novas possibilidades de emprego para esta importante ferramenta. Apesar de não pretender esgotar o assunto, este estudo procura descrever de que forma este instrumento de comunicação, que transita sobre uma plataforma virtual, é efetivamente utilizados pelos integrantes do SISCOMSEX, em diversos níveis, e como tem contribuído para a consecução dos objetivos institucionais na área de comunicação social. Ao final, serão apresentados os dados coletados por meio de pesquisa de campo, abordando alguns aspectos que poderão servir como base para o melhor aproveitamento de tão importante ferramenta.

## 2. METODOLOGIA

Como base para este trabalho, foi realizado um estudo de caso exploratório na Rede do Sistema de Comunicação Social do Exército, buscando avaliar a situação da comunicação organizacional no SISCOMSEx e a utilização da rede do sistema como instrumento de comunicação interna no âmbito organizacional.

O problema de pesquisa que embasa o presente trabalho – delimitado pelas seguintes questões: de que forma ocorre uso da RESISCOMSEx como instrumento de comunicação interna? E de que maneira é possível potencializar o uso desse instrumento em benefício da comunicação interna do Exército Brasileiro? – exigiu a adoção de procedimentos que envolveram métodos qualitativos e quantitativos. Assim, os passos que compuseram esta investigação foram:

- revisão dos aspectos teóricos envolvidos;
- levantamento documental da RESISCOMSEx;
- construção do instrumento de coleta de dados;
- testagem do instrumento de coleta de dados;
- aplicação do questionário; e
- compilação e análise dos dados recolhidos.

A investigação iniciou-se pelo levantamento e análise de informações a partir de pesquisa bibliográfica e documental, sendo posteriormente realizada uma pesquisa quantitativa com usuários da RESISCOMSEx. Também foi realizada uma consulta com os gestores da Rede no CCOMSEx, na qual, a partir de algumas ideias básicas levantadas pela pesquisadora, eles puderam apresentar as particularidades do sistema e, também, expressar opiniões. Antes da aplicação dos questionários, o instrumento foi testado com quatro usuários em diferentes níveis. Com os dados levantados e as informações coletadas foi possível obter, como principal resultado desta investigação, um entendimento mais claro sobre as potencialidades da RESISCOMSEx como instrumento de comunicação interna para o Sistema de Comunicação Social e o Exército Brasileiro como um todo.

Os questionários quantitativos (Anexo A, páginas 29 à 31) foram elaborados com perguntas mistas, buscando delimitar o perfil do operador do Sistema, seus hábitos de acesso, formas de utilização, conteúdos disponíveis na RESISCOMSEx



mais acessados e opinião pessoal sobre a ferramenta. Eles foram disponibilizados por meio de plataforma na internet e enviados, inicialmente, por email para as Seções de Comunicação Social de diversas Organizações Militares que compõe o SISCOMSEx, e, cerca de um mês depois, para todos os operadores da RESISCOMSEx, via mensagem do canal técnico na própria rede. Antes da aplicação dos questionários, os roteiros com as questões foram testados com quatro pessoas.

A população envolvida no presente estudo, idealmente, deveria abranger a totalidade dos operadores da Rede de Comunicação Social do Exército Brasileiro, o que perfaz cerca de 1200 servidores militares ou civis de diferentes postos ou graduações, de acordo com as Normas para a Organização e o Funcionamento do SISCOMSEX (BRASIL, 2003). No entanto, somando-se o retorno obtido por meio dos questionários eletrônicos que foram enviados via email e via RESISCOMSEX, alcançou-se a marca de 290 respostas completas.

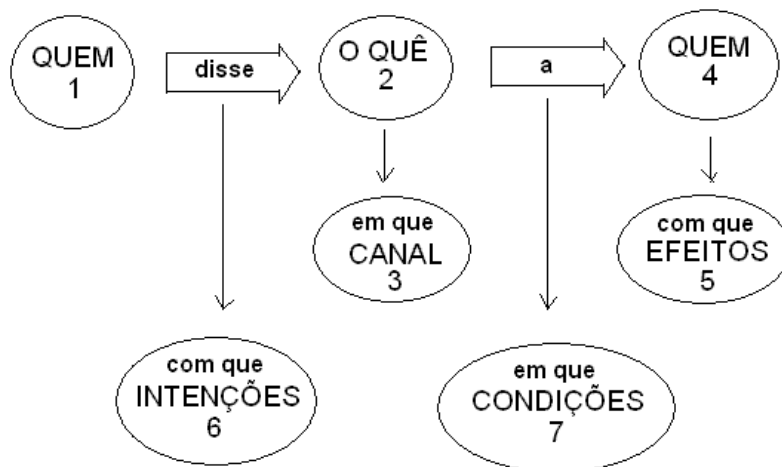
Para a análise dos dados colhidos por meio do instrumento quantitativo foi utilizado o método proposto por Selltitz, Wrightsman e Cook (1987), que visa estudar opiniões e atitudes de forma precisa e mensurável, transformando fatos que são qualitativos em quantitativos. Assim, o questionário foi elaborado de forma a transformar opiniões em dados quantitativos, visando reunir informações relevantes a cerca do objeto de pesquisa, ou seja, o uso da RESISCOMSEx como instrumento de comunicação interna. Os dados levantados serão apresentados por meio de gráfico, tabelas e índices facilitando a visualização e o entendimento dos resultados apurados.

### **3. PERSPECTIVA TEÓRICA**

Para que se possa desenvolver este estudo, é preciso entender quais os principais conceitos utilizados pela teoria da comunicação para definir os objetos de estudo do presente trabalho. Este capítulo pretende demonstrar diversos conceitos utilizados comumente nas pesquisas da área de comunicação, enfocando nas áreas de comunicação organizacional e comunicação interna.

Neste contexto, pode-se considerar como um dos marcos iniciais para os estudos da comunicação o paradigma proposto por Harold Laswell (figura 1) -

“Quem? Diz o quê? Por qual canal? Com que efeito? Para quem?” - como base para análise dos estudos de comunicação.



**Figura 1 – Modelo de Lasswell**

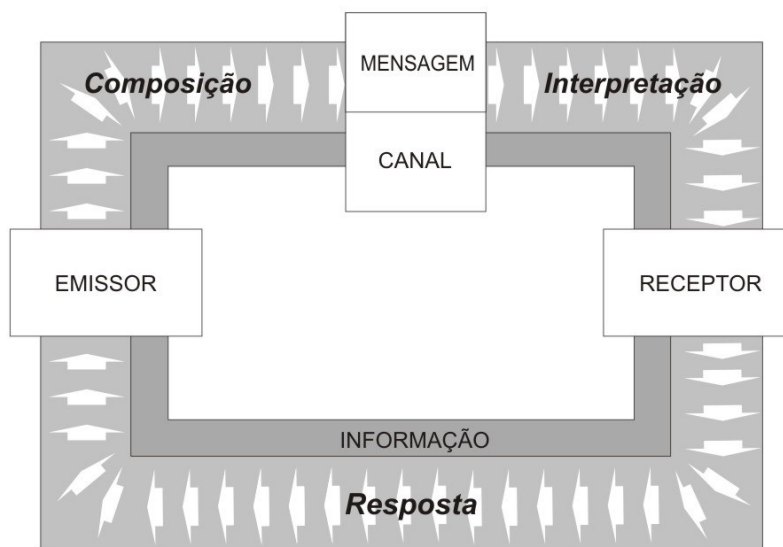
Fonte: MODELO DE LASSWELL, 2016.

No entanto, o modelo proposto por Lasswell desconsiderava a resposta que é obtida do receptor (“Quem?”, número 4 na Figura 1), colocando o receptor em uma posição passiva diante da informação. Para Lasswell, com a obtenção das respostas para as perguntas propostas, a mensagem era caracterizada como clara e completa. Apesar disso, o diagrama serviu como base para novas propostas que visavam analisar as diversas formas de comunicação humana.

Uma dessas novas propostas é apresentada por Maria Schuler – autora de diversos livros na área de comunicação organizacional, foi professora na ECA/USP e UFRGS, onde coordenou os primeiros anos da Pós-Graduação em Comunicação Social – que elabora um modelo diferente (figura 2), segundo o qual: “Para que haja comunicação, é necessária a presença num sistema de elementos, tais como o emissor, o receptor, o canal e a mensagem, e de processos, como a composição, a interpretação e a resposta” (SCHULER, 2004, p. 18).

A autora define cada elemento de seu modelo da seguinte forma: o emissor é a fonte das informações; canal é o meio físico que faz as informações chegarem até o receptor; mensagem é a forma perceptível que a informação toma por ocasião de seu trânsito entre emissor e receptor; e receptor é aquele que recebe a mensagem emitida. Schuler (2004) também enfatiza que o sistema está sujeito a perturbações

aleatórias, os ruídos, que interferem no processo, causando perda de eficiência à comunicação.



**Figura 2 – Sistema de Comunicação**

Fonte: SCHULER, M. et al. Comunicação Estratégica. São Paulo: Ed. Atlas, 2004, p.18.

Como define a autora em sua obra, a comunicação deixa de ser eficiente, quando no processo de decodificação existem ruídos que impeçam a sua compreensão. Ao abordar esse processo nas trocas de informações, ela enfatiza que certas perturbações podem intervir no curso das transmissões, interferindo na funcionalidade do sistema.

Assim, pode-se resumir que Schuler (2004) caracteriza a comunicação como um sistema abrangendo emissor, receptor, além de outros elementos, e a interação entre eles. De maneira mais simplificada, Terra (2008), considera que a definição mais elementar de comunicação, que vem da palavra latina “communicare”, pressupõe a troca, o intercâmbio de informações. No entanto, ambas enfatizam a comunicação deve ser bidirecional para que o sistema funcione.

Neste sentido, podemos considerar que para uma organização, seja ela pública ou privada, este sistema também é válido, já que a comunicação é base para qualquer tipo de relacionamento entre ela e seus diferentes públicos. Para Marchiori (2010), a comunicação nas organizações também pode estar relacionada a diferentes aspectos, processos, pessoas, mensagens e significados.

Para Pons (2007, p. 22), seja qual for o tipo de organização “a comunicação é o elemento que cria e mantém os relacionamentos institucionais”. A importância da

comunicação nas instituições tem crescido ao longo dos anos. Da mesma forma, as possibilidades de atuação na área tem se multiplicado e assumido diferentes formas. “Nas atuais sociedades pós-industriais, a comunicação tem reconhecido valor econômico, se tornou um meio de produção primário, porque, cada vez mais, trabalhar é manejar a informação” (PINHO, 2006, p.27).

Ao definir comunicação organizacional Kunsch (2003, p. 149), considerada a principal autora da área no Brasil, destaca que “é um Fenômeno inerente aos agrupamentos de pessoas que integram uma organização ou a ela se ligam”. Para ela, a comunicação organizacional apresenta diferentes modalidades comunicacionais que permeiam sua atividade: a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa.

Assim, chegamos ao contexto no qual este trabalho está inserido, que é o da comunicação interna. Segundo Kunsch (2003), a comunicação interna deve ser planejada e ter objetivos definidos, buscando efetivar a comunicação de mão dupla, a interação, entre a organização e seus colaboradores. Para isto, são utilizadas ferramentas da comunicação institucional e até mesmo da comunicação mercadológica.

A comunicação organizacional interna, apesar de ser restrita àqueles que, em teoria, estão mais próximos da instituição, está cheia de desafios específicos e requer soluções diferenciadas. Bueno (2003) destaca que, ao planejar a comunicação interna, não se deve restringi-la à comunicação descendente, ou seja, aquela que flui de cima para baixo na hierarquia institucional. A comunicação organizacional interna funcional e que traz os melhores resultados é trabalhada em todas as direções: descendente, ascendente e horizontalmente. Neste contexto, Barichello (2009) define que a essência da comunicação organizacional é o estabelecimento de relações interativas com públicos específicos, viabilizadas por meio de estratégias de comunicação. O escopo do autor não é apenas a comunicação interna, mas também se aplica a ela.

Mais uma vez, retornamos ao conceito básico da comunicação, como uma via de mão dupla. A comunicação interna também pressupõe trocas, interação e entendimento entre os participantes do processo.

### 3.1 A SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO E A COMUNICAÇÃO EM REDES

É inegável que nas últimas décadas a sociedade tem sofrido profundas transformações no ponto de vista tecnológico, que estão afetando profundamente as relações sociais. As novas tecnologias revolucionaram, e continuam revolucionando, o modo como nos comunicamos: descentralizando a produção de conteúdo, consolidando a interação entre os elementos do sistema comunicativo e atribuindo velocidade recorde a informação. Não só as pessoas, mas também as organizações precisam se adaptar com a mesma rapidez para permanecerem em contato com seus públicos.

Dentro deste contexto, o surgimento da internet pode ser considerado como um dos marcos para esta revolução da comunicação. A internet pode ser definida de inúmeras formas, mas é, na sua essência, um meio, que possui características fixas que modificam a sociedade. De acordo com Manuel Castells (2001 p.10) – considerado um dos principais analistas da Era da Informação e da Sociedade de Rede, qualificado pela revista inglesa *The Economist* como o primeiro e mais importante filósofo do ciberespaço – “a nossa prática diária é baseada na comunicação e a Internet tem transformado radicalmente o modo como nos comunicamos”. Assim, o que ele chama de nova tecnologia da comunicação tem afetado profundamente nossas vidas. Apesar, de comumente ser definido apenas como um meio para a troca de dados, que interliga máquinas, a rede mundial de computadores pode, sim, ser considerada um grande novo meio de comunicação. O mestre em Comunicação Midiática pela FAAC, Unesp-Bauru, e professor do Curso de Jornalismo da Universidade do Sagrado Coração, Alessandro Paveloski considera que a Internet:

[...] já é parte dos sistemas e instrumentos da comunicação social mediada: é um suporte, é uma ponte, é a estrada, é um medium. As suas características diferem-se dos meios de comunicação de massa como o jornal ou a tevê, mas ela é um mediador. Distancia-se também dos meios interpessoais por origem, como o telefone. Reúne parte dos outros meios pelas vias da tecnologia, mas está distante de ser simplesmente o meio convergente, onde todos os outros se encontram. Enquanto suporte, permitiu até agora estimular a inversão constante, simultânea quase, de emissor e receptor, num emaranhado de alterações de papéis que até então não tínhamos presenciado na nossa história da mídia. (PAVELOSKI, 2003, p. 1)

Neste sentido, a jornalista, professora da Universidade Católica de Pelotas e pesquisadora Raquel Recuero (2009), que tem como áreas de interesse as redes sociais e comunidades virtuais na Internet, enfatiza que o advento da Comunicação mediada por computadores, pela internet, acima de tudo, ampliou a capacidade de conexão entre os indivíduos, permitindo que redes sociais fossem criadas nesse espaço. No presente artigo, vamos considerar como redes sociais, não os programas ou aplicativos específicos que já se tornaram praticamente sinônimo desta expressão, mas sim redes que estão efetivamente na sociedade. David de Ugarte – economista espanhol e autor de diversos livros e artigos na área de tecnologia e redes – descreve com maestria a diferença entre estes dois conceitos:

“El conjunto de usuarios de un servicio no forma una comunidad. Para que un grupo de personas formen una comunidad tiene que existir una identidad común, una definición clara de quien forma el demos y un conocimiento mutuo entre ellos (tienen que formar una red distribuida). Luego la comunidad podrá crecer, pero lo que es claro es que las comunidades humanas no se forman alrededor de servicios y aún menos alrededor de webs. Las comunidades usan los servicios, no se definen por ellos.” (UGARTE apud FRANCO 2008, p 176-177)

É válido lembrar que as redes sociais sempre existiram, a despeito da internet. Castells (2001, p. 15) considera que as redes são “uma prática humana muito antiga”, sendo definidas como “um conjunto de nós interconectados”. No entanto, a sua amplitude ficou maximizada quando se apoderaram da comunicação mediada por computadores.

Assim, Laura Garton, Caroline Haythornthwaite e Barry Wellman (1997), que estudam a comunicação mediada por computadores na Universidade de Toronto, consideram que quando uma rede de computadores conecta pessoas e organizações, ela é uma rede social mediada por computadores, por meios de comunicação. Para os autores, da mesma forma que uma rede de computadores conecta um conjunto de máquinas, ligado por um conjunto de cabos, a rede social é um conjunto de pessoas, organizações ou outras entidades sociais, ligadas por um conjunto de relacionamentos sociais, como amizade, trabalho ou troca de informações. Mesmo assim, temos que levar em conta o que analisa Recuero (2009), quando enfatiza que as redes sociais na internet não são apenas a expressão das redes que existiam e existem fora dela, mas são elementos que possuem uma complexidade e uma dinâmica próprias.

Entretanto, quando essas relações sociais são transferidas para a internet, o conceito de rede assume proporções maiores, conectando as inúmeras outras redes

das quais as pessoas normalmente fazem parte, “a rede das redes”. Assim, na internet, as pessoas podem ter suas relações de trabalho, família, amizade, lazer, estudos e muitas outras, em um mesmo ambiente. Este fato chamou a atenção de organizações em todo o mundo, pois a internet e os serviços disponíveis para a conexão de redes sociais apresentam-se como uma nova oportunidade para se comunicar com os diversos públicos.

### 3.1 O SISTEMA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL DO EXÉRCITO

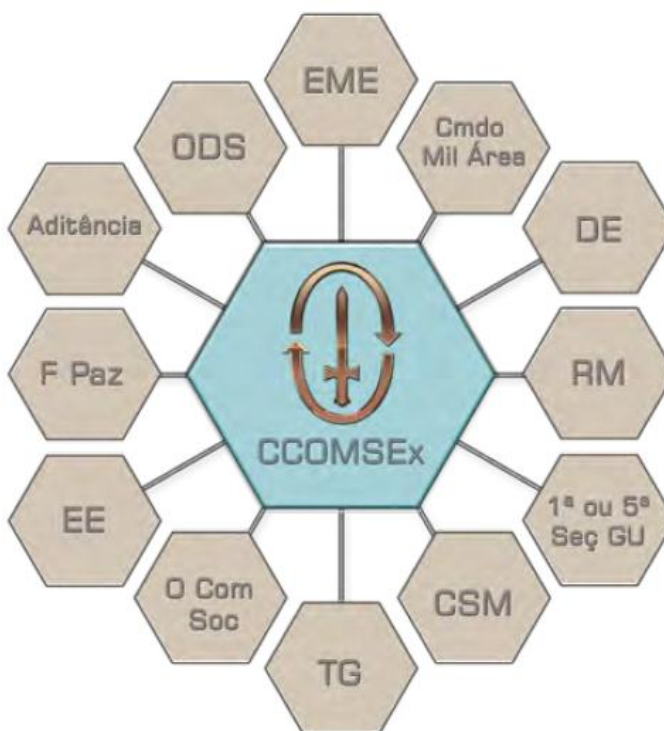
Seguindo os conceitos apresentados no item anterior, chegamos para a delimitação do objeto de estudo deste artigo, que é a Rede do Sistema de Comunicação Social do Exército Brasileiro (RESISCOMSEx). Ela é uma rede que interliga Organizações Militares e os operadores do Sistema em cada uma delas, tendo como principal instrumento de comunicação entre eles um sistema via internet. Da mesma forma que acontece com as redes sociais e os serviços de conexão de indivíduos via *web*, o conceito de RESISCOMSEx confunde-se com o de sua plataforma virtual.

Para melhor compreensão, iremos, primeiramente, apresentar as origens da Comunicação Social no Exército Brasileiro. De acordo com o que está descrito na página da RESISCOMSEx na internet (RESISCOMSEx, 2016), apesar de ser uma instituição secular, cujas origens remontam o Século XVI, a Comunicação Social no Exército Brasileiro começou a se desenvolver somente a partir da década de 1950. Naquela época, foi criado o primeiro órgão dedicado às Relações Públicas no Exército, sob forma de assessoria ao Ministro da Guerra. Desde então, o órgão responsável pela atividade de comunicação social do Exército Brasileiro foi se aperfeiçoando e assumindo diversas formas e denominações: Serviço em 1962, Comissão Diretora em 1964, Centro em 1971 e Assessoria em 1975. Culminando com a criação do Centro de Comunicação Social do Exército (CCOMSEx), em 1981, que permanece até os dias de hoje. Como parte integrante do Gabinete do Comandante do Exército, o CCOMSEx desempenha um papel primordial na centralização de todas as áreas da comunicação social da Instituição. É, ainda, principal órgão de assessoramento do Comandante do Exército para os assuntos afetos à comunicação. Apesar de nos documentos consultados, não existir referências ao termo comunicação organizacional, sendo o Exército Brasileiro uma

organização pública, devemos considerar que o CCOMSEx é o órgão que gerencia toda a sua comunicação organizacional.

No entanto, o Exército Brasileiro é uma Instituição que se caracteriza por sua capilaridade no Território Nacional, além de atuar no exterior, como é caso das missões de paz. Da mesma forma, as demandas de comunicação organizacional são tão abrangentes e diversificadas. Buscando uma nova visão na área, em 2003, foi implantado um sistema que englobava todas as organizações militares do país, e também representações no Exterior, o Sistema de Comunicação Social do Exército (SISCOMSEX), aprovado pela Portaria NR 101, de 18 de março de 2003, do Comandante do Exército (BRASIL, 2003).

Atualmente, o SISCOMSEx é composto pelo Estado-Maior do Exército, Órgãos de Direção Setorial, Comandos Militares de Área, Divisões de Exército, Regiões Militares, Aditâncias, Forças de Paz, Estabelecimentos de Ensino, 1ª ou 5ª Seções das Grandes Unidades, Circunscrições do Serviço Militar, Tiros de Guerras e Oficiais de Comunicação Social, todos ligados diretamente ao CCOMSEx (figura 3).



**Figura 3** – Composição dos Meios do Sistema de Comunicação Social do EB

Fonte: BRASIL. Plano de Comunicação Social do Exército para o ano de 2016, 2015, p. 9.



Uma das principais finalidades elencadas para o SISCOMSEx é estabelecimento de um canal técnico entre os diversos escalões, racionalizando e agilizando os fluxos comunicacionais. Assim, foi criada a Rede do Sistema de Comunicação Social do Exército (RESISCOMSEx), como o intuito principal de agilizar a contra-resposta necessária aos questionamentos divulgados pela mídia.

A RESISCOMSEx é caracterizada por uma ferramenta disponível via internet, com acesso restrito aos integrantes do Sistema. Inicialmente, todas as Organizações Militares integrantes do SISCOMSEx recebem do CCOMSEx uma senha para acesso à ferramenta. No ambiente virtual, o usuário encontra diversas funcionalidades para auxiliá-lo na realização do trabalho de comunicação, sendo as principais: Mensagem do Canal Técnico; Ficha de Informação de Pronto Interesse do Sistema (FIPIS); Campanhas, a Mensagem do Sistema de Informação ao Cidadão e os Documentos de Comunicação Social. De acordo com o Plano de Comunicação Social do Exército para 2016 (BRASIL, 2015), faz parte das obrigações do operador da Rede acessar diariamente a plataforma.

A Mensagem do Canal Técnico é enviada pelo CCOMSEx para todos os integrantes do Sistema. Por meio delas, são disponibilizados avisos, pesquisas e todo tipo de informação relevante para a realização do trabalho diário da Comunicação Social do Exército.

A FIPIS é um instrumento para que cada Organização Militar (OM) possa informar diretamente ao CCOMSEx fatos ocorridos na sua área ou envolvendo seus militares, que possam despertar interesse na mídia nacional. A ideia é que o órgão central seja comunicado rapidamente para que seja criada, sendo julgado pertinente, uma posição oficial do Comandante do Exército e assim discurso único em torno do ocorrido, minimizando possíveis repercussões negativas.

No item Campanhas, o CCOMSEx disponibiliza os produtos das diversas campanhas publicitárias desenvolvidas ao longo do ano. O usuário tem a possibilidade de baixar os arquivos como o material e mandar produzir ou veicular localmente, de acordo com sua disponibilidade e interesse.

Já o item Mensagem do Sistema de Informação ao Cidadão, é específico para repassar informações referentes ao Sistema de Informação ao Cidadão (SIC) criado pelo governo federal para atender a população em busca de esclarecimentos sobre suas instituições. Gerenciar o SIC também faz parte dos encargos da Seção de Comunicação Social (BRASIL, 2015).

#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Inicialmente, vamos apresentar um breve perfil da Rede do Sistema de Comunicação Social, levantado pelos gestores da Rede no CCOMSEx<sup>b</sup>, que estão inseridos na Seção de Planejamento daquele Centro. Atualmente, são 1.303 contas ativas na RESISCOMSEx, contemplando os diferentes meios de composição do Sistema de Comunicação Social do Exército, de acordo com o apresentado no capítulo anterior. Para facilitar o entendimento, vamos trata-los como usuários, neste capítulo analítico. Assim, uma média de apenas 340 usuários acessa a plataforma diariamente, de acordo com o que é preconizado. No outro extremo, temos 120 usuários nunca acessaram sua conta na rede.

Quanto aos índices relativos aos instrumentos disponíveis, apuramos que as Mensagens do Canal Técnico tem um índice médio de leitura de 32%. Diariamente, são recebidas entre três e quatro FIPIS e duas consultas (perguntas) feitas pelos usuários da Rede. Para o CCOMSEx, muitos usuários ainda confundem a FIPIS com Mensagem de Canal Técnico (MCT), por isto esporadicamente, assuntos pertinentes de FIPIS são encaminhados como MCT.

Na avaliação dos gestores, a RESISCOMSEx ainda não está consolidada como ferramenta de comunicação para os integrantes da Comunicação Social. Por experiência própria, esta autora verifica que muitas vezes missões que são repassadas via RESISCOMSEx precisam ser reforçadas por outros canais existentes no Exército Brasileiro para que sejam efetivamente cumpridas.

No entanto, já estão sendo preparadas mudanças na Rede. Existe um grupo de estudos que está preparando uma nova proposta para a plataforma virtual, para o ano de 2018. Dentro das perspectivas para a RESISCOMSEx, acredita-se que a estrutura de Recursos Humanos da Comunicação Social deverá sofrer mudanças e, a exemplo do que acontece com o Sistema de Inteligência do Exército, todos os integrantes do SISCOMSEx deverão ser cadastrados e controlados pelo Órgão Central do Sistema, o CCOMSEx.

A análise dos resultados levantados com questionário – aplicado no período de 28 de agosto ao dia 10 de outubro de 2016, com duração de 49 dias – foi pautada pelos seguintes objetivos: traçar o perfil do usuário da RESISCOMSEx;

---

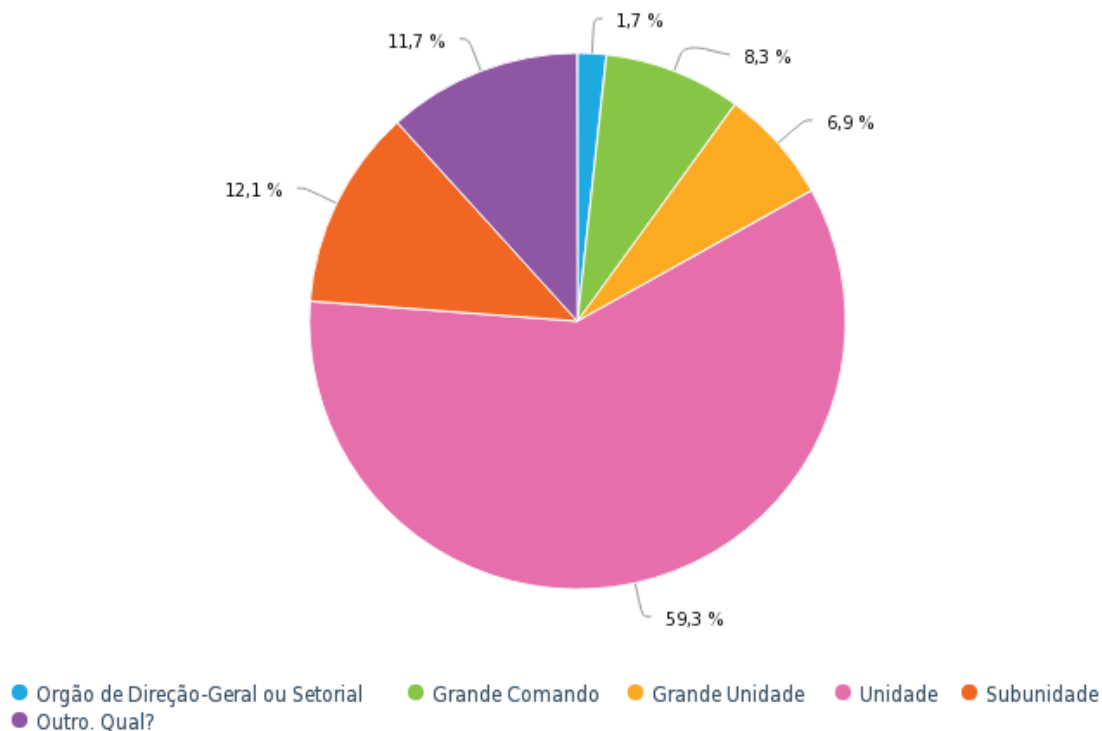
<sup>b</sup> Informações obtidas por meio de conversas telefônicas e mensagens eletrônicas com representante da Seção de Planejamento do CCOMSEx, 1º Tenente QAO Rogério dos Santos.

apresentar aspectos do uso da RESISCOMSEx pelos integrantes do SISCOMSEx; identificar aspectos técnicos gerais do processo de comunicação interna baseada na RESISCOMSEx; identificar a avaliação atribuída pelos operadores ao à ferramenta *online* da RESISCOMSEx. O instrumento é composto por 13 questões que abrangem os dados elencados nos objetivos (Anexo A, p 29 – 31).

O instrumento foi enviado via RESISCOMSEx para todos os usuários e também por *email* para as Seções de Comunicação Social de Organizações Militares em todo país. Primeiramente, o receptor do questionário visualizava um texto de abertura, explicando sobre a pesquisa e seus objetivos, logo após havia um *link* que remetia a um serviço *online* que permitia responder imediatamente às questões, enviar as respostas. A maioria dos consultados, 70%, levou até 10 minutos para responder o questionário proposto (Anexo A, p 3)

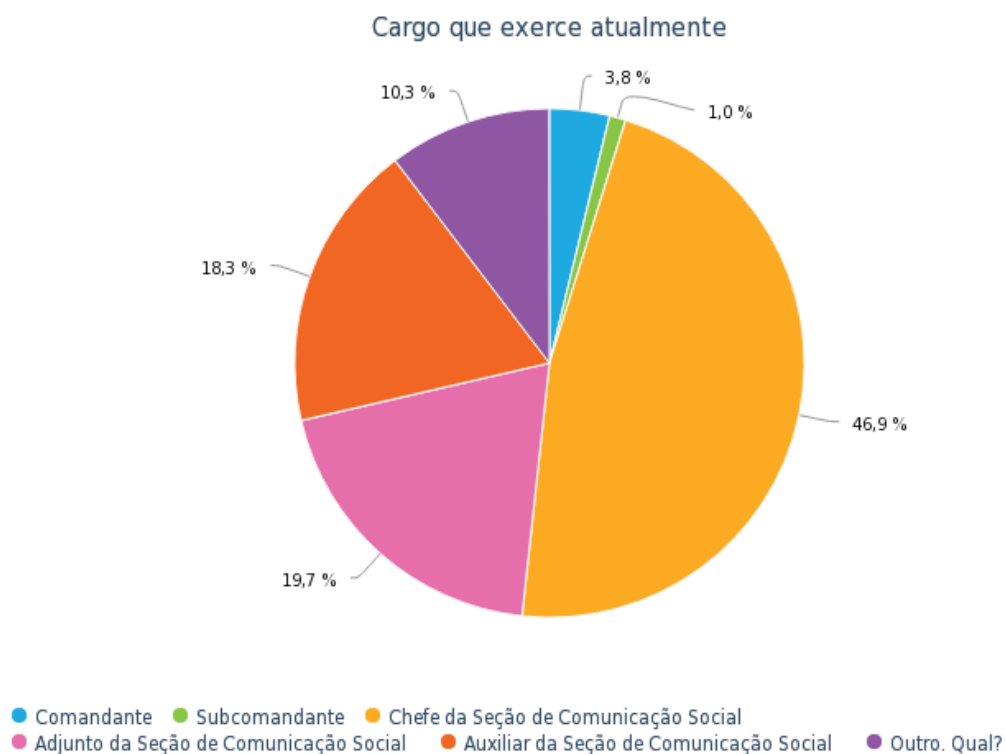
Quanto às características dos operadores do Sistema – como são chamados os militares designados em suas OM para acessar a RESISCOMSEx – verificamos que o grupo mais representativos está nas Organizações Militares nível Unidade (gráfico 1), constituindo 59,3% do total daqueles que responderam à pesquisa. Ainda 12,1% estão em OM nível subunidade e 11,7%, no grupo “Outros”, sendo que aqui os mais citados foram os Tiros-de-Guerra e as Delegacias do Serviço Militar. Assim podemos concluir que a presente investigação reflete a capilaridade do Exército Brasileiro, bem como representa o pensamento daqueles que a Instituição costuma classificar como “ponta da linha”, ou seja, aqueles que desempenham a atividade-fim, estão na base do Sistema.

O senhor é operador do RESISCOMSEx de uma Organização Militar nível



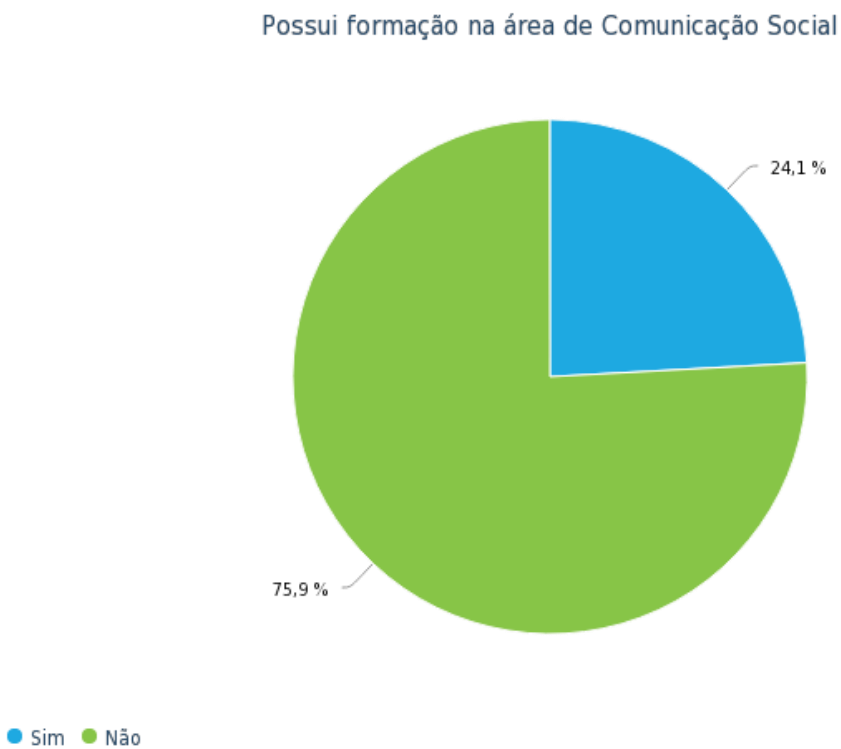
**Gráfico 1 – Tipos de Organizações Militares**

No que se refere às características do operador, identificou-se que 84,9% deles atuam nas Seções de Comunicação Social de suas OM, sendo que 46,9% na posição de chefia, 19,7% como adjuntos e 18,3% são auxiliares (gráfico 2).



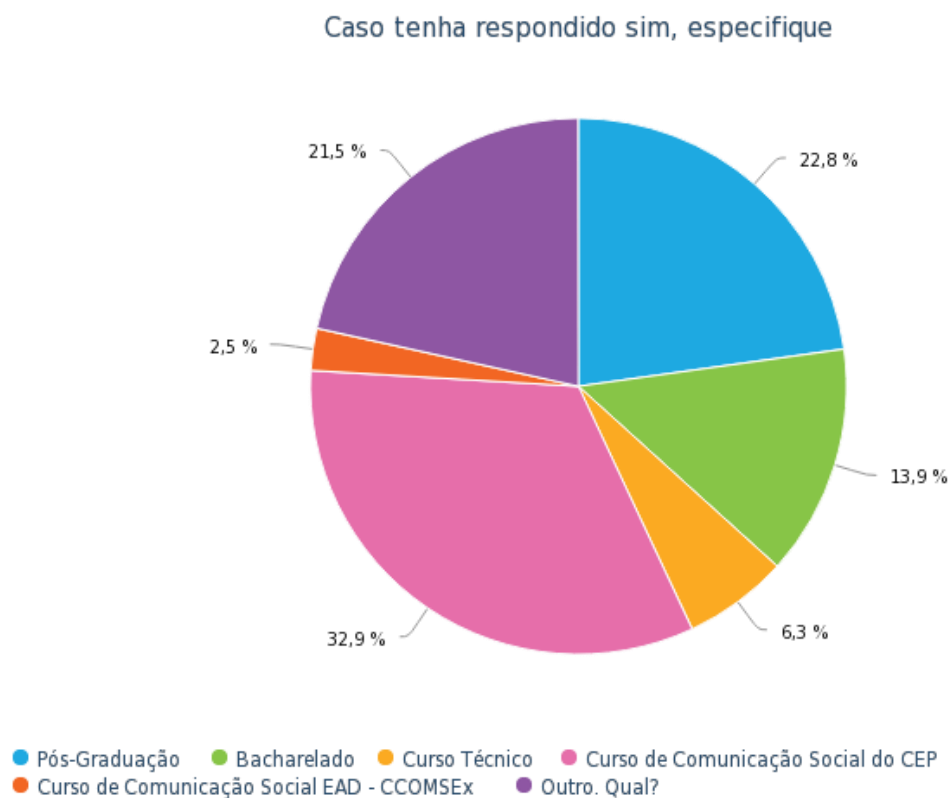
**Gráfico 2 – Cargos Exercidos**

No entanto, 75,9% do total de operadores, apesar de trabalharem com comunicação social, não possui nenhum tipo de formação na área (gráfico 3).



**Gráfico 3 – Formação em Comunicação Social**

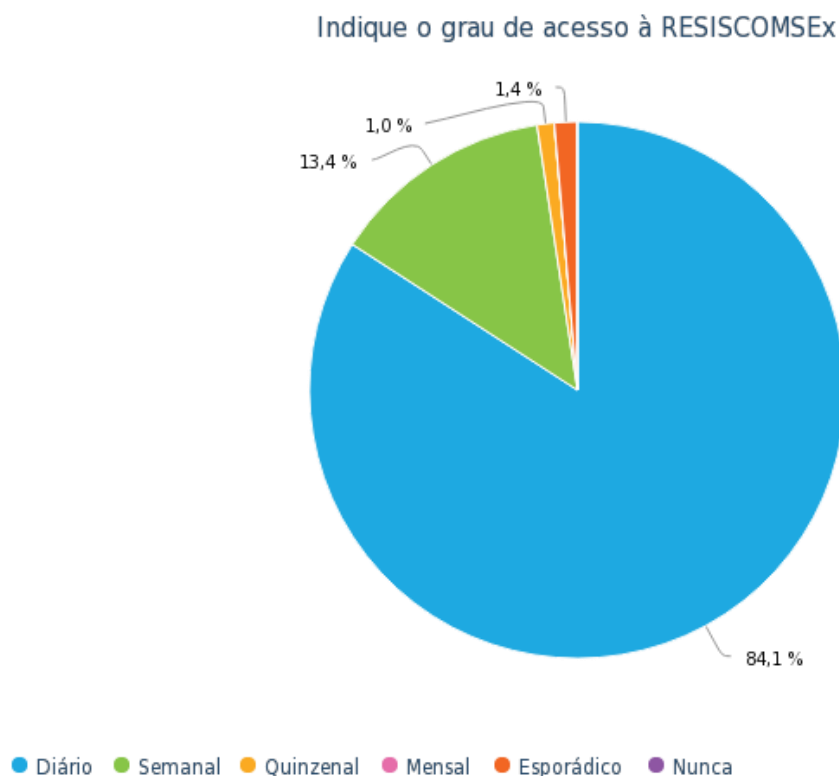
Dos 24,1% que possui algum tipo de qualificação, apura-se que 43% têm diferentes tipos de formação no meio civil e 32,9% frequentou o Curso de Comunicação Social oferecido pelo Centro de Estudos de Pessoal (CEP), do Exército Brasileiro (gráfico 4). Dos 21,5% que responderam outros, a grande maioria diz ter frequentado o Curso de Auxiliar de Comunicação do CEP ou algum estágio de comunicação social promovido pelo CCOMSEx ou pelos Comandos Militares de Área. Apenas 2,5% dos consultados disse ter realizado o curso na modalidade de ensino a distancia oferecido pelo CCOMSEx. Desta forma, pode-se identificar que a capacitação de militares na disciplina de comunicação social tem sido insuficiente para atender a demanda das Organizações Militares, ou então, o pessoal com formação não tem sido aproveitado na área específica.



**Gráfico 4 - Formação Específica**

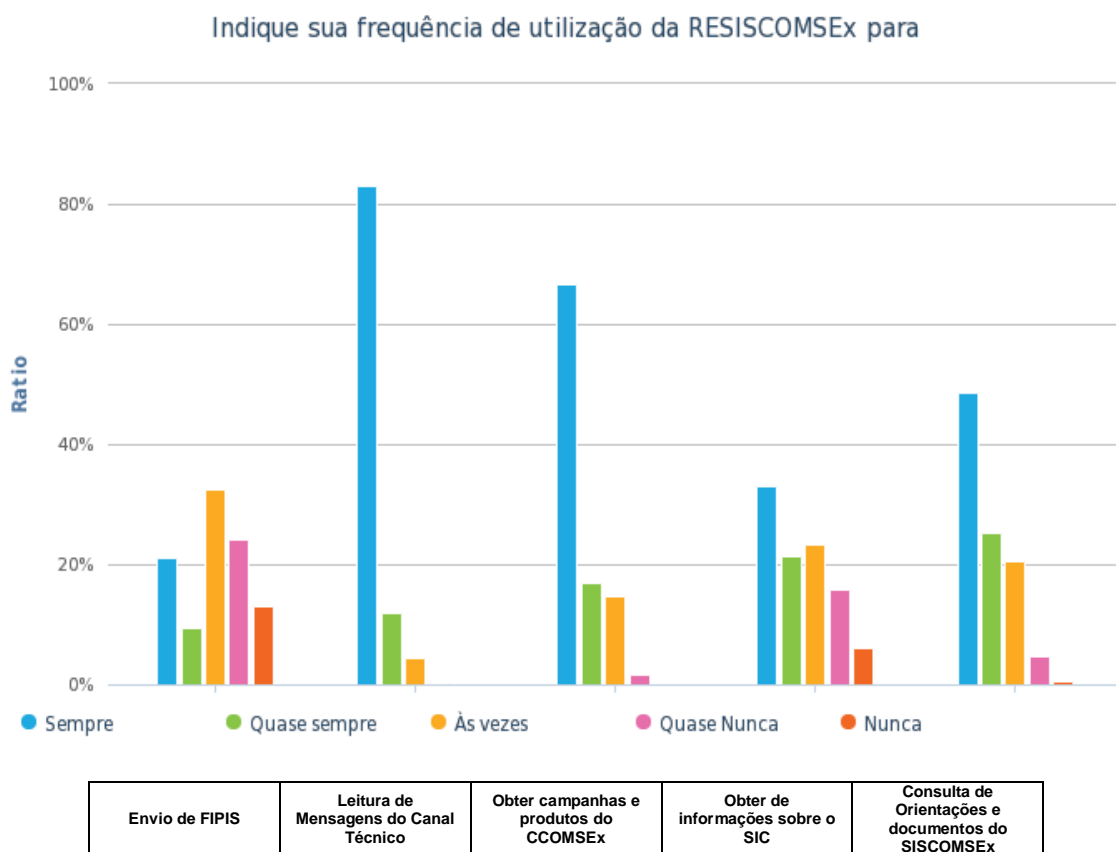
Passando para a análise dos hábitos de acesso à RESISCOMSEx, apura-se que 84,1% dos operadores que responderam a pesquisa acessa diariamente a plataforma, de acordo com o que é previsto pelo Plano de Comunicação Social do Exército (gráfico 5). No entanto, 13,4% afirma frequentar o ambiente virtual apenas semanalmente, e uma minoria, que corresponde a 2,4% do total, acessa com ainda

menos frequência. No entanto, se tomarmos como base o número 1200 usuários do Sistema, levando em conta que a pesquisa esteve disponível por 49 dias, verificamos que recebemos apenas 290 respostas, somando as duas formas de envio, podemos deduzir que a grande maioria, ou sequer tem acesso a plataforma ou se conecta ao sistema menos de uma vez ao mês.



**Gráfico 5 - Acesso à RESISCOMSEx**

A maioria dos operadores sempre se utiliza da ferramenta para a leitura das Mensagens do Canal Técnico e para obter produtos e campanhas do CCOMSEx. A consulta de orientações e documentos do SISCOMSEx também é um hábito frequente entre os usuários da Rede (gráfico 6). A parte da plataforma relativa ao SIC, dos itens levantados na pesquisa, é o que menos desperta o interesse do usuários. O envio de FIPIS pode ser considerado esporádico para a maioria dos consultados. No entanto, pelas características deste instrumento, observa-se que ele realmente não necessita ser acessado com frequência, mas apenas quando a OM precisa informar algum fato relevante ao órgão central do Sistema.

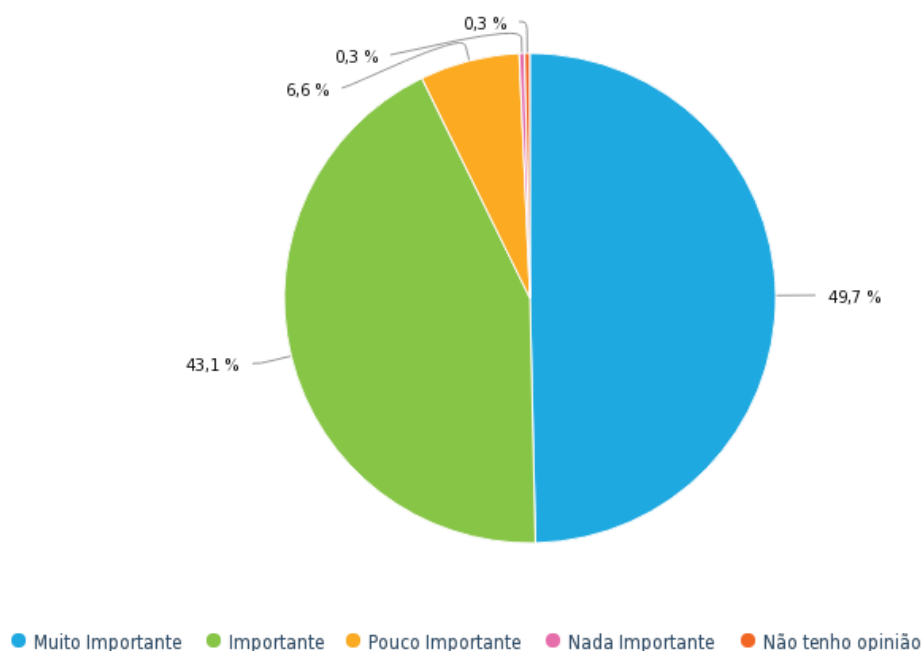


**Gráfico 6 - Frequência de Utilização**

Ao avaliar a importância da RESISCOMSEx para a realização do trabalho, a imensa maioria dos usuários, 92,8% diz considera-la muito importante ou importante (gráfico 7). Apenas 6,9% consideram a Rede pouco ou nada importante para o desenvolvimento de suas atividades.

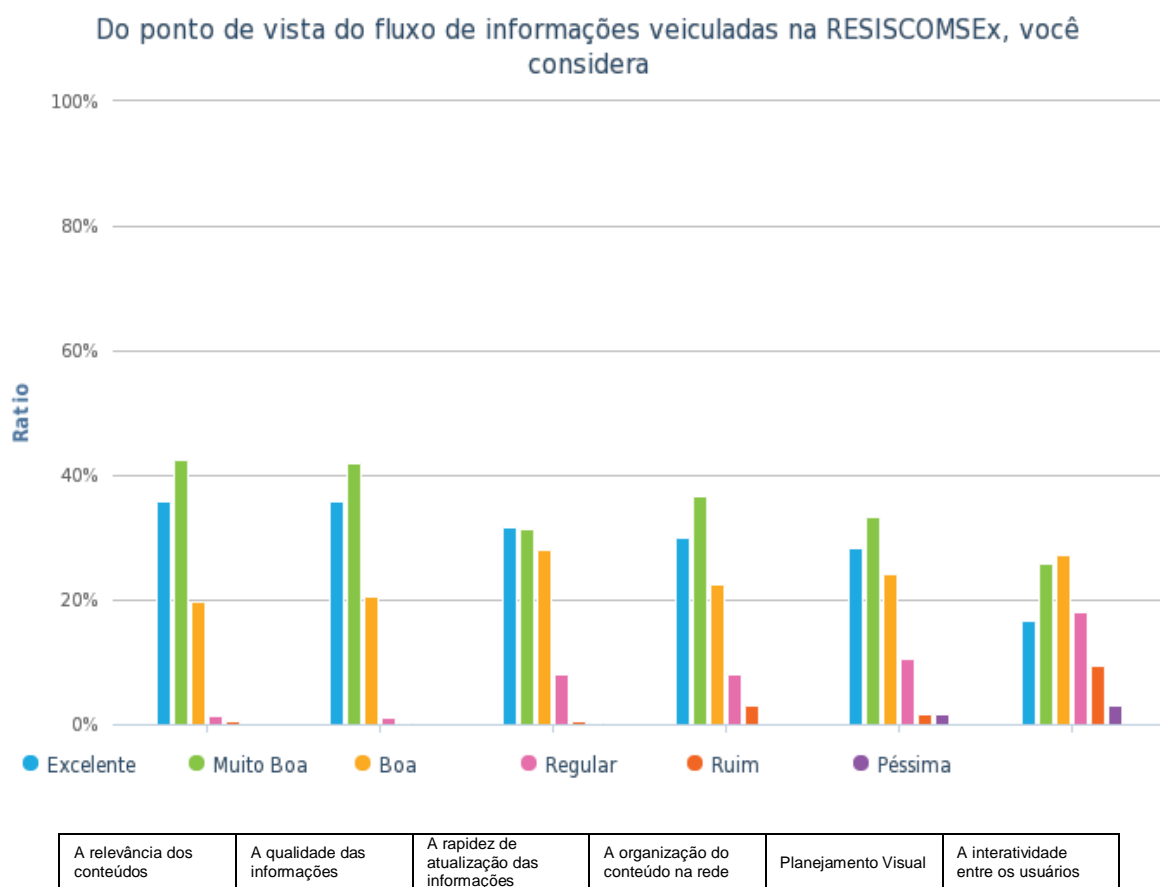


Quão importante você considera a RESISCOMSEx para a realização do seu trabalho



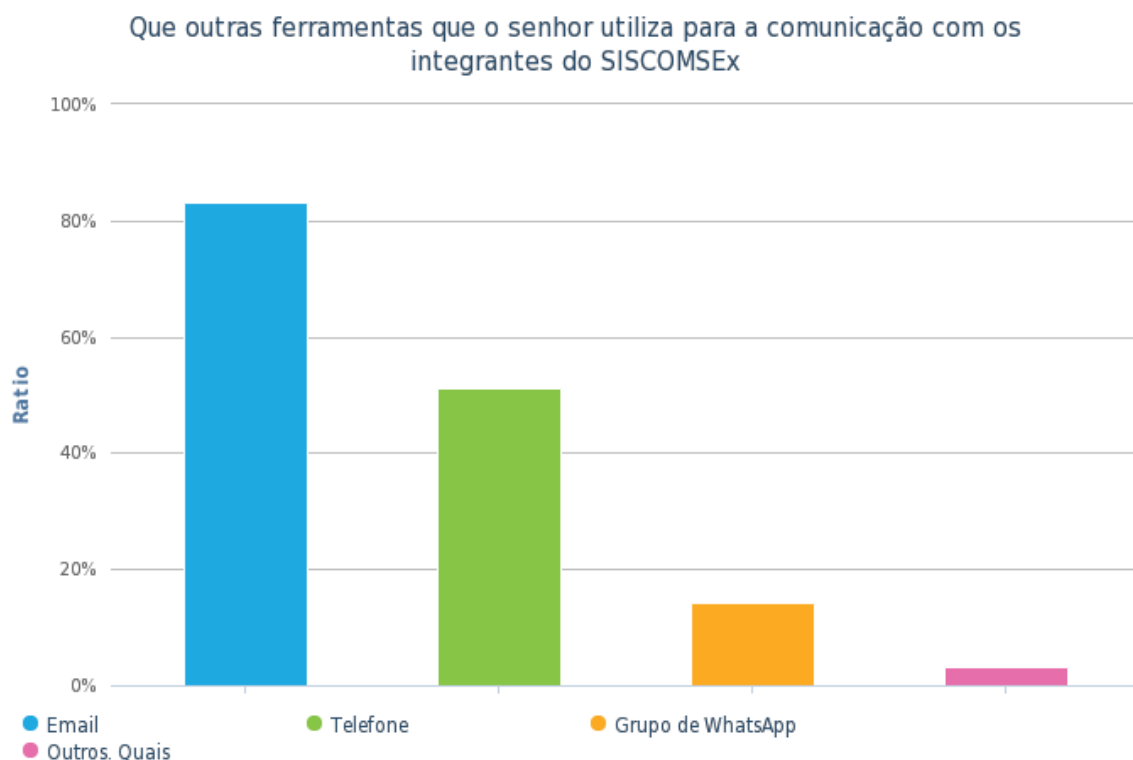
**Gráfico 7 - Importância da RESISCOMSEx**

Já ao avaliar as informações veiculadas na RESISCOMSEx, a grande maioria dos entrevistados considera como excelente ou muito boa a relevância e a qualidade dos conteúdos e informações disponibilizados na plataforma *online* (gráfico 8). Apesar de ser bem avaliado, o item rapidez na atualização das informações recebeu um maior número de conceituações “regular” ou “ruim”. A organização do conteúdo na rede e o planejamento visual da plataforma, seguindo um critério classificação decrescente, vem em seguida, podendo ser consideradas como oportunidades de melhoria para a RESISCOMSEx. O planejamento visual, apesar de ter recebido um grande número de avaliações “excelente” ou “muito bom”, foi um dos únicos itens a ser considerado como péssimo por alguns usuários. Por último na avaliação dos operadores, está o item interatividade, que atingiu o menor número de “excelente” e “muito bom” e maior índice de avaliação “ruim” ou “péssimo” entre os itens elencados na questão.



**Gráfico 8 - Informações Veiculadas na RESISCOMSEx**

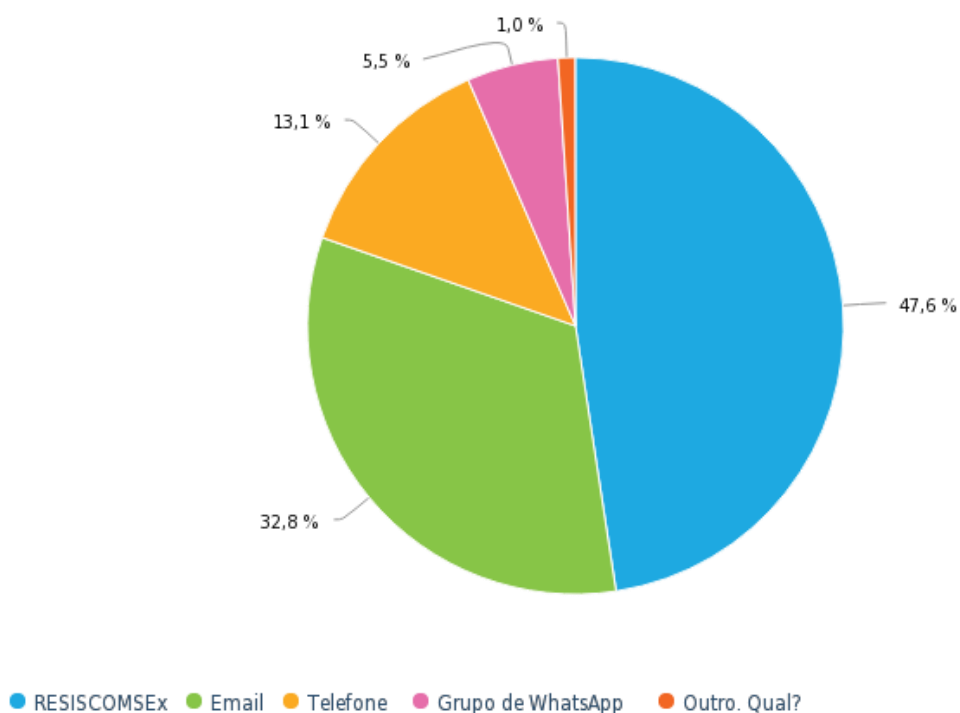
Antes de seguir para as questões abertas, os usuários foram convidados a elencar outras ferramentas utilizadas para a comunicação com os integrantes do SISCOMSEx. O email foi citado em mais de 83% dos questionários respondidos (gráfico 9), seguido pelo telefone com cerca 51% e por último foi citado o “Grupo de WhatsApp” com menos de 15% das citações.



**Gráfico 9 - Outras ferramentas de comunicação**

Na questão que se seguia, incluiu-se o RESISCOMSEx, e o operador foi instigado a selecionar a ferramenta mais utilizada para comunicação com os integrantes do SISCOMSEx (gráfico 10). Desta vez, o email ficou em segundo lugar, com 32,8%; em primeiro, apareceu a RESISCOMSEx, com 47,6%. O telefone foi considerado o meio mais utilizado por apenas 13,1% dos entrevistados. Os grupos de WhatsApp são utilizados por apenas 5,5% dos integrantes da RESISCOMSEx.

Considerando as respostas acima, qual o instrumento que o senhor mais utiliza para se comunicar com os integrantes do sistema



**Gráfico 10 - Instrumento de Comunicação mais Utilizado**

As três últimas questões apresentadas eram abertas, buscando avaliar as vantagens e desvantagens da RESISCOMSEx e oferecendo ao usuário a oportunidade de manifestar-se de maneira livre. Dentre as vantagens elencadas pelos usuários, destacam-se: a rapidez no fluxo de informações; a obtenção de produtos de campanhas e orientações de Comunicação Social, e a comunicação direta com o órgão central do Sistema. No que se refere às desvantagens, os itens mais citados foram a dificuldade ou demora em obter os arquivos disponibilizados; a instabilidade da plataforma *online*; e a falta de *feedback* e interatividade entre os usuários. Nas manifestações espontâneas, a maioria dos que escolheu fazer colocações louva a iniciativa de criação e manutenção da rede, ressaltando a sua importância para a realização da atividade de comunicação social no Exército Brasileiro. Dentre as sugestões apresentadas destacam-se: mais oportunidades de treinamento e qualificação na área de comunicação social; melhoria no visual e funcionalidades da plataforma *online*; e criação de um chat entre os usuários.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em conta a revisão teórica e a consolidação dos dados coletados apresentados nos capítulos anteriores, é possível traçar um perfil da Rede do Sistema de Comunicação Social do Exército como um instrumento de comunicação organizacional. Como foi visto, o que pode ser considerado um instrumento de comunicação propriamente dito é a plataforma virtual sobre a qual transita a RESISCOMSEx. Mesmo que as definições se confundam a primeira vista, ao estudarmos o conceito de uma rede, é possível perceber que ela é um fenômeno social que vai muito além de um instrumento de comunicação, reunindo aspectos sociológicos e psicológicos. De acordo com o que foi anteriormente descrito, Ugarte (apud FRANCO, 2008) considera que o conjunto de usuários de um serviço não forma uma rede ou uma comunidade, para que esta efetivamente exista é necessário haver uma identidade comum e conhecimento mútuo entre os membros. A discussão de se o conjunto de usuários dos serviços oferecidos pela ferramenta denominada RESISCOMSEx, pode constituir em um discussão interessante, porém não o propósito de reflexão do presente artigo.

O que, também, é possível perceber, ao analisarmos com mais profundidade os conceitos descritos pela “Sociedade da Informação”, é que, nos dias atuais, a relação entre comunicação e tecnologia é indissolúvel, o comunicador contemporâneo é colocado constantemente em um exercício de correlação entre a ciência das tecnologias da informação e comunicação (TICs) e a arte de comunicar (SAAD, 2003).

Com o que foi descrito na perspectiva teórica, também podemos concluir que a plataforma *online* da RESISCOMSEx é um instrumento de comunicação organizacional interno do Sistema de Comunicação Social do Exército, pois agrega única e exclusivamente os integrantes deste Sistema, ainda que as informações que ali transitam sejam de interesse do Exército Brasileiro como um todo e, muitas vezes, da sociedade em geral.

Considerando-se a troca de informações como uma característica essencial da comunicação – como ficou claro nos conceitos abordados por Schuler (2004) e Terra (2008), que enfatizam que deve haver interação entre emissor e receptor para que a comunicação de fato ocorra – a iniciativa configura-se como um real meio para a efetivação da comunicação organizacional, pois possibilita esta interação, ainda

que, com os meios atualmente disponíveis, existam alguns óbices para que o fluxo das informações seja em todas as direções. Nas perguntas abertas do questionário aplicado aos usuários do Sistema, percebemos alguns ruídos no processo comunicativo, como é o caso da lentidão e dificuldade de acesso à plataforma *online*; dificuldade em obter conteúdos disponíveis na Rede; a falta de feedback do Órgão Central do Sistema e a falta de interação entre os diversos usuários. Os problemas elencados podem levar a uma deficiência no processo comunicativo, corroborando com Schuler, que explica que a comunicação deixa de ser eficiente, quando no processo de decodificação existem ruídos que impedem a compreensão da mensagem.

Assim, voltamos ao conceito explorado por Kunsch (2003), no qual a comunicação interna deve ser planejada e ter objetivos claramente definidos, buscando efetivar a comunicação de mão dupla, a interação, entre a organização e seus colaboradores. Ainda que, pelo que se pode avaliar por meio de pesquisa documental, a implantação e uso da RESISCOMSEx tenha sido e continue sendo extensamente planejado, seu escopo já extrapola os objetivos que a Rede buscava atingir quando do seu surgimento. Ao ser criada a Rede do Sistema de Comunicação Social do Exército tinha como intuito principal de agilizar a contrarresposta necessária aos questionamentos divulgados pela mídia (BRASIL, 2003). Hoje, mas de 13 anos depois, a RESISCOMSEx tem uma realidade bem mais abrangente, fazendo com que a interação entre usuários tenha mais relevância e utilidade para todo o Sistema.

Dentre as sugestões apresentadas anteriormente, cabe ao final destacar o aperfeiçoamento da tecnologia, bem como a capacitação dos usuários para utilização da mesma, como oportunidades de melhoria deste instrumento de comunicação em prol do SISCOSMSEx. . A minimização destes ruídos, produzidos pelo uso da comunicação mediada por computadores, trará mais qualidade ao processo comunicativo, tornando, por consequência, a transmissão de mensagens mais eficiente. Como sugestão dos próprios usuários, a ampliação dos cursos disponibilizados pelo Exército Brasileiro na área de comunicação organizacional, treinamento na utilização da plataforma do RESISCOMSEx e a reformulação do ambiente *online*, surgem como prioridades.

A da Rede do Sistema de Comunicação Social do Exército Brasileiro, enquanto instrumento de comunicação interna apresenta grande potencial

tecnológico e comunicacional. No entanto, para que consolide como realidade para todos os Integrantes do Sistema, é preciso que algumas questões sejam reconsideradas. O sucesso da Rede envolve uma simbiose de questões tecnológicas e organizacionais.

Uma equipe responsável manutenção da Rede que tenha o preparo técnico e a formação necessária para lidar com a complexidade do sistema de informação, e pessoal capacitado para lidar com os problemas de tecnologia na “ponta-da-linha”, ajudaria muito a diminuir os ruídos comunicacionais criados pelo meio virtual. No entanto, também se faz necessário o aquedado planejamento de comunicação organizacional para uso deste instrumento.

Se retornarmos conceito apresentado por Bueno (2003), que enfatiza que o planejamento da comunicação interna deve favorecer a comunicação em todas as direções da hierarquia institucional, fica evidente que outro aspecto que deve pensado como uma oportunidade de melhoria da RESISCOMSEx é a interação entre os usuários, que obteve a pior qualificação da pesquisa, e o feedback oferecido pelo Órgão Central, citado algumas vezes como ponto negativo do Sistema. Seria interessante incluir no planejamento da comunicação interna o incentivo ao diálogo multidirecional, além oportunizar, por meio da plataforma *online*, ferramentas para que isto ocorra.

Por fim, como autora desta pesquisa, cumpre-me sugerir a continuidade das investigações a respeito do sujeito RESISCOMSEx. Como vimos, o assunto não se encerra na comunicação social – ainda que haja muito o que ser estudado nesta área do conhecimento – abrangendo disciplinas como informática, administração, sociologia, pedagogia e até mesmo psicologia. Assim, este tema pode ser abordado em Projeto Interdisciplinar na Escola de Formação Complementar do Exército (EsFECEx) ou mesmo ser sugerido com base para trabalhos a serem desenvolvidos, na área de comunicação e em outras áreas do conhecimento, no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais do Quadro Complementar.

## REFERÊNCIAS

1. BARICHELLO, Eugenia M. M da Rocha. Apontamentos sobre as estratégias de comunicação mediadas por computador nas organizações contemporâneas. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling. (org.). **Comunicação Organizacional**. Vol. 1. São Paulo, Saraiva. 2009, P. 337-353.
2. BOYD, Danah M., e ELLISON, Nicole B. Social network sites: Definition, history, and scholarship. **Journal of computer-mediated communication**, Vol 13, nº 1, artigo 11, 2007.
3. BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Portaria nº 101, de 18 de março de 2003. Aprova as Normas para a Organização e o Funcionamento do Sistema de Comunicação Social do Exército (SISCOMSEX). **Boletim do Exército** nº13/2003, Brasília, 28 de março de 2003.
4. BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Portaria nº 1.489, de 20 de outubro de 2015. Aprova o Plano de Comunicação Social do Exército para o ano de 2016 e dá outras providências. **Boletim do Exército** nº 43/2015, Brasília-DF, 23 de outubro de 2015.
5. BUENO, W. C. . **Comunicação Empresarial: teoria e pesquisa**. São Paulo: Editora Manole, 2003.
6. CASTELLS, M. **La galaxia internet**, Barcelona, Plaza y Janés, 2001.
7. FRANCO, Augusto de. **Escola de Redes: novas visões sobre sociedade, o desenvolvimento, a Internet a política e o mundo glocalizado**. Curitiba: ARCA – Sociedade do Conhecimento, 2008.
8. GARTON, Laura; HAYTHORNTHWAITE, Caroline, e WELLMAN, Barry. **Studying Online Social Networks**. *Journal of Computer-Mediated Communication*, Vol. 3, nº1, 1997.
9. KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 2 ed. São Paulo: Summus, 2003.
10. MARCHIORI, M. . **Comunicação e Organização: Reflexões, Processos e Práticas**. 1. ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2010.
11. Modelo de Lasswell. Disponível em: <<https://collegeworkpp.wordpress.com/modelo-de-lasswell/>>. Acessado em: 15 ago. 2016.
12. PAVELOSKI, Alessandro. **Subsídios para uma Teoria da Comunicação Digital**. BOCC, 2003. Disponível em <<http://www.bocc.ubi.pt/pag/paveloski-alessandro-teoria-comunicacao-digital.pdf>>. Acessado em 05 de jul de 2016.
13. PINHO, José Benedito. **Comunicação nas organizações**. Viçosa: Ed UFV, 2006.
14. PONS, Mônica Elisa Dias. **O planejamento da comunicação interna em redes de intranet: um estudo em uma universidade comunitária do RS**. Tese (Doutorado



em Comunicação Social) – Faculdade dos Meios de Comunicação Social, PUCRS. – Porto Alegre, 2007.

15. SAAD, Beth. **Estratégias para a mídia digital**. São Paulo: Editora Senac, 2003.

16. SCHULER, M. et al. **Comunicação Estratégica**. São Paulo: Editora Atlas, 2004.

17. SELLTIZ, Claire. WRIGHTSMAN, Lawrence, S. COOK, Stuart W. **Métodos de Pesquisa nas relações sociais**. 2 ed. São Paulo: EPU, 1987. v.2

18. TERRA, Carolina Frazon. **Blogs Corporativos: modismo ou tendência?** São Paulo. Difusão Editora, 2008.

## ANEXO A