

O processo de Comunicação no Exército Brasileiro através da Intranet, com análise em um grande comando¹

Viviane Bataioli de Moura²
Hélio Afonso Etges³
Universidade de Santa Cruz do Sul

Resumo

Este artigo discute o processo de comunicação da intranet para a comunicação interna do Exército Brasileiro (EB), com recorte na 3^a Divisão de Comando (3^a DE), em Santa Maria – RS, escolhida por se tratar de um Grande Comando e, assim, estar localizada no meio do processo do fluxo de comunicação do EB. Para o desenvolvimento da pesquisa foi utilizado o método de pesquisa qualitativa e, através dela, entrevista em profundidade, análise documental, referencial bibliográfico, observação direta e grupo focal. Como resultado pode-se entender o processo de comunicação, através deste mecanismo, para essa organização e, também, para todo o Exército Brasileiro.

Palavras-chave

Exército Brasileiro; 3^a Divisão de Comando; comunicação organizacional; comunicação interna; intranet.

Introdução

A intranet vem ganhando destaque na comunicação interna das organizações. No Exército Brasileiro esta prática vem tomando as organizações militares e se tornando comum na rotina destes profissionais. Para entender o funcionamento desta intranet para a comunicação interna do Exército Brasileiro, tendo como análise a 3^a Divisão de Comando, foi preciso buscar conceitos e ir a campo. O objetivo era entender o processo comunicacional através da intranet e até que ponto ela responde às necessidades comunicacionais desta OM.

Os estudos na área militar são raros no país e esta carência é ainda mais nítida na área de comunicação social. Na Universidade de Santa Cruz do Sul, por exemplo, não existe nenhuma pesquisa voltada para esse setor, com este recorte.

¹Trabalho apresentado na Divisão Temática da área 3, Relações Públicas e Comunicação Organizacional do Intercom Júnior – X Jornada de Iniciação Científica em Comunicação, evento componente do XXXVII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

²Recém Graduada em Comunicação Social, habilitação em Jornalismo, pela Unisc. Email: vivianemoura.imprensa@gmail.com

³Orientador do trabalho. Coordenador e professor do curso de Comunicação Social da Unisc. Email: helioetges@yahoo.com.br

No âmbito da intranet, ela se torna ainda mais importante para a área de pesquisa, pois o EB está em desenvolvimento e pesquisa do sistema de intranet como mecanismo de comunicação - tendo algumas unidades ainda em processo. Além disso, o EB possui peculiaridades - como hierarquia rígida e estar estrategicamente distribuído em todo território brasileiro - que devem ser levadas em conta para pensar sua comunicação.

Através do método de pesquisa qualitativa, partiu-se da técnica de entrevista em profundidade para coleta das primeiras informações. Na sequência, análise documental, referencial bibliográfico e observação direta nortearam o grupo focal. Assim, cruzando os conceitos e as teorias que fundamentam essa pesquisa com a prática e a fala do grupo designado foi possível compreender o processo. O trabalho original, foi defendido no final de 2013, como trabalho de conclusão de curso.

Entendendo o Exército Brasileiro

O Exército brasileiro é um dos mecanismos de defesa do país, com missão de preservar e garantir a defesa da pátria. Ao lado da Marinha e da Aeronáutica compõe as forças armadas do Brasil. Seu efetivo é composto por 235 mil soldados (PORTAL BRASIL, 2013), considerado o maior da América Latina.

A unidade administrativa à qual o Exército é subordinado é o Estado – que tem como finalidade defender e representar a população de seu território. O termo *Estado* tem sua origem no latim *status*, relacionando-se ao verbo *stare*, que significa estar firme e é uma organização destinada a manter condições universais de ordem social (MALUF, 2011). O Estado regula as Forças Armadas (Marinha, Aeronáutica e Exército), através do Ministério da Defesa, pasta criada em 10 de junho de 1999, com a responsabilidade de gerenciar assuntos como operações militares, o orçamento destinado a defesa, e políticas e estratégias para o setor militar. Ao Exército correspondem os assuntos terrestres, enquanto Marinha e Aeronáutica são responsáveis pela defesa por água e ar, respectivamente.

O termo Exército é utilizado para designar o conjunto de tropas regulares de um país, e não tem uma origem definida. Segundo Gaia (2008, p.16), mesmo no período inicial da colonização sempre existiram tropas em território, hoje, brasileiro. A função do Exército, em primeira instância, portanto, era a Defesa dos interesses do país, através de conflito físico. Com o passar dos anos e sem ameaça direta, o papel do Exército tornou-se outro e, ainda, está em fase de definição (CARVALHO, 2005, 197). Em sua missão consta “contribuir para a garantia da soberania nacional, dos poderes constitucionais, da lei e da

ordem, salvaguardando os interesses nacionais, e, cooperando com o desenvolvimento nacional e o bem-estar social” (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2013).

O Exército Brasileiro é reconhecido dentro e fora da Caserna por esse sistema rígido e os padrões em que todos seus elementos devem seguir. A estrutura hierárquica é distribuída ao longo do país, com hierarquia na estrutura das unidades militares e das funções estabelecidas.

A 3ª DE dentro da estrutura do Exército Brasileiro

A 3ª Divisão de Exército, localizada na Rua Doutor Bozzano, 15, em Santa Maria - RS, está subordinada ao Ministério da Defesa, ao Comandante do Exército e ao Comando Militar de área – neste caso do Sul. Subordinada a ela, estão quatro grandes unidades que mantêm, ao todo, 40 unidades e suas respectivas subunidades. A 3ª DE tem responsabilidade sobre mais da metade do estado do Rio Grande do Sul e é composta por 15.500 homens, distribuídos pelas 44 organizações militares.

Para entender como a 3ª DE funciona dentro da hierarquia das Organizações Militares, pode-se utilizar o modelo citado por Chiarello (2013). A 3ª DE seria um grande comando – subordinado ao comando militar de área, que é subordinado ao Comando do Exército, que está ligado ao Ministério da Defesa. Essa organização mantém grau hierárquico superior à grandes unidades – como o caso da 6ª Brigada de Infantaria Blindada, também localizada em Santa Maria. A 6ª BIB, portanto, é uma grande unidade e, por sua vez, tem como subordinado unidades, dentre elas o 7º Batalhão de Infantaria Blindada, localizado em Santa Cruz do Sul – RS, que é denominado uma unidade. Ainda dentro do 7º BIB, encontra-se subunidades, conforme mostra a figura:

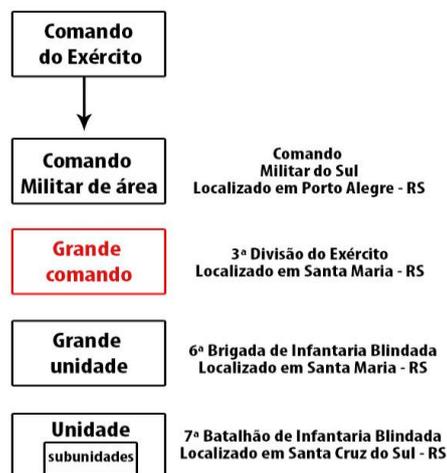


Figura 1: Ilustração exemplificada da hierarquia a qual pertence a 3ªDE

O processo de Comunicação deve respeitar a mesma hierarquia, comunicando as OMs entre si e com as demais, com informações que respeitem o grau e importância hierárquica.

Comunicação Pública, Comunicação Organizacional e Comunicação Interna

Tratando-se de um órgão público, de controle do Estado, para estudar a comunicação do Exército Brasileiro é necessário entender o viés da comunicação pública. Comunicação pública é um termo que pode ter dois significados primordiais. Tratando-se da divulgação pública de informações - logo, toda informação é pública - e também a difusão de informações do setor público/governamental.

A Comunicação Pública pode ser dividida em três tipos, distintos: comunicação pública, comunicação governamental e comunicação política. Comunicação governamental (DUARTE, 2011) trata dos fluxos de informação e padrões de relacionamento, envolvendo o Poder Executivo - que inclui empresas públicas, institutos, agências reguladoras e área militar, no qual o governo é seu gestor transitório - e a sociedade. "*Já comunicação política* diz respeito ao discurso e à ação na conquista da opinião pública em relação à ideias ou atividades que tenham relação com o poder" (DUARTE, 2011, p.). Já a comunicação pública é toda informação determinada como pública àquele público. Logo, tudo aquilo que tiver interesse para um determinado público de interesse, diante de ações que tenham direta ou indireta influência sobre ele é Comunicação Pública.

Já a Comunicação Organizacional é aquela realizada nas organizações. Para Pons (2007, p.14), uma organização é um sistema aberto que se relaciona com diversos públicos, cada vez mais bem informados e mais exigentes quanto ao direito de saber e entender tudo. Através da comunicação, uma organização estabelece unidade, integra propósito e dissemina e homogeneiza ideias. Vivemos numa sociedade organizacional, formada por ilimitados tipos de organizações, que constituem parte integrante e interdependente da vida das pessoas - sejam elas do setor público, privado ou terceiro setor (KUNSCH, 2003, p. 19). Esse processo é que constrói a comunicação organizacional.

Uma organização não está isolada. Ela precisa se comunicar para sobreviver. Mas essa sobrevivência também depende da capacidade que ela demonstre de pôr as pessoas a comunicar eficientemente dentro dela própria entre si e para o exterior. A comunicação organizacional pode ser dividida entre interna e externa. A interna é a que ocorre dentro das

organizações e a externa é a comunicação das organizações para o exterior e do exterior para a organização (SOUZA, 2006, p.48).

Para que a comunicação externa da organização seja eficiente, mostrando uma imagem coesa ao seu público é preciso que, primeiramente, a comunicação interna desenvolva seu papel. Cada empresa tem sua identidade e características próprias que devem ser trabalhadas internamente para que o plano de comunicação externa seja coerente. Para Souza (2006, p.48), é necessário em uma organização que os seus membros comuniquem-se e estejam convencidos de que devem comunicar, o que, também só se consegue comunicando. A comunicação interna evita distorções e boatos às mensagens que podem estragar o clima interno e criar uma cultura organizacional desmotivadora.

Em qualquer organização existe uma rede que permite que a comunicação flua entre suas partes, através de determinados meios, trata-se de comunicação interna. Para Pons (2007, p.15), toda organização que busca adotar uma postura comunicativa pressupõe suas primeiras ações em relação ao público interno. Sem essa ação nas empresas o processo comunicacional começa a ter dificuldades.

Cada organização, por sua vez, possui uma estrutura específica. Normalmente, tem a seguinte estrutura, segundo Souza (2006, p. 50): Estruturada verticalmente sob a forma de pirâmide em hierarquias e horizontalmente em vários departamentos. Os departamentos ainda podem ser divididos. Quanto menor a hierarquia, mais rápido a informação circula. Para que essa comunicação interna seja eficaz, por tanto, é preciso que se conheça a organização e empregue sobre ela a metodologia mais aproximada do ideal.

A Comunicação na 3ª DE

O Grande Comando tem funções administrativas e operacionais e é dividido em 5 seções – Pessoal, Inteligência, Operações, Logística e Comunicação Social. A 5ª seção, nesta organização, corresponde a Comunicação Social.

Situadas nos sete Comandos Militares de Áreas, as 5ª Seções são os braços regionais do CCOMSEX, administrando, planejando e coordenando as atividades de Comunicação Social dentro de sua área de jurisdição. A principal função das 5ª Seções é intermediar as ações e os esforços dos demais órgãos do SISCOMSEX, apoiando os elos do sistema para uma bem sucedida atuação. (GAIA, 2008, p.28).

É nesta seção que são gerenciadas e distribuídas as principais informações de Comunicação Social da organização militar. É ela que alimenta as notícias que são direcionadas tanto para público interno, quanto externo. É formada por oitos pessoas, de

diferentes escalões hierárquicos. Segundo Chiarello (2013), a composição do setor, em grande maioria, é feita de acordo com a afinidade do militar com as atividades realizadas no setor de Comunicação Social e no conhecimento e interação que tem com o local que a organização está situada.

A preocupação com a Comunicação Social, no Exército Brasileiro é algo de meados do século passado, paralelo ao surgimento da atividade de Relações Públicas no país. “O Exército Brasileiro, como instituição nacional permanente, passou a preocupar-se efetivamente, com a Comunicação Social, no término do Governo Vargas, com a criação da Divisão de Relações Públicas do Gabinete do Ministro da Guerra em 1951” (CCOMSEX, 2011, p.9). Com isso, em 1951, era criado o Centro de Comunicação Social do Exército Brasileiro (CCOMSEX).

A CCOMSEx utiliza vários mecanismos de comunicação tanto interna, quanto externa, utilizando frequentemente o Portal do Exército, o Noticiário do Exército (NE), a Revista Verde-Oliva, TV Verde-Oliva, rádio Verde-Oliva, filmetes, vídeos, filmes e documentários, Informativo do Exército (Informex), Esclarecimento ao público interno, O Recrutinha, Exército Brasileiro em Revista, mídias sociais (*twitter, youtube, blog e facebook*), Resenha online, Conversando com a Reserva, cartazes e folhetos (CCOMSEx, 2011, p. 10).

Da mesma forma, para facilitar o acesso ao público interno a CCOMSEX busca mecanismos para facilitar a comunicação entre os integrantes do Sistema de Comunicação do Exército Brasileiro (Siscomsex), dentro deles está a Rede de Sistema de Comunicação Social do Exército (Resiscomsex).

As redes citadas até o momento são comuns a todas as organizações militares. Existem, porém, mecanismos de Comunicação específicos em cada Organização militar. O setor de Comunicação Social de cada organização pode criar veículos tanto para público interno, quanto externo, de acordo com sua demanda comunicacional e desde que dentro das regras estabelecidas pelo EB – como o Plano de Comunicação Social do Exército Brasileiro, editado anualmente e o Manual de Campanha C 45-1- Comunicação Social, com edição única de 2009.

A 3ªDE conta com site próprio, localizado no endereço www.cmdo3de.eb.mil.br. Através deste portal mantém relacionamento com o público externo, com notícias, informações, publicidade institucional, área para contato e acesso a materiais digitais. Através do mesmo portal é feito o acesso à intranet, local no qual os membros da organização se relacionam entre si e com as demais organizações militares.

É através do Portal da instituição, que eles mantêm, em primeiro momento, comunicação com as organizações de forma interna. Baseado na tecnologia que deu origem a internet, surge, a intranet, usando um padrão tecnológico similar.

O termo “intranet” começou a ser usado em meados de 1995 por fornecedores de produtos de rede para se referirem ao uso *dentro* das empresas privadas de tecnologias projetadas a comunicação por computador *entre* empresas. Em outras palavras, uma **intranet** consiste em uma rede privativa de computadores que se baseia nos padrões de comunicação de dados da internet pública (BENETT, 1997, p. 4), (grifos do autor).

É através da intranet, na 3ª DE, que funciona e-mail, controle de documentação, notícias da entidade e do Exército Brasileiro, diretrizes, leis e normas que devem seguir, convites para eventos, publicidade institucional, acesso aos portais de interesse da organização, além de materiais disponíveis digitalmente – como cartilhas, revistas, informativos, etc.

Para mapear seu funcionamento foi preciso aplicar técnicas que compreendessem o processo de comunicação através da intranet, nesta OM – de produção à veiculação e de ponta a ponta aos públicos.

Os caminhos da pesquisa

O método definido para esta análise foi o de pesquisa qualitativa. É através dela que se obtém dados mais aprofundados do objeto estudado. Ela “é traduzida por aquilo que não pode ser mensurável, pois a realidade e o sujeito são elementos indissociáveis” (BRASIL ESCOLA, 2013). Ela leva em conta os dados subjetivos e peculiaridades que não podem ser traduzidos em números quantificáveis.

Foram realizadas 3 visitas – dias 29 de outubro de 2013 e 12 e 13 de novembro de 2013. A primeira foi para realizar coleta de informações, com entrevista em profundidade, análise documental e a primeira observação direta do setor. Na segunda e terceira, com auxílio de um documentador, foram realizados além de observação, entrevista em profundidade e o grupo focal. A fotógrafa Jaine Radiske Kunde, foi designada para fotografar as atividades e setores visitados e auxiliar na coleta do material nas técnicas e métodos utilizados.

O material obtido através das entrevistas, cruzados com a análise documental e as observações realizadas durante as visitas geraram o roteiro de perguntas para o grupo focal. O grupo, no total de oito pessoas (aqui referenciadas como “participante número”) foi

selecionado com a intenção pelos setores em que trabalham, função, formação e hierarquia. Na solicitação de participantes, foi destacado a importância de pessoas do setor de Informática (pelas atribuições que tem quanto a intranet), do setor de Comunicação Social (por canalizar as informações) e dos demais setores que interagem com esse material. No roteiro inicial foram definidas 20 perguntas que foram divididas em outras no decorrer da aplicação. Através de coleta de dados, se organizou, posteriormente, o agrupamento de perguntas respostas em quatro grandes grupos: O uso da intranet, a funcionalidade e agilidade, o conteúdo e o layout. Partindo destas perspectivas iniciou-se o processo de análise.

Análise: Funcionamento, conteúdo e uso da Intranet

O surgimento da intranet nas organizações brasileiras fez com que o Exército Brasileiro repense-se sua comunicação interna, apostando em novas práticas. No plano de Comunicação do Exército Brasileiro, consta “para atingir seus objetivos, a Com. Soc do Exército precisa enfrentar, entre outros, os seguintes desafios [...] acompanhar e adequar-se às novas tendências de comunicação corporativa e institucional” (2013, p. 21). Desta forma, o Exército Brasileiro desenvolveu redes de comunicação interna dentro do seu próprio portal e, aos poucos as OMs foram desenvolvendo seus próprios mecanismos de comunicação interna. Na 3ª DE, o sistema de intranet surgiu a 5 anos e através dele que se comunica internamente com a própria OM, com as demais OMs subordinadas a este grande comando e as demais organizações militares brasileiras. Cada participante do grupo focal indicou a finalidade da intranet para sua rotina de trabalho. Quanto ao acesso, a maioria dos participantes diz que o primeiro acesso é para visualizar as notícias e as orientações diárias.

[...]é a primeira coisa que eu procuro também, no correio eletrônico, para ver se tem algum documento novo, alguma providência para tomar, ou avisar teu colega da seção que não acessou ainda. Se têm que imprimir um documento eu já imprimo, já repasso, pois são providências que tem que ser tomadas ainda naquele dia. Mas uma coisa que acho interessante, que fica disponível para nós, são avisos que eles colocam ali. Por exemplo, hoje tem o teste físico, e são três testes físicos por ano, então, está ali aquele aviso: tal dia tem teste físico, tal dia tem teste de tiro, aptidão de tiro. Isso é muito importante para não esquecer ou perder aquela data, são datas únicas. Dificilmente se não fizer naquele dia vai fazer em outro dia (PARTICIPANTE 7, 2013).

Tanto a informação que vem das OMs na qual a 3ª DE está subordinada, quanto as que vêm as OMs subordinadas seguem o mesmo fluxo de informação. Toda a estrutura do

EB, segue esta estrutura, rigidamente, pois precisa seguir a hierarquia da instituição e o fluxo deve ser rápido, ágil e coeso. Para Pons (2007), o que importa é a mobilidade e o acesso fácil à tecnologia de informação. É poder mover-se com desenvoltura por todo ele e, de preferência, com rapidez.

Para seguir todo escalão hierárquico e fazer com que ele se comunique e, desta forma, a integração das forças funcione o processo precisa ser essencialmente ágil. O *Participante 7*, explica como deve funcionar o trâmite de comunicação, utilizando de exemplo a situação atual da OM, sendo responsável por receber comitivas do Brasil inteiro e também do mundo, pelo fato de a cidade de Santa Maria, ser conhecida como a capital nacional dos blindados. Visitas, testes e palestras sobre esses aspectos são feitas na cidade e é de responsabilidade da 3ª DE a comunicação de tais eventos:

Hoje precisa ser tudo rápido, precisa da agilidade. Santa Maria hoje se tornou a capital nacional dos blindados, então, todos, quase todo o foco do exército hoje está direcionado para Santa Maria. Então a comunicação tem que ser rápida aqui, se não a gente vai perder o princípio da oportunidade [...] Porque temos que fazer coberturas e coberturas. Às vezes tem comitiva... Umhas três comitivas num dia só (*Participante 8, 2013*).

Ainda, precisa cumprir seu escalão de comando. O *Participante 2* explica “eu não tenho autonomia para fazer aquilo que eu quero, existe ordens, existe um escalão superior que toma decisões e a gente precisa respeitar essa hierarquia”. Esses comandos, que devem seguir seus filtros de interesse e o escalão hierárquico, precisam, também, ser funcionais. Porém, quanto menos níveis hierárquicos uma organização tiver maior é a rapidez da circulação da informação, pois menos deturpações ocorrem nas mensagens, como ruídos e outros problemas no processo relacionados com o entendimento e transmissão das mensagens (SOUZA, 2006).

Caso o responsável por aquele documento em específico não tiver acesso a ele, por algum motivo – licença, estar fora da unidade, missão, etc – ele terá pelo menos outros dois responsáveis para responder por ele (PARTICIPANTE 6, 2013). Para essa fiscalização na efetividade do processo, cada um dos responsáveis pela sequência naquele fluxo, tem acesso ao histórico do material. A evolução da tecnologia, de acordo com eles, melhorou o processo. “Antigamente a gente tinha aqueles arquivos enormes, tudo que tu queria estava impresso lá, hoje não precisa mais” (PARTICIPANTE 5). Com o acesso à documentação em rede e na intranet há redução de espaço físico, de tempo, de custos e de impacto ambiental, pois minimizou o uso de impressões, uso do papel e da tinta (PARTICIPANTE 3).

Estando os arquivos em rede e através da intranet dois fatores são importantes para o funcionamento desta comunicação dentro de uma organização: acesso a internet e energia elétrica. A falta destes componentes mesmo que em um curto espaço de tempo, retarda a funcionalidade na comunicação, porém “se a comunicação parar o Exército para” (CHIARELLO, 2013), desta forma o EB desenvolveu mecanismos próprios. Em caso de não haver acesso a internet a comunicação interna não é afetada, pois todos os arquivos continuam em rede própria da organização – e entre as demais – sem a necessidade de acesso a um provedor de internet. Em caso de queda de energia elétrica, a OM possui gerador próprio que é ativado imediatamente, caso necessário.

Se a comunicação no EB não pode parar, logo continua a circular fora do período normal de expediente. Os profissionais de comunicação social do Exército Brasileiro, em qualquer OM precisam cumprir, além das atividades de demanda do seu setor, atividades próprias da vida militar como “tirar serviço” (expressão utilizada para designar a atividade militar em ser escalado para serviços específicos, incluído finais de semana e turnos inversos ao expediente). Nestas ocasiões, os militares continuam conectados à rede e a intranet para resolução e controle de suas atividades (MARTINS, 2013). Em caso de afastamento da organização para final de expediente, o militar não poderá mais se comunicar via intranet ou através da rede interna, pois, como precaução, o acesso às redes internas do EB é apenas dos microcomputadores da OM (CHIARELLO, 2013). Pois, com o acesso de outros aparelhos à rede podem-se abrir portas para invasão.

Apesar das vantagens oferecidas pelo uso da intranet, como a redução do ruído e pelo rápido solucionamento por meio dos sistemas de informação nas redes de serviço, essas redes ficam suscetíveis a completos blecautes por ação de uma força adversa (FERREIRA, 2011). Desta forma, o acesso é restrito apenas nas máquinas já designadas para tal fim, dentro da rede interna. Porém, a força dispõe de microcomputadores portáteis – notebooks, por exemplo, para facilitar o acesso de alguns locais, em específico.

Quanto ao conteúdo, a preocupação com a formatação deste conteúdo pelo EB é defendida no seu Plano de comunicação social (CCOMSEX, 2013) e no Manual de campanha da comunicação social (CCOMSEX, 2009), mostrando diretrizes, fundamentos e regras para que o conteúdo gerado siga a mesma linha de produção e seja uniforme no país inteiro. Consolidar e atualizar aspectos ao planejamento das atividades de comunicação social no EB, relacionar princípios, técnicas, processos e instrumentos a serem aplicado pela instituição e sistematizar procedimentos, fornecendo subsídios técnico-científicos que

permitam o desenvolvimento das atividades de comunicação social, são os objetivos defendidos para o uso de materiais que regem este setor dentro do EB (CCOMSEX, 2009).

É importante para a organização que a comunicação seja coesa dentro de suas OM's, fazendo com que a imagem da instituição repercuta dentro e fora dos muros destas organizações, com um discurso uníssono. É objetivo da comunicação social do EB aperfeiçoar a comunicação interna da Instituição, para melhorar os canais e os fluxos de informações dentro do Exército, com vistas a fortalecer as convicções, o moral e a coesão dos integrantes da Força e a reduzir as vulnerabilidades (CCOMSEX, 2013). De tal forma, a informação não clara, além de desinformar, gera atraso no processo comunicacional. O *Participante 4* fala que se chegar algo a OM e não for claro, vai atrasar, vai ter gastos de ligações para tirar dúvidas e isso não pode acontecer, pois atrapalha todo o fluxo.

A preocupação com a linguagem utilizada, portanto, parece ser condição inerente ao militar. De acordo com o *Participante 8*, essa preocupação é denominada como *disciplina consciente*, que é o olhar crítico do militar sobre o material que ele está desenvolvendo. E, se necessário, em caso de algum erro, é feito a retificação. Ainda, dentro de uma organização é preciso que leve em conta os aspectos específicos da instituição. Pinho (2006) destaca três eixos que devem ser pensados: o contexto, a configuração e forma e os atos da comunicação interna.

Desta maneira, de militar para militar, os valores, a linguagem e as regras da instituição vão sendo transmitidas. O militar a mais tempo na organização e na profissão de militar capacita o recém-chegado. O soldado normalmente no primeiro ano de serviço militar, por exemplo, tem pouco acesso ao sistema. O *Participante 1* explica esse processo, com um exemplo: “a informação que chega do chefe, passa para os adjuntos e seus respectivos auxiliares, as informações que tiverem interesse ao soldado, serão selecionadas e transmitidas de outra forma, seja em reuniões, seja por mural”. Não existe, portanto, uma preocupação em instruir o soldado nos processos de comunicação social, mesmo com a defesa do EB que todo militar é importante no desenvolvimento da comunicação (CCOMSEX, 2013) e Para que a comunicação interna seja eficiente é preciso que todo o seu público tenha coesão na mensagem recebida e, também, emitida, por isso, todos os integrantes da tropa devem ter, desde o início de qualquer atividade militar, versão concisa e uniforme sobre a finalidade daquela atividade (CCOMSEX, 2009). Ideias uníssonas reforçam o espírito da instituição e refletem diretamente na imagem fora dos portões das OM's, pois “a melhor estratégia de comunicação é tornar o público interno porta-voz de sua organização” (PONS, 2007, p.31).

Da mesma forma, que o meio utilizado deve ser coerente e com conteúdo coeso para todas as hierarquias, a disposição desde também acarreta na sua funcionalidade. É importante que o material na intranet esteja organizado dentro de uma linha de importância e com facilidade de localização e leitura. O layout deve ser tão claro como o conteúdo, de forma que através da *home* seja possível localizar facilmente as informações a qual se tem interesse. A *home page* é o cartão de visitas e para isso precisa oferecer uma noção geral da estrutura e conteúdos. Não existem, porém, modelos predefinidos, o que vale, segundo os comunicadores, é o bom senso (CARDOSO, p.7).

O ambiente a navegar na intranet da 3ª DE é produzido pela própria OM, através do setor de TI e do aplicativo gratuito *Jomla*. A intranet da 3ª DE tem o layout mais prático e agradável do que o próprio site da organização, voltado ao público externo, segundo os participantes do grupo focal. O *Participante 5* diz que:

Ela é bem clara e objetiva, tem tudo ali, então, eu acho que facilita bastante para o público interno. Claro, não desmerecendo e nem dando menos importância para o externo[...] mas a intranet foi projetada para ser bem objetiva. Então, ela é bem clara, não tem problemas com relação a isso. Ela foi desenvolvida com aquele objetivo-fim.

A arquitetura da informação é fundamental para o seu design (CARDOSO, p.7). O *Participante 8*, diz que a criação da página vai da criatividade do seu criador, mas com a informação colocada de forma organizada. O *Participante 1* ressalta que "eu não vou tanto pela estética e sim pela funcionalidade". A resposta foi unanime nos demais participantes do grupo focal, que acreditam que os menus de acesso nas partes superior e laterais e a notícias e aviso na parte central facilitam a localização da informação.

A página inicial, logo ao ser acessada abre um "pop-up" com as principais informações do dia. Na barra superior, estão dispostos, as principais vias de acesso para saída e entrada de documentos, assim como comunicação via e-mail e contatos das outras unidades. No menu principal, localizado na lateral esquerda as informações são dispostas de acordo com cada usuário, contendo de informações comuns a todos - como previsão do tempo - à acessos restritos a cada setor. Já a barra lateral direita, direciona para links e anúncios de interesse dos membros da OM.

A maioria dos links permite o acesso a links secundários que são direcionados de acordo com a função e setor do membro da OM. "Todas as informações que eu preciso, estão disponíveis na intranet, ela é bem completa" explica o *Participante 6*. Mesmo com o aglomerado de informações é preciso que ao acessar a rede, o militar encontre de forma organizada as informações que busca. "Não importa qual design de navegação você

escolheu para o seu site [...] se a navegação é confusa, nenhum design de navegação poderá salvá-la”. (WARD, 2006, p. 176).

Quanto as cores, o *Participante 6*, afirma que no layout além de respeitar as diretrizes que regem o uso da rede mundial de computadores pelas Organizações militares (IR 20-26), tem as cores do EB.

Considerações finais

Com base nesta pesquisa pode-se constatar que, exceto alguns casos em específico, a comunicação interna, através da intranet, para o Exército Brasileiro funciona e de forma ágil. Além da intranet servir como principal mecanismo para comunicar os membros da 3ª Divisão de Comando, ela também serve como estrutura de comunicação interna para todo o efetivo do Exército Brasileiro. Ela precisa funcionar para que todo processo de comunicação do EB funcione, pois é através dela que se tem o controle de todas as atividades em andamento e se direciona praticamente toda a documentação que gira em torno das organizações militares.

A partir do conhecimento anterior à pesquisa, a acadêmica acreditava que a intranet não funcionava de forma a comunicar eficientemente as OM's. Os sites disponíveis na extranet, assim como outros mecanismos de comunicação do EB a qual entrou-se em contato em momentos que antecederam a pesquisa, faziam a pesquisadora acreditar que a comunicação não era funcional e que o processo hierárquico a tornava burocrática, nada dinâmica e assim, traria retardos e deficiências no sistema de comunicação interna.

Partindo deste pressuposto, a ida a campo, mais do que mostrar uma realidade não conhecida, rompeu com a percepção que a acadêmica possuía quanto a instituição e sua comunicação - mais tarde, percebendo que a intranet vem ganhando espaço e se tornando o principal mecanismo de comunicação interna para o EB. A organização escolhida, o que também não se tinha conhecimento anterior a pesquisa, é centralizadora de comunicação no EB. Por se localizar em posição central no organograma da estrutura, filtra materiais que vem dos órgãos a qual é subordinada para as unidades a qual comanda e vice-versa - direcionando material que suas unidades produzem para hierarquia maior a ela.

A intranet na 3ª DE, mais do que um veículo que comunica, é um meio fiscalizador, que permite o controle do fluxo de informação dentro de toda formação militar. Todos os integrantes da força - com exceção dos soldados que tem acesso restrito - necessitam acessar periodicamente a essa rede, informando seu posicionamento diante do material recebido, protocolar o documento - em caso de material oficial - e estabelecer interação com os assuntos e diretrizes do seu interesse.

E, por tratar-se de uma cadeia de comandos, o tempo da resposta de um escalão hierárquico até o outro, depende da interação e agilidade do acesso de cada responsável por uma função. Para que esse fluxo não pare - o que acarretaria em deficiência do processo - a

equipe conta com pelo menos três pessoas designadas a responder perante uma determinada função. Tal estratégia peca no quesito operacional, por sobrecarregar o militar, que além de responder por suas atividades no setor e pelas responsabilidades de cunho militar, ainda precisa assumir a função de outro elemento na formação. Porém, até o momento, parece ser a única forma do fluxo de comunicação funcionar de forma satisfatória e, como funciona, cumpre seu papel.

Ao mesmo tempo que torna mais prático o processo hierárquico, a intranet também é funcional no quesito arquivamento e edição de documentos, pois o acervo, antes impresso e que tomava um espaço físico bem maior, é substituído por arquivo digital, em rede, que pode ser acessado de qualquer Organização, dentro do seu filtro e através de fácil localização, organizado com mecanismos de pesquisa que facilitem o procura.

Exatamente por ter que obedecer uma cadeia de comandos, a objetividade e clareza da informação é fundamental, pois quanto maior a hierarquia, mais empecilhos a comunicação interna possui. É interessante perceber que o EB possui uma linguagem própria que deve ser entendida por todos os seus membros e seguir em todos os escalões a qual foi designada. Os membros são doutrinados a seguir um padrão comunicacional em que são cobrados pela excelência na transmissão da informação, sabendo que, uma distorção no meio do processo, acarreta ruídos que podem gerar um problema maior, aumentando o tempo para realização da demanda e podendo estabelecer falhas mais graves ao fluxo de informação.

A organização peca na instrução do militar para atividades de comunicação social, no caso do soldado, em seu primeiro ano, por exemplo, pois diante do discurso da instituição ele possui o mesmo peso de comunicador e porta voz da instituição. Enquanto os militares profissionais são cobrados com rigidez na forma como lidam com a comunicação, os soldados são vistos com menos importância, tendo em vista que em sua grande maioria permanecem apenas um ano na instituição. Porém, a comunicação passa e continua através desse membro, que mesmo com menor acesso à informação, também forma opinião e a transmite - interna e externamente.

A defesa à ataques internos ao sistema, por sua vez, é feita de forma preventiva, não permitindo o acesso através de redes remotas fora da unidade e através de outros aparelhos eletrônicos que não os designados a OM. Desta forma, em grande maioria, os militares fora da organização precisam se comunicar de outras formas e estabelecer relações de interação com o membro da equipe que naquele momento se encontra na organização. Mecanismos de defesa de ordem avançada seriam uma alternativa para o acesso de outros dispositivos - pesquisa que já vem sendo debatida pelo Estado.

Por fim, entende-se que o processo de comunicação interna através da intranet está em processo no Exército Brasileiro e, dentro da organização analisada, funciona cumprindo seus objetivos e respeitando os seus princípios e valores. Ele é prático e centraliza a comunicação da OM e suas relações como Grande Comando.

Referências

BRASIL ESCOLA, Pesquisa Quantitativa e Qualitativa. Disponível em <<http://monografias.brasilecola.com/regras-abnt/pesquisa-quantitativa-qualitativa>>. Acesso em 22 de outubro de 2013.

BENETT, Gordon. Intranets: Como implantar com sucesso na sua empresa. Editora Campus, 1997.

BUENO, Wilson da Costa. Comunicação, iniciativa privada e interesse público. In: DUARTE, Jorge (Org.) Comunicação Pública: Estado, Mercado, Sociedade e Interesse Público. São Paulo: Atlas, 2007, p.134-153.

CHIARELLO, Carlos. Entrevista prestada para o entendimento da intranet na 3 DE. Viviane Moura, novembro de 2013.

CCOMSEX, Centro de Comunicação Social do Exército. Plano de Comunicação Social do Exército para 2013. Brasília, 2013.

CHIARELLO, Carlos. Entrevista em profundidade realizada para compreensão do funcionamento da intranet na 3ª DE

DUARTE, Jorge; Entrevista em profundidade. In _____; BARROS, A. (Org.). Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

EXÉRCITO BRASILEIRO. Portal do Exército Brasileiro. Disponível em <<http://www.eb.mil.br/>> . Acesso em 27 de novembro de 2013.

GAIA, 1º Ten Al 1052 Silvio Roberto de Oliveira. O Soldado como ferramenta de comunicação social do Exército Brasileiro. Trabalho de Conclusão de curso - Escola de Administração do Exército e Colégio Militar de Salvador. Salvador. 2008.

GRUPO FOCAL. Método utilizado para fins de entendimento do funcionamento da intranet na 3 DE, realizado em novembro de 2013.

MALUF, Sahid; MALUF NETO, Miguel Alfredo. Teoria geral do estado. 30. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

NASCIMENTO, Diego Silva do. A importância da comunicação institucional. um estudo de caso: faepe.

PINHO, José Benedito. Comunicação nas organizações. Editora UFV. Universidade Federal de Viçosa, MG. 2006.

PONS, Mônica Elisa Dias. O planejamento da comunicação interna em redes de intranet: Um estudo em uma universidade comunitária do RS. Tese apresentada pelo programa de Pós-graduação em Comunicação Social da Faculdade dos Meios de Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, em abril de 2007. Porto Alegre, 2007.

PORTAL BRASIL. O Exército. Disponível em <<http://www.brasil.gov.br/defesa-e-seguranca/2012/04/exercito-brasileiro>>. Acesso em 18 de setembro de 2013.

SOUZA, Jorge Pedro; Elementos de Teoria e Pesquisa da Comunicação e dos Media. 2ª edição revista e ampliada. Porto, 2006

STUMPF, Ida Regina C.; Pesquisa bibliográfica. In DUARTE, J.; BARROS, A. (Org.). Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2006.