

DESAFIOS DA COMUNICAÇÃO INTERNA NO EXÉRCITO BRASILEIRO: ESTUDO DE CASO DO COMANDO MILITAR DO PLANALTO

Samuel Soalheiro Caldeira¹

Resumo: A comunicação interna constitui um desafio para toda organização, em especial aquelas de maior porte, como é o caso do Exército Brasileiro (EB). Nesse sentido, o artigo apresenta um estudo de caso, referente ao Comando Militar do Planalto (CMP), acerca dos desafios da comunicação interna no Sistema de Comunicação Social do Exército (SISCOMSEx). Os objetivos do trabalho são: analisar as capacidades do SISCOMSEx, em relação à comunicação interna; identificar as principais dificuldades das Agências de Comunicação Social em relação à comunicação interna; e apresentar sugestões de ações do Órgão Central do Sistema para o aprimoramento da comunicação interna no âmbito do EB. Para a consecução deste trabalho, o estudo bibliográfico recorreu a alguns autores como Kunsch (2017), Curvello (2012), Duarte (2009), dentre outros, além de um vasto arcabouço normativo do EB. Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa aplicada, com abordagem qualitativa, apoiada nas respostas de um questionário respondido pelos chefes de agências de comunicação social do CMP. Como resultado serão apresentadas propostas de ações a serem adotadas pelo CCOMSEx com o objetivo de se contrapor aos desafios da comunicação interna apontados na pesquisa.

Palavras-chaves: Comunicação Interna. Comunicação Estratégica. Exército Brasileiro.

Abstract: Internal communication is a challenge for every organization, especially larger ones, such as the Brazilian Army (EB). In this sense, the article presents a case study, referring to the Planalto Military Command (CMP), about the challenges of internal communication in the Army Social Communication System (SISCOMSEx). The objectives of the article are: analyze the capabilities of SISCOMSEx, in relation to internal communication; identify the main difficulties of Social Communication Agencies in relation to internal communication; and present suggestions for actions by the Central Agency of the System to improve internal communication within the scope of EB. To carry out this work, the bibliographic study used some authors such as Kunsch (2017), Curvello (2012), Duarte (2009), among others, in addition to a vast normative framework of EB. Methodologically, this is an applied research, with a qualitative approach, based on the answers to a questionnaire answered by the heads of CMP social communication agencies. As a result, proposals for actions to be adopted by CCOMSEx will be presented with the aim of countering the challenges of internal communication highlighted in the research.

¹ Aluno do Curso de Comunicação Social (CCS), do Centro de Estudos de Pessoal e Forte Duque de Caxias (CEP/FDC), turma 2024. Formado na Academia Militar das Agulhas Negras em 2001, atualmente exerce a função de Assessor de Gestão do Centro de Comunicação Social do Exército. E-mail: samucaldeira@gmail.com

1. INTRODUÇÃO

No mundo contemporâneo, o ambiente comunicacional transformou-se radicalmente, impulsionado pela rápida evolução da tecnologia digital e da conectividade global. Nunca na história teve-se acesso tão instantâneo e ubíquo às informações, nem uma capacidade tão ampla de conexão com o mundo.

As teorias da comunicação evoluíram ao longo do tempo, refletindo mudanças nas tecnologias de mídia, nas sociedades e nas percepções sobre como a comunicação influencia indivíduos e grupos. Essas teorias refletem a evolução do entendimento sobre como a comunicação funciona em diferentes contextos e épocas, incorporando novas tecnologias, mudanças sociais e a crescente interconectividade global.

O contexto atual pode ser caracterizado pela proliferação de dispositivos móveis, redes sociais onipresentes e uma vasta gama de plataformas digitais que facilitam a disseminação de ideias, opiniões e conteúdo em tempo real. Esse contexto reflete um cenário dinâmico e multifacetado, influenciado por diversos fatores socioeconômicos e culturais específicos de cada país.

O ambiente comunicacional e a comunicação interna estão intrinsecamente ligados, influenciando-se mutuamente dentro das organizações. A conexão entre eles é fundamental para o sucesso organizacional, pois um influencia diretamente a outra na criação de um ambiente de trabalho colaborativo, transparente e eficaz, capaz de responder às demandas e desafios do mundo contemporâneo.

A comunicação interna é o tecido conectivo essencial que permeia todas as camadas de uma organização, permitindo que ela funcione de maneira coesa, eficaz e harmoniosa. Em um mundo corporativo cada vez mais complexo e interconectado, a comunicação interna não é apenas uma ferramenta operacional, mas uma estratégia fundamental para o sucesso organizacional.

Ela abrange uma rede de trocas de informações, ideias, expectativas e feedbacks entre todos os membros da equipe, desde a alta direção até os colaboradores de base. Essa comunicação não se limita apenas a transmitir dados e diretrizes, mas também desempenha um papel crucial na construção da cultura corporativa, no fortalecimento do engajamento dos funcionários e na promoção de um ambiente de trabalho transparente e colaborativo.

Ao longo dos anos, a evolução tecnológica tem ampliado as possibilidades da comunicação interna, proporcionando novos canais e plataformas para facilitar a interação e o compartilhamento de conhecimento em tempo real. No entanto, apesar da variedade de

ferramentas disponíveis, o sucesso da comunicação interna reside na capacidade de transmitir mensagens claras, relevantes e que ressoem com todos os públicos internos, garantindo que todos estejam alinhados com os objetivos estratégicos da organização.

Segundo Kunsch (2017), a comunicação organizacional no Brasil tem evoluído significativamente com o avanço das tecnologias digitais e a expansão das redes sociais corporativas. Essas plataformas não apenas facilitam a disseminação de informações dentro das organizações, mas também promovem um maior engajamento dos colaboradores e uma interação mais fluida entre diferentes níveis hierárquicos.

A diversidade cultural e regional do Brasil apresenta desafios importantes para a comunicação interna nas empresas. Estratégias eficazes precisam levar em conta as particularidades culturais e as diferentes formas de comunicação encontradas em diferentes regiões do país.

Além disso, a multiplicidade de gerações dentro das organizações introduz desafios únicos na comunicação interna. Estratégias eficazes devem ser adaptáveis às preferências de comunicação das diferentes gerações, garantindo que a mensagem seja compreendida e aceita por todos os públicos internos.

A comunicação interna é um desafio para todas as organizações, em especial para aquelas de maior porte. O Exército Brasileiro (EB) é composto por cerca de duzentos mil militares da ativa, que integram mais de oitocentas e cinquenta organizações militares, distribuídas nos oito milhões e quinhentos mil quilômetros quadrados do Brasil, além das representações no exterior. Soma-se, ainda, veteranos, ex-combatentes, funcionários civis e assemelhados, funcionários terceirizados, familiares e dependentes, pensionistas, reserva mobilizável, ex-alunos de Estabelecimentos de Ensino do Exército, cessionários das organizações militares, e Forças de Paz. Dada a grandeza dos números, a comunicação interna torna-se um desafio para o Sistema de Comunicação Social do Exército (SISCOMSEx), ao mesmo tempo que constitui importante ferramenta de liderança, sendo fator determinante para a coesão e o alcance dos objetivos estratégicos.

O objeto deste artigo é a comunicação interna no Exército Brasileiro (EB), através de uma análise do fluxo de informações internas, por intermédio de um questionário aplicado entre os chefes das Agências de Comunicação Social (Ag Com Soc) de um Comando Militar de Área (C Mil A).

Agências de Comunicação Social são seções das unidades, grandes unidades e grandes comandos que executam as atividades relacionadas aos três ramos da comunicação: Divulgação Institucional, Assessoria de Imprensa e Relações Públicas. Atualmente o EB possui 853

agências, considerando as existentes no Brasil e no exterior, conforme será detalhado mais adiante neste artigo.

Os objetivos do presente trabalho são: analisar as capacidades do SISCOMSEx, em especial em relação ao fluxo de informações internas no âmbito de uma Agência de Comunicação Social Classe A; identificar as principais dificuldades das Agências de Comunicação Social em relação à comunicação interna; e apresentar sugestões de ações do Órgão Central do Sistema para o aprimoramento da comunicação interna no âmbito do EB.

Considerando a missão de preservar e fortalecer a imagem do Exército, atribuída ao Centro de Comunicação Social do Exército (CCOMSEx), órgão central do SISCOMSEx, a justificativa para o trabalho torna-se clara: conhecer o sistema é fundamental para operá-lo. Ressalta-se também a relevância de monitorar e avaliar a coesão e problemas do sistema.

Dessa forma, surge a seguinte questão norteadora da pesquisa: como é o fluxo de informações internas no âmbito de uma Agência de Comunicação Social Classe A? Quais são os principais desafios da comunicação interna no âmbito dessa Agência? E quais ações do Órgão Central do Sistema podem se contrapor a esses desafios?

Dada a relevância do assunto e o grau de importância atribuído pelo EB, o artigo pretende trazer contribuições práticas. Para tanto, faz-se necessária uma revisão teórica, buscando referências no meio acadêmico, em conjunto com uma aproximação do que há disponível na Força. Tudo alinhado à busca de respostas junto àqueles que, de fato, conduzem as ações práticas.

2. COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA E COMUNICAÇÃO INTERNA

A comunicação estratégica compreende o planejamento e a execução de ações de comunicação com base na análise do contexto interno e externo da organização, tendo como meta atingir objetivos organizacionais e gerar impacto positivo sobre os *stakeholders*.

Trazendo o conceito para o EB, a Comunicação Estratégica tem sua definição apresentada na Política de Comunicação Estratégica (EB10-P-01.023), aprovada pela Portaria – C Ex nº 2.201, de 12 de março de 2024:

Comunicação estratégica (Com Estrt) é a sistematização contínua dos processos comunicacionais do Exército Brasileiro (EB) para todos os públicos de interesse, na busca do alinhamento, da integração e da sincronização da comunicação institucional, a fim de manter a legitimidade e a credibilidade, visando possuir liberdade de ação. (BRASIL, 2024 p. 5-7)

A comunicação interna é um componente crucial da comunicação estratégica dentro de uma organização. Ela refere-se ao fluxo de informações entre diferentes níveis e departamentos da organização e é fundamental para a eficácia global da comunicação estratégica. No contexto da comunicação estratégica, a comunicação interna desempenha várias funções e assume um papel vital na integração e no alinhamento dos objetivos organizacionais.

A comunicação interna, quando bem gerida, é um pilar essencial da comunicação estratégica, ajudando a garantir que todos os aspectos da organização estejam alinhados e funcionando de maneira coesa para atingir os objetivos estratégicos. A comunicação interna desempenha um papel crucial na estratégia de comunicação de uma organização. Nesse contexto, investir em uma comunicação interna eficaz não é apenas uma questão de facilitar o fluxo de informações dentro da empresa, mas também uma estratégia fundamental para alcançar os objetivos organizacionais de maneira coesa e eficiente.

Refletindo a importância do tema, o Comandante do Exército (Cmt Ex), exercendo ação de comando por intermédio da expedição da Diretriz 2023-2026, trata a comunicação interna com intenção de continuar o processo de fortalecimento da coesão interna. Nas diretrizes específicas, cita o fortalecimento das ações voltadas para o bem-estar da família militar e a intensificação do contato com veteranos, pensionistas, ex-alunos dos Colégios Militares, sempre com o objetivo de ampliar a coesão e satisfação do público interno (BRASIL, 2023).

As atividades da comunicação social dividem-se em três ramos: Divulgação Institucional, Assessoria de Imprensa e Relações Públicas. A comunicação interna, atividade referente às Relações Públicas, pode ser definida como a estratégia utilizada nas organizações para estabelecer canais que possibilitem o relacionamento com o público interno, nos seus diversos níveis.

Assim, para Curvello (2012, p. 75), a comunicação interna seria o conjunto de ações coordenadas para ouvir, informar, mobilizar, educar e manter a coesão interna em torno de valores que precisam ser assimilados e transmitido por todos e que podem contribuir para a construção de uma boa imagem pública.

Trazendo o conceito para o Exército, conforme consta no Caderno de Ensino de Comunicação Estratégica - EB60-CE-11.001, a comunicação interna

é a que informa e envolve os colaboradores e demais públicos de relacionamento de cada projeto. A transmissão da mensagem por toda a cadeia hierárquica é o principal objetivo. É por ela que as orientações, ideias e determinações da Alta Administração chegam a todos os interessados no processo. Garante que todos trabalhem no mesmo sentido (BRASIL, 2023, p. 1-3).

Duarte (2009, p. 203) destaca que o processo acelerado das transformações tecnológicas está alterando de forma significativa o mundo das organizações e do trabalho. Exige-se mais

qualificação dos colaboradores, dos quais são cobradas mais iniciativa e participação nas decisões. O trabalho passou a ser organizado em torno de equipes passaram e organizado em termos de realização de tarefas.

Contextualizando com o Exército, observa-se, historicamente, uma divisão de equipes, desde a menor fração constituída (quatro militares) até os comandos militares de área, integrados por milhares de militares. Constata-se, ainda, o planejamento, coordenação e controle no mais alto nível, e a execução descentralizada em todos os escalões. Essa forma de organização permite maior capilaridade e alcance à Instituição, e a hierarquização possibilita, em melhores condições, o alinhamento do discurso e das ações com as diretrizes do Comando do EB. Entretanto, para que de fato funcione, a comunicação interna deve ser efetiva.

Por intermédio da comunicação interna, é possível unificar o discurso da instituição e, ainda, exercer a liderança nos diversos níveis. Para o Exército Brasileiro, a unidade do discurso é um poderoso ativo de reforço à coesão.

No que se refere ao alinhamento estratégico, cabe, a essa altura, trazer à baila o arcabouço normativo do Exército Brasileiro diretamente relacionado ao tema da pesquisa. Foram selecionados quatro documentos que servirão para delinear o estudo, bem como balizar a coleta de dados para a identificação dos desafios e a elaboração de propostas de ações.

A Política de Comunicação Estratégica (EB10-P-01.023), aprovada pela Portaria – C Ex nº 2.201, de 12 de março de 2024 é o documento de mais alto nível Força, no que se refere ao assunto. Tem como finalidade

Instituir a Política de Comunicação Estratégica do Exército Brasileiro (Pol Com Estrt EB), em conformidade com a legislação vigente, a fim de estabelecer objetivos e orientações gerais para o atingimento dos Objetivos de Comunicação Estratégica do Exército, em consonância com a Política Militar Terrestre. (BRASIL, 2024, p. 5-7).

Dentre os objetivos elencados na Política, observa-se que o alinhamento dos discursos sobre as características, peculiaridades e os valores do EB como Instituição permanente, bem como o direcionamento da integração e a sincronização de ações da Instituição, de forma que suas inter-relações produzam um efeito sinérgico, compreensível e duradouro estão diretamente relacionados ao sucesso da comunicação interna.

Observa-se, assim, que a referida Política cumpre seu papel de instituir o assunto e orientar os diversos níveis na condução da comunicação estratégica no âmbito do Exército, e delega ao CCOMSEx a sua gestão.

O Plano de Comunicação Estratégica do Exército 2024, aprovado pela Portaria – C Ex nº 2.202, de 12 de março de 2024, compõe a arquitetura anual de normativos, tendo como anexos as Orientações de Relações Institucionais e de Comunicação Social. O Plano em apenso

estabelece os Objetivos de Comunicação Estratégica do Exército (OCEE), as linhas de esforço, as ações estratégicas a serem desenvolvidas e os resultados esperados.

Nesse contexto, o OCEE 4 – Coesão, tem como objetivo posicionar o EB como uma Instituição coesa, tradicional e que zela por sólidos princípios éticos e morais; possuindo moderna gestão de pessoal que valoriza os militares das ativa, veteranos e família militar. Para a consecução desse objetivo, o público interno é aquele que requer mais ações estratégicas. Essas ações têm como principais objetivos estreitar laços, reforçar sentimento de pertencimento, estimular o culto aos valores e tradições, bem como ampliar a visibilidade das ações desempenhadas pelo EB para o público interno.

O Plano Estratégico do Exército (PEEx) para o ciclo 2024-2027 é o documento normativo que traz as iniciativas estratégicas relacionadas a cada Objetivo Estratégico do Exército (OEE). O OEE 10 – Fortalecer a imagem e a reputação do Exército prevê a iniciativa estratégica de ampliar a atuação das Relações Públicas do Exército, com ênfase na comunicação com o público interno.

A partir desse documento, o CCOMSEx, órgão central do Sistema, elabora seu Plano de Governança e Gestão, no qual estabelece as estratégias para o atingimento das iniciativas estratégicas. Por intermédio desse Plano, o Centro consolida os projetos e as entregas previstas no PEEx sob sua responsabilidade direta, com previsão dos recursos orçamentários de acordo com os respectivos planos de descentralização de recursos.

Observa-se o alinhamento entre os documentos normativos até aqui abordados, com destaque para o esse último, no qual, de fato, as intenções e diretrizes se transubstanciam em ações, com prazos determinados, metas e indicadores, tendo ainda, recursos específicos destinados para tal.

O último documento a ser abordado é a Diretriz do Comandante do Exército 2023-2026, já citado neste artigo. A comunicação interna se faz presente desde as palavras introdutórias, onde são citadas a coesão e o estreitamento dos laços entre militares da ativa e veteranos. Já em suas premissas, o assunto vem ligado à Comunicação Estratégica:

A Comunicação Estratégica é uma ferramenta importante para a preservação e o fortalecimento da imagem do Exército com Instituição de Estado. Os quadros da Força devem pautar suas ações pela legalidade e legitimidade, mantendo-se coesos e conscientes das servidões da profissão militar, cujas particularidades tornam os direitos e deveres do cidadão fardado diferentes dos demais segmentos da sociedade. (BRASIL, 2023, p. 17).

Especificamente nas diretrizes, a de número quatorze prevê fortalecer as ações voltadas para o bem-estar da Família Militar, a fim de ampliar a coesão e satisfação do público interno, otimizando o Sistema de Assistência Social. A de número trinta e um direciona para intensificar

o contato com veteranos, pensionistas, ex-alunos dos Colégios Militares, com vistas a manter a coesão e estimular o convívio da Família Militar.

A partir do estudo das legislações apresentadas, infere-se que a comunicação interna é pautada desde os normativos de mais alto nível da Força, percorrendo a hierarquia documental até o nível de execução. Por se tratar de ferramenta indispensável para a manutenção e fortalecimento da coesão, o levantamento dos desafios e ações construtivas torna-se fundamental para a consecução dos objetivos estratégicos do EB.

3. STAKEHOLDERS DO EXÉRCITO

No contexto da comunicação interna, as definições de público interno e público externo são essenciais para entender como as instituições relacionam-se com diferentes *stakeholders*, que podem ser definidos como grupos e/ou indivíduos que apresentam algum nível de interesse nos projetos, atividades e resultados de uma determinada organização.

Público interno refere-se aos colaboradores, funcionários e membros de uma organização. Este grupo inclui todos os indivíduos que trabalham em uma instituição e que estão diretamente envolvidos nas operações, cultura organizacional e realização dos objetivos da empresa. O público interno é crucial para o funcionamento da empresa e deve ser considerado como prioritário a ser atendido pela comunicação organizacional, uma vez que é o responsável pela execução das estratégias definidas pela organização.

Público externo são todas as pessoas, grupos ou entidades que não fazem parte da organização, mas que têm interesse direto ou indireto nas atividades e resultados da empresa. Este grupo engloba clientes, fornecedores, investidores, mídia, comunidade local e outros *stakeholders* externos. Conforme destaca Kunsch (2017, p. 255), o público externo abrange os grupos ou indivíduos que, de alguma forma, possam influenciar ou ser influenciados pelas atividades de uma organização.

Essas definições são importantes não apenas para a comunicação interna eficaz, mas também para a gestão de relacionamentos com *stakeholders* externos, contribuindo para a construção da reputação e imagem organizacional no mercado brasileiro.

A fim de maximizar o valor da relação entre as partes, cresce de importância planejar os tipos de relacionamento com os públicos. Cabe à instituição determinar os públicos com os quais interagirá, definir objetivos e gerenciar os relacionamentos de acordo com as características e prioridades para o atingimento das metas.

Para fins de planejamento, o Exército segmenta seu público e interno e externo. Ainda, com o intuito de alcançar maior efetividade, esses públicos podem ser subdivididos, conforme planos específicos elaborados de forma periódica ou para determinadas operações.

Amparado nesse entendimento, o Exército Brasileiro pode classificar o seu público interno como: militares da ativa e veteranos; ex-combatentes; funcionários civis e assemelhados; funcionários terceirizados; familiares e dependentes; pensionistas; reserva mobilizável; ex-alunos de Estabelecimentos de Ensino do Exército; cessionários das organizações militares; e Forças de Paz.

Assim, observa-se que o público interno para o Exército é segmentado conforme a intensidade do vínculo com a Instituição. Ou seja, quanto mais estreito o laço, maior a proximidade com as rotinas castrenses. Essa constatação permite que os produtos sejam customizados conforme a segmentação à qual se destina.

4. O SISTEMA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL DO EXÉRCITO

O Sistema de Comunicação Social do Exército (SISCOMSEx) constitui ferramenta indispensável para a comunicação interna no âmbito do EB. Conforme prescreve o Manual de Fundamentos da Comunicação Social (EB20-MF-03.103), esse Sistema integra estruturas, processos, rotinas e pessoas da Instituição, envolvidos no planejamento, preparo, execução e contínua avaliação das atividades de Com Soc. Tem por finalidade coordenar e integrar o conjunto de atividades de Com Soc; assessorar o Comandante do Exército nos assuntos referentes à Com Soc; executar as ações previstas no Plano de Comunicação Social do Exército; e estabelecer um canal técnico entre os diversos escalões, racionalizando e agilizando os fluxos comunicacionais. Atualmente o SISCOMSEx, cujo órgão central é o CCOMSEx, é composto por oitocentas e cinquenta e três agências de comunicação social, classificadas como classe A, B, C e Especiais.

As agências classe A são as seções de Com Soc dos comandos militares de área, do comando da Força Terrestre Componente (quando ativado), da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, da Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, da Academia Militar das Agulhas Negras e da Escola de Sargentos das Armas.

As agências classe B são as seções de Com Soc das divisões de exército, das regiões militares, das brigadas, do Comando da Artilharia do Exército, das artilharias divisionárias, dos grupamentos de engenharia, do Comando de Operações Especiais, do Comando de Aviação do

Exército, do Comando de Comunicações e Guerra Eletrônica do Exército, além das OM de Força de Paz (quando ativadas) e demais OM equivalentes.

As seções de Com Soc das Agências Classe A e B, valendo-se de sua estrutura de pessoal e material, executam as atividades de relações públicas, divulgação institucional e assessoria de imprensa.

As agências classe C são as seções de Com Soc das OM valor unidade e subunidade independente, dos colégios militares, dos centros de preparação de oficiais da reserva, dos centros de instrução, das circunscrições do serviço militar (CSM) e demais OM equivalentes. As seções de Com Soc das agências classe C, valendo-se de sua estrutura de pessoal e material, executam as atividades de relações públicas e produção de matérias de divulgação de suas atividades. Eventualmente, executam a atividade de assessoria de imprensa, podendo receber apoio do SISCOMSEx.

As agências especiais (AE) são as seções de Com Soc do órgão de direção geral (ODG), do órgão de direção operacional (ODOp), dos órgãos de direção setorial (ODS), dos órgãos de apoio (OAp), dos demais OADI, das OM de saúde e demais OM equivalentes. Funcionam também como agências especiais as aditâncias militares, as delegacias do serviço militar, os tiros de guerra, além do destacamento de comunicação social e da central de comunicação social (quando ativados). Essas agências executam as atividades de relações públicas e eventualmente produzem matérias de divulgação de suas atividades, podendo receber apoio do SISCOMSEx.

Um sistema de tamanha robustez carece de um meio pelo qual esses oitocentos e cinquenta e três componentes se integrem. A Rede do Sistema de Comunicação Social do Exército (RESISCOMSEx) preenche essa lacuna e é o meio pelo qual os integrantes do sistema estabelecem as ligações do canal técnico necessárias ao funcionamento do SISCOMSEx. O canal técnico constitui-se em recurso de ligação colaborativa e ágil entre os integrantes do SISCOMSEx, a fim de promover melhores condições de desempenho e eficácia do sistema.

Os objetivos da RESISCOMSEx são interligar e integrar o SISCOMSEx, implementando e agilizando o canal técnico, de forma a garantir o fluxo de mensagens, dados e informações com segurança. A Rede permite, também, transmissão de informações, orientações e produtos, além de respostas oportunas para os diversos questionamentos, propiciando um canal de apoio para o gerenciamento de crises. Possibilita, ainda, a coordenação e integração do Sistema, por intermédio da comunicação simultânea com os escalões superiores, garantindo unicidade de discurso.

5. DESAFIOS DA COMUNICAÇÃO INTERNA NO EXÉRCITO BRASILEIRO

Curvello (2012), apresenta os resultados de um trabalho de campo, no qual estuda uma instituição financeira (Organização B), que, em virtude de algumas de suas características, como capilaridade de quantidade de colaboradores, pode se assemelhar ao Exército.

A Organização B é uma instituição financeira do Brasil, com mais de 114 mil funcionários, 36 milhões de clientes, e aproximadamente sete mil dependências no País e quase 40 no exterior. Possui mais de 200 anos de sua história e exerceu, por longo tempo, o papel de instrumento de execução das políticas econômica, creditícia e financeira do governo federal e de agente indutor e moderador do mercado.

Curvello (2012) buscou respostas para as seguintes questões: a organização conhecia a cultura que a move? Tinha ideia da amplitude com que está se reveste? Compreendia a lógica e os mecanismos que a construíram através dos tempos?

Curvello (2012) destaca que a comunicação no interior das organizações se opera por meio de fluxos, geralmente quatro, aqui identificados: fluxo ascendente, fluxo descendente, fluxo horizontal e, com o advento de tecnologias como o e-mail e a intranet, o fluxo transversal.

Aponta, também, as redes formal e informal de comunicação interna. A rede formal refere-se àquela que deriva ou está autorizada pela estrutura burocrática da empresa e depende da existência de canais formais de comunicação. Já a rede informal origina-se nas manifestações comunicativas naturais ao relacionamento dos grupos que constituem a organização.

Ainda em um contexto conceitual, segundo Curvello (2012), a comunicação organizacional está inserida num macro ambiente que exerce forte influência, agindo por meio de fatores psicológicos, sociais e culturais e que muitas vezes interfere decisivamente no processo comunicativo.

De posse das características da Organização B, de um arcabouço teórico aqui resumido e as questões a serem respondidas, Curvello (2012) concluiu sobre os principais óbices à comunicação interna na instituição.

Foram observados o incremento dos boatos e da oralidade; a falta de importância dada à estrutura sistêmica de comunicação; a hierarquização com dificultador do fluxo de informações; a perda de credibilidade dos veículos de comunicação interna e do discurso comunicativo institucional decorrentes do distanciamento dos valores culturais e falta de adequabilidade às necessidades do público interno; e a comunicação acanhada, perto dos valores de grandeza da organização.

Duarte *et al* (2009, p. 212) traz os principais desafios que se apresentam para gestores da comunicação interna. Foram elencadas as necessidades de educar para a comunicação; equilibrar os campos da informação e da persuasão; superar as barreiras do entendimento, do acesso e da ação; induzir a participação nas redes sociais; e mudar o foco da gestão da influência para os relacionamentos, da transferência de informação para a mediação de tensões em espaços de diálogo.

Com relação às referências acadêmicas militares, Bonella *et al* (2015) abordam os pressupostos comunicacionais da rapidez na tomada de decisão; processo de Comunicação de qualidade, menos distorcido e mais rápido; criação de mentalidade baseada no foco do cumprimento da missão, e não nas rotinas internas; valorização do bom ambiente de trabalho; cooperação dos públicos; promoção das sinergias; elevação do moral; e satisfação de cada segmento do público interno em sentir-se integrado à organização militar, respeitado, útil e importante para o Exército Brasileiro.

Chamam a atenção, ainda para importância de se considerar a diversificação do público interno, as características peculiares dos segmentos desse público e a heterogeneidade dos seus componentes.

Assim, com base na literatura apresentada, além dos desafios apontados pelos autores, cabe salientar as peculiaridades do público interno do Exército. Nessa seara, merecem destaque as diferenças culturais, sociais, geográficas e geracionais, além limitação de meios e de acesso à informação, tudo isso associado às grandezas numéricas da Instituição.

6. METODOLOGIA

Quanto à natureza, esta é uma pesquisa aplicada, tendo em vista indicar ações para o aperfeiçoamento da comunicação interna no âmbito do SISCOMSEx. A pesquisa exploratória permitirá uma visão geral acerca do SISCOMSEx e, em especial, dos óbices para a comunicação interna. Conforme Gil (2008), tem como característica fundamental o interesse na aplicação, utilização e consequências práticas dos conhecimentos.

A abordagem será a qualitativa, que permitirá entender, em melhores condições, o fluxo de informações no SISCOMSEx, as qualificações dos chefes das agências e, em especial as dificuldades enfrentadas nas mesmas. Gil (2008, p. 175) entende que:

A análise dos dados nas pesquisas experimentais e nos levantamentos é essencialmente quantitativa. O mesmo não ocorre, no entanto, com as pesquisas definidas como estudos de campo, estudos de caso, pesquisa-ação ou pesquisa

participante. Nestas, os procedimentos analíticos são principalmente de natureza qualitativa. E, ao contrário do que ocorre nas pesquisas experimentais e levantamentos em que os procedimentos analíticos podem ser definidos previamente, não há fórmulas ou receitas predefinidas para orientar os pesquisadores.

Quanto ao delineamento, o artigo é classificado como um estudo de caso, que se refere a uma metodologia de pesquisa qualitativa amplamente utilizada nas ciências sociais e humanas. Esse método envolve um exame profundo e detalhado de um caso específico, seja um indivíduo, um grupo, uma comunidade, uma organização ou até mesmo um evento.

Para esse trabalho, foram estudadas as Ag Com Soc das OM do Comando Militar do Planalto (CMP). A escolha desse Grande Comando deu-se em função de suas características específicas. Possui, em sua área, a 11ª Região Militar, que, por definição conduz processos eminentemente administrativos e tem estreita ligação com veteranos, pensionistas e família militar. Possui, além da 3ª Brigada de Infantaria Motorizada, Força de Emprego Geral, o Comando de Operações Especiais e o Comando de Artilharia do Exército, ambos Forças Especializadas de Emprego Estratégico. Possui, ainda, Unidades tradicionais do EB, como o Batalhão da Guarda Presidencial e o Batalhão de Polícia do Exército, estabelecimento de ensino, o Colégio Militar de Brasília, além de um Hospital Militar de Área. Dessa forma, entende-se que o CMP agrega unidades com características comuns a todas demais do EB, o que permite atingir a diversidade do público interno, proporcionando um conhecimento amplo e detalhado dos desafios da comunicação interno no SISCOMSEx.

Foram aplicados questionários para as 32 unidades da Agência de Comunicação Social do CMP (Ag Cl A), a fim de estudar o fluxo da comunicação interna nas mesmas. Assim, conforme Gil (2008), foi possível entender a comunicação interna nas demais Ag Com Soc A, a partir da observação de dados concretos da Ag Com Soc CMP, caracterizando o método indutivo observacional, utilizando a ferramenta do questionário.

7. RESULTADOS

Após a realização da coleta apresentada no item anterior, passou-se à observação do autor acerca os resultados obtidos. O questionário foi aplicado para as 32 agências do CMP, das quais 27 responderam com oportunidade.

Quanto à especialização dos chefes de agências, foi observado que 26% não possuem nenhuma especialização, 41% possuem estágio no EB ou fora da Força e 33% possuem curso,

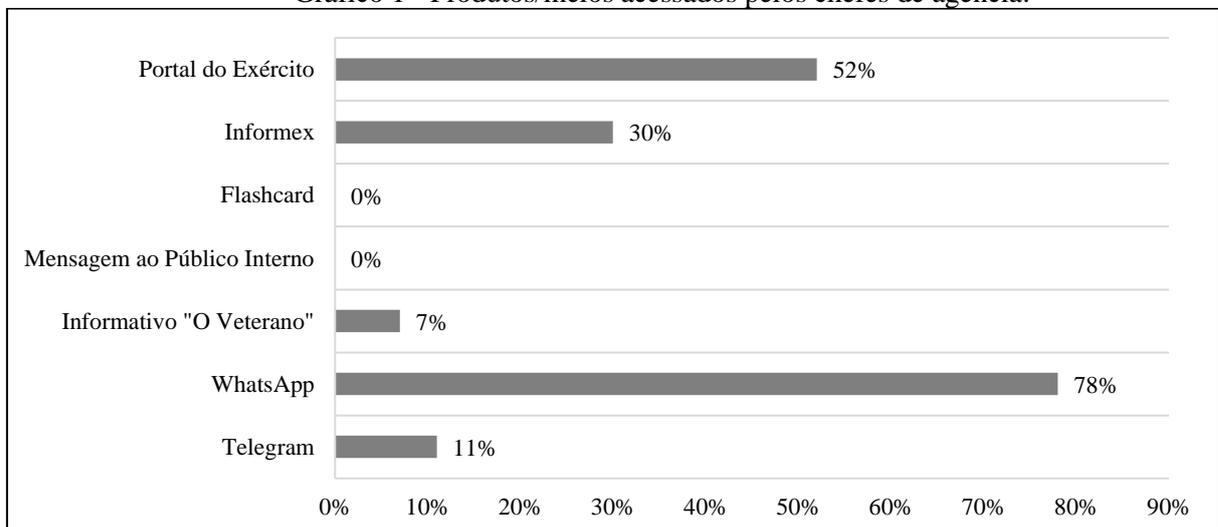
no EB, fora da Força ou em estabelecimentos de ensino civis. Os percentuais indicam que a maioria dos chefes de agência possuem uma capacitação mínima para o desempenho da função.

Com relação à especialização dos integrantes das agências, foi constatado que 65% entre os oficiais e 21% entre as praças são especializadas. Os percentuais mostram-se adequados ao desempenho das atividades inerentes a cada tipo de agência, considerados os três ramos da comunicação social.

No que se refere ao acesso à RESISCOMSEx pelos chefes de agências, observou-se que 44% acessam diariamente, 26% semanalmente, 11% mediante demanda e 19% não acessam. Considerando a atual velocidade da comunicação e que a Rede é o principal meio pelo qual os integrantes do sistema estabelecem as ligações do canal técnico, espera-se que o acesso seja diário, sob pena de comprometer a pronta resposta, quando necessário. Esses dados indicam a necessidade de fortalecimento da RESISCOMSEx.

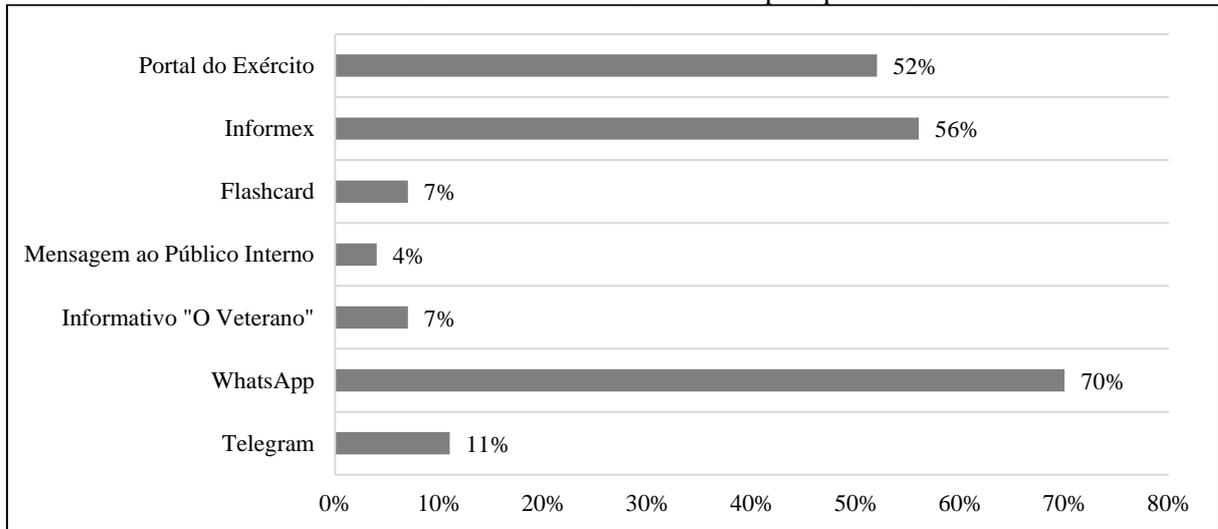
Os gráficos a seguir apresentam os produtos/meios mais acessados pelos chefes de agência e pelo público interno. O Portal do Exército é a página institucional do Exército Brasileiro na internet. O Informativo do Exército (Informex) é uma publicação divulgada a qualquer tempo, com o intuito de transmitir informações relevantes, sendo a palavra oficial da Força. O *Flashcard* é um produto gráfico, com apelo imagético, tipo cartaz digital, acerca de determinado assunto de interesse do público interno. A Mensagem ao Público Interno (MPI) traz informação em forma de texto, sobre publicações e assuntos de interesse geral do público interno. O informativo “O Veterano” é uma publicação de periodicidade mensal, voltada para os militares veteranos. O *WhatsApp* e o *Telegram* são aplicativos de transmissão de mensagens. Destaca-se que o usuário teve a oportunidade de selecionar mais que um produto/meio, dentre os 7 elencados nas perguntas.

Gráfico 1 - Produtos/meios acessados pelos chefes de agência.



Fonte: elaborado pelo autor.

Gráfico 2 - Produtos/meios acessados pelo público interno.



Fonte: elaborado pelo autor.

Observando os gráficos acima, constata-se que os três produtos com enfoque específico para o público interno, *Flashcard*, Informativo “O Veterano” e Mensagem ao Público Interno, apresentaram pior desempenho. Essa constatação aponta para a necessidade de se buscar soluções no sentido de ampliar a divulgação e acesso aos produtos.

Com relação às dificuldades das agências, referentes à comunicação interna, foram citadas a burocracia e a dificuldade de a mensagem chegar na ponta da linha; a falta de liberdade de ação e criação; a falta de acesso dos meios de comunicação por parte do público interno e a dificuldade de os usuários acessarem os produtos das agências. Observa-se que as dificuldades resumem-se a duas causas: a primeira relacionada ao emissor e a segunda relacionada ao receptor da mensagem. Com relação ao emissor, constata-se ineficiência na divulgação dos conteúdos. Em que pese o esforço do Órgão Central para a difusão, esta não se mostra adequada, uma vez que não atingem os usuários finais. Os usuários, por sua vez, parecem ter pouco acesso aos produtos, podendo a causa estar relacionada à falta de interesse ou falta de conhecimento acerca deles. Constata-se uma possível falha no processo, um ruído na comunicação, que carece estudo aprofundado para que seja identificado e corrigido.

Por fim, no que se refere aos produtos e/ou ações com os quais o CCOMSEx poderia contribuir para minimizar as dificuldades apontadas foram sugeridas mais inserções na mídia; ações de divulgação dos produtos; maior investimento na capacitação dos recursos humanos na área de Comunicação Social; melhoria no conteúdo das mídias; criação de plataformas de acesso mais dinâmicas e interativas; aumento das atividades voltadas para o público interno; aquisição de material para as agências; e a conscientização da importância da Comunicação Estratégica. Infere-se que as sugestões giram em torno de capacitação de recursos humanos e divulgação de produtos.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O cenário contemporâneo da comunicação é caracterizado por uma realidade líquida, na qual as ligações deixaram de ser lineares e ganharam novas configurações, adaptando-se às constantes mudanças.

O ambiente comunicacional e a comunicação interna influenciam-se mutuamente dentro das organizações. O ambiente de trabalho colaborativo, transparente e eficaz, capaz de responder às demandas e desafios atuais, depende dessa conexão.

A comunicação interna permeia todas as camadas de uma organização, permitindo que ela funcione de maneira coesa, eficaz e harmoniosa. Torna-se, assim, um desafio para as organizações, em especial para aquelas de maior grandeza, como o Exército, para o qual constitui importante ferramenta de liderança, sendo fator determinante para a coesão e o alcance dos objetivos estratégicos.

Considerando os objetivos deste trabalho, os resultados apresentados no item anterior permitem delinear respostas para as questões norteadoras, referentes ao fluxo de informações internas, aos desafios das Agências de Comunicação Social em relação à comunicação interna, e às possíveis de ações do CCOMSEx para o aprimoramento da comunicação interna no âmbito do EB.

Com relação ao fluxo interno das informações, um óbice é o reduzido acesso à RESISCOMSEx, considerando que 30% dos chefes de agência não acessam ou somente o fazem por demanda. Foi observado também que os produtos especificamente direcionados ao público interno, *Flashcard*, Mensagem ao Público Interno e Informativo “O Veterano”, ainda têm pouca popularidade.

No que tange às dificuldades enfrentadas pelas agências, foi identificado um hiato entre a produção e a divulgação do material, visto que o conteúdo acaba por não atingir o público interno como esperado. Essa ineficiência, associada à burocracia, dificulta o pleno funcionamento da comunicação interna no Exército.

Assim, tendo em vista as constatações feitas por ocasião da revisão bibliográfica e os resultados apurados, é possível concluir esse trabalho apresentando propostas ações para o CCOMSEx se contrapor aos desafios da comunicação interna.

Uma ação é o fortalecimento da RESISCOMSEx, com o objetivo de tornar o percurso da informação mais fluido. Para isso, cabe ao Órgão Central incentivar o uso da Rede, por intermédio de ações que valorizem as agências que o fazem de forma adequada e corrigir aquelas que não o fazem. Visualiza-se, ainda, o aperfeiçoamento das funcionalidades existentes

na Rede e a criação de outras que se façam necessárias para dinamizar as rotinas das agências. Os materiais produzidos para o público interno podem, e devem, ser transmitidos e/ou divulgados pela Rede, que, uma vez fortalecida, cumprirá, em melhores condições, seu papel de integrar o Sistema.

Outra proposta é o reforço das ações de divulgação dos produtos, em especial aqueles voltados para o público interno. Esses produtos não podem ter fim em si próprios, de nada servirão se produzidos e aprovados pelo Órgão Central e não chegarem ao usuário final, o público interno. Para tanto, as visitas de orientação técnica (VOT) aos C Mil A e as videoconferências (VC) semanais com as Ag Com Soc CI A são de grande valia, pois são atividades destinadas à orientação e ao alinhamento do discurso institucional. Constituem, assim, oportunidades para o CCOMSEx difundir e incentivar o acesso aos produtos, por intermédio do contato direto com os Ch Ag CI A.

Uma terceira ação está relacionada ao robustecimento da capacitação dos recursos humanos. A capacitação tem se mostrado ferramenta indispensável para a consecução de quaisquer objetivos. Com a comunicação social não é diferente, quadros capacitados e motivados são pilares para o atingimento dos objetivos de comunicação estratégica do Exército. Essa ação, coordenada com o Estado-Maior do Exército e o Departamento-Geral do Pessoal, visa o fortalecimento do SISCOMSEx como um todo.

Por fim, conclui-se que as ações propostas permitem o aprimoramento da comunicação interna, contribuindo para o posicionamento do Exército como uma Instituição coesa, tradicional e que zela por sólidos princípios éticos e morais. Reforça, ainda a liderança, que constitui ferramenta indispensável para a manutenção e fortalecimento da coesão, fundamental para a consecução dos objetivos estratégicos do EB.

REFERÊNCIAS

- BONELLA, Marcos André *et al.* **Relações Públicas e Exército Brasileiro**: uma proposta de comunicação Institucional para a Força Terrestre. 2. ed. rev. ampl. Rio de Janeiro: Centro de Estudos de Pessoal, 2015.
- BRASIL. Exército. Departamento de Educação e Cultura. **Portaria – DECEX / C Ex nº 342, de 10 de outubro de 2023**. Aprova o Caderno de Ensino, Comunicação Estratégica e dá outras providências. Brasília: 2023. EB60-CE-11.001.
- BRASIL. Exército. **Diretriz do Comandante do Exército 2023-2026**. 1. ed. Brasília: 2023.
- BRASIL. Exército. Estado-Maior. **Portaria EME nº 520, de 20 de dezembro de 2017**. Aprova o Manual de Fundamentos. Comunicação Social. 2. ed. Brasília: 2017. EB20-MF-03.103.
- BRASIL. Exército. **Plano Estratégico do Exército (PEEx) para o ciclo 2024-2027**. 1. ed. Brasília: 2024.
- BRASIL. Exército. **Portaria C Ex nº 2.201, de 12 de março de 2024**. Aprova a Política de Comunicação Estratégica. 1. ed. Brasília: 2024. EB10-P-01.023.
- BRASIL. Exército. **Portaria C Ex nº 2.202, de 12 de março de 2024**. Aprova o Plano de Comunicação Estratégica do Exército. 1. ed. Brasília: 2024. EB10-P-01.024.
- CURVELLO, João José Azevedo. **Comunicação Interna e Cultura Organizacional**. 2. ed. rev. e atual. Brasília: Casa das Musas, 2012.
- DUARTE, Jorge et al. **Comunicação Pública**: Estado, mercado, sociedade e interesse público. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 4. ed. São Paulo: Summus, 2017.