

**ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO**  
**ESCOLA MARECHAL CASTELLO BRANCO**

Maj Inf JOÃO ALEXANDRE DA CUNHA **PAIVA**

**A influência da comunicação estratégica do líder de Grande Unidade nas  
operações em ambiente de selva**



Rio de Janeiro  
2022

Maj Inf JOÃO ALEXANDRE DA CUNHA **PAIVA**

**A influência da comunicação estratégica do líder de grande unidade nas operações em ambiente de selva**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Ciências Militares, com ênfase em Defesa Nacional.

Orientador: TC Inf **Edson Paulo** Queiroz Silva Sá

Rio de Janeiro  
2022

P149i	<p>Paiva, João Alexandre da Cunha</p> <p>A influência da comunicação estratégica do líder de Grande Unidade nas operações em ambiente de selva / João Alexandre da Cunha Paiva. — 2022. 64 f. : il. ; 30 cm.</p> <p>Orientação: Edson Paulo Queiroz Silva Sá Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Ciências Militares) — Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2022. Bibliografia: f. 58-62</p> <p>1. ORGANIZAÇÕES. 2. LÍDER. 3. LIDERADOS. 4. COMUNICAÇÃO. 5. GRANDES UNIDADES. I. Título.</p> <p>CDD 355.4</p>
-------	--

Maj Inf JOÃO ALEXANDRE DA CUNHA **PAIVA**

**A influência da comunicação estratégica do líder de grande unidade nas operações em ambiente de selva**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Ciências Militares, com ênfase em Defesa Nacional.

Aprovado em 29 de setembro de 2022.

COMISSÃO DE AVALIAÇÃO

---

Edson Paulo Queiroz Silva Sá – Presidente  
Escola de Comando e Estado Maior do Exército

---

Carlos Otávio Macedo de Sousa – Membro  
Escola de Comando e Estado Maior do Exército

---

Hebert Cássio Guimarães – Membro  
Escola de Comando e Estado Maior do Exército

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus por ter me permitido vivenciar mais essa grandiosa experiência de vida. Sem Ele, nada disso seria possível. Desde a preparação incondicional para fazer parte desse trabalho até a conclusão dele, o Senhor dos Exércitos me guiou.

Agradeço também a meu orientador, pela forma como conduziu o trabalho, transmitindo os conhecimentos necessários de forma clara e objetiva, determinando prazos exequíveis e facilitando o acesso para uma melhor estruturação do trabalho.

Aos oficiais do Curso de Altos Estudos Militares pelo ano de instrução, demonstrando profissionalismo e um alto grau de conhecimento técnico, auxiliando no ganho de conhecimento profissional e na sua disseminação no Exército Brasileiro.

Aos companheiros do Curso de Comando e Estado Maior 1º ano, pelo importante ano de troca de experiências e aprendizados.

“A Liderança é a capacidade de conseguir que as pessoas façam o que não querem fazer e gostem de o fazer.”

(Harry Truman)

“O dia que os soldados pararem de trazer-lhes seus problemas significa que você parou de liderá-los. Eles perderam a confiança na sua ajuda ou concluíram que você não se importa com eles. Em qualquer hipótese, significa falha de liderança.”

(Gen Collin Powell)

## RESUMO

Este trabalho consiste em um estudo sobre a influência da comunicação estratégica dos líderes de Grande Unidade no contexto das operações desenvolvidas em ambiente de selva, analisando os principais pontos em termos comportamentais, atitudinais e nas ordens expressas a serem verificadas por estes comandantes, inferindo sobre os reflexos no rendimento das diversas equipes sob seu comando. Pretende-se, com a revisão bibliográfica, compreender a atuação do líder de grandes frações perante suas equipes em prol das operações terrestres em ambiente de selva, identificando sua forma de comunicação e como esta característica influenciará a correta tomada de decisões a serem executadas no decorrer das ações realizadas em um ambiente peculiar como a selva amazônica, bem como as limitações que essa região proporciona a compreensão das ordens emanadas. Para tanto, procurou-se explicar os conceitos de organização, comunicação organizacional, planejamento estratégico, comunicação interna, liderança, líderes, liderados, equipes, motivação, ambiente de selva, Brigada e Batalhões de Infantaria de Selva, operações de grande comando e a influência da comunicação estratégica, bem como submeter estes conceitos a entendimentos contemporâneos, buscando conhecimento produzido por autores acerca dos assuntos. A partir desses dados, procurou-se a percepção em torno dos líderes para que estes supram as necessidades que envolvem a tomada de decisões juntamente com a correta interlocução entre o comandante e seus subordinados, apresentando como uma ferramenta fundamental para com os liderados e utilizando-se de técnicas de comunicação e relacionamento interpessoal.

Palavras-chave: Organizações. Líder. Liderados. Comunicação. Operações. Grandes Unidades. Ambiente de Selva.

## ABSTRACT

This work is a study about the strategic influence of the strategic communication by leaders on Headquarters in the context of operations developed in a jungle environment, analyzing the main points, in behavioral and attitudinal terms and in express orders to be verified by these commanders, inferring on the effects on the performance of the different teams under their command. With the bibliographic review, it is intended to understand the role of the leader before their teams in favor of ground operations in a jungle environment, identifying his form of communication and how this characteristic will influence the correct decisions to be carried out in the course of actions in a peculiar environment like the Amazon jungle, as well as the limitations that this region provides for the understanding of orders emanating from. For that, there was an attempt to explain the concepts of organization, organizational communication, strategic planning, internal communication, leadership, leaders, subordinates, teams, motivation, jungle environment, Jungle Infantry Brigade and Battalions, large command operations and strategic communication, as well as submit these concepts to contemporary understandings, seeking knowledge produced by authors on the subject. From these data, the perception around the leaders is sought so that they meet the needs that involve decisions along with the correct dialogue between the commander and his subordinates, presenting himself as a fundamental tool for the subordinates and using communication and interpersonal relationship techniques.

Keywords: Organizations. Leader. Subordinate. Communication. Operations. Headquarters. Jungle Environment.

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1	Dimensões do Ambiente Operacional.....	15
Figura 2	Modelo de liderança situacional.....	32
Figura 3	Divisão político-administrativa da Amazônia.....	45
Figura 4	Delimitação da área amazônica.....	46
Figura 5	Divisão do CMA e CMN no território amazônico.....	47

**LISTA DE TABELAS**

Tabela 1- Conceitos de comunicação organizacional.....	30
Tabela 2- Estilos de comando.....	32
Tabela 3 - Sistematização dos conceitos de comunicação interpessoal.....	33

**LISTA DE ABREVIATURAS**

Cmt	Comandante (s)
CMA	Comando Militar da Amazônia
CMN	Comando Militar do Norte
EFD	Estado final desejado
EB	Exército Brasileiro
F Ter	Força Terrestre
GU	Grande Unidade
OM	Organização Militar

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	13
1.1 TEMA.....	17
1.2 PROBLEMA .....	17
<b>1.2.1 Alcances e Limites</b> .....	18
<b>1.2.2 Justificativas</b> .....	19
1.3 OBJETIVOS .....	21
<b>1.3.1 Objetivo Principal</b> .....	21
<b>1.3.2 Objetivos Específicos</b> .....	22
1.4 HIPÓTESE .....	22
1.5. METODOLOGIA .....	23
<b>1.5.1 Tipo de Pesquisa</b> .....	23
<b>1.5.2 Coleta de Dados</b> .....	24
<b>1.5.3 Tratamento dos Dados</b> .....	25
<b>2 A COMUNICAÇÃO NO UNIVERSO DAS ORGANIZAÇÕES</b> .....	26
2.1 A INFLUÊNCIA DA COMUNICAÇÃO .....	27
<b>2.1.1 A Comunicação com o Público Interno</b> .....	30
2.2 A COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA .....	33
<b>3 A INFLUÊNCIA DOS LÍDERES ATRAVÉS DA COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA</b> .....	37
3.1 CARACTERÍSTICAS DO LÍDER .....	37
3.2 A ATUAÇÃO DOS LÍDERES PERANTE SUAS EQUIPES .....	40
<b>4 AS COMUNICAÇÕES NAS OPERAÇÕES EM AMBIENTE DE SELVA</b> .....	43
4.1 CARACTERÍSTICAS DA REGIÃO AMAZÔNICA.....	43
4.2 OPERAÇÕES NA SELVA .....	45
<b>5 IMPACTOS GERADOS PELA COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA DO LÍDER</b> ....	50
<b>6 CONCLUSÃO</b> .....	54
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	57
<b>GLOSSÁRIO</b> .....	62

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente, a comunicação estratégica tornou-se um ponto crucial nas atividades em que as ações demandam cada vez mais uma correta interpretação do estado final desejado, cabendo, no entanto, um planejamento funcional da forma como será realizada essa ligação entre aqueles que buscam transmitir suas ordens e aqueles que as recebem. Um líder, para obter a atenção e o entendimento de maneira límpida e exata das ordens emanadas, deve ser capaz de compreender a forma de comunicação mais eficaz a ser utilizada nos momentos em que se faz necessário uma atitude estratégica daqueles a seu comando.

A comunicação estratégica, como salienta Nunes (2019, p. v), não possui uma definição clara a respeito desse conceito, porém pode ser entendida como “comunicação integrada, sincronizada e alinhada com as ações realizadas por uma organização para atingir seus objetivos”. Esse conceito advém do meio corporativo, sendo vastamente empregada no âmbito do Exército Brasileiro (EB).

A comunicação organizacional, por sua vez, “abrange qualquer iniciativa desenvolvida por uma empresa ou entidade visando resultado e ganhos de imagem e identidade junto aos colaboradores, clientes, fornecedores ou qualquer outro público de interesse” (FIGUEIREDO, 2020). Essa busca por resultados, a nível empresarial, tem sido um grande reforço para o motivo do presente trabalho, assim como a afirmação seguinte que conceitua que a principal ferramenta a fim de realizar feedbacks para a equipe é a comunicação, através da qual o líder transmite suas metas, anseios e expectativas (LIMA, 2010).

De acordo com o Manual EB20-MF-10.102 – Doutrina Militar Terrestre (BRASIL, 2019b), o EB preconiza que as forças militares atuam no escopo de três ambientes operacionais: físico, humano e informacional. Essas dimensões se coincidem e ocorrem de forma entrelaçadas, considerando-se todas com o mesmo nível de importância. Porém, como ponto fulcral no tocante a influência da comunicação estratégica, a dimensão informacional ganha espaço no desenrolar dos conflitos atuais.



Figura 01 – Dimensões do Ambiente Operacional  
 Fonte: Brasil (2019b, p. 2-2)

Cabe ressaltar que o Glossário das Forças Armadas MD35-G-01 discorre que ambiente operacional se traduz como “conjunto de condições e circunstâncias que afetam o espaço onde atuam as forças militares e que afetam e interferem na forma como são empregadas. O mesmo que AMBIENTE OPERATIVO” (BRASIL, 2015a, p. 27).

Em se tratando de comunicação, os líderes devem possuir capacidades específicas que contribuem com o bom desempenho de suas funções, sabendo empregar habilidades em prol dos objetivos traçados pela empresa. Hunter refere-se à liderança da seguinte maneira:

Ao longo dos últimos anos, modifiquei um pouco essa definição, à medida que meu conhecimento e experiência de liderança evoluíram. Hoje defino liderança da seguinte maneira: a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter (Hunter, 2006, p.18).

Em qualquer que seja a Organização Militar (OM), o contato interpessoal é uma constante na rotina diária. Vivemos na era dos relacionamentos e liderar equipes é algo fundamental para quem pretende obter sucesso nas atividades em que há a necessidade de um chefe que influencie positivamente no trabalho de seus subordinados. Como salienta Blanchard:

Liderar em alto nível é o processo de alcançar resultados que valem a pena ao mesmo tempo que se age com respeito, atenção e justiça para com o bem-estar de todos os envolvidos. Somente quando descobre que a liderança não gira apenas em torno de você é que você começa a liderar em alto nível (Blanchard, 2009, p.35).

Além disso, sabe-se que as organizações são sistemas complexos, compostos de atividades humanas nos diversos níveis de análise. Essa complexidade ganha vulto no seio do EB, precipuamente nas operações de combate, principalmente quando se trata de ações no amplo espectro dos conflitos atuais. Por isso, o líder pode influenciar no comportamento daqueles que se encontram sob o seu comando, tendo o cuidado para se inserir em seu ambiente de trabalho de forma positiva e ativa, utilizando-se, por vezes, de uma comunicação estratégica diferenciada entre os subordinados (BRASIL, 2020a). Confirmando essa postura, o Manual de Processo de Planejamento e Condução das Operações Terrestres (EB70-MC-10.211) observou que

No contexto atual das operações terrestres, verifica-se que a complexidade dos problemas enfrentados pelas forças militares aumenta na medida em que surge um número maior de atores em presença e crescem de importância os aspectos relacionados ao chamado “terreno humano”. Não só o ambiente operacional modificou-se, como também os atores envolvidos, pois nem sempre são visíveis às forças empregadas (BRASIL, 2020a, p. 1-2).

Conforme Rosa (2016), o líder pode motivar os seus subordinados pela exaltação da qualidade de seu trabalho, fazendo-o ser capaz de dar o melhor de si para alcançar as metas propostas pela organização. As ordens emitidas, bem como a comunicação realizada durante as operações em ambiente de selva, não fogem dessa sistemática, onde o comandante busca influenciar seus comandados, visando atingir seu objetivo final.

Na área militar temos diversos tipos de exemplos de liderança, dentre os quais alguns se destacam por haverem desbravado junto com seus homens nos campos de batalha em busca da vitória. Pode-se citar como exemplo de líder militar o Marechal Luís Alves de Lima e Silva (então Marquês de Caxias), comandante dos exércitos aliados na Guerra do Paraguai (1864-1870). Caxias liderou o assalto à ponte do Itororó (1868), riacho estreito e caudaloso por onde passava, na época, o único acesso ao interior do Paraguai. A mata densa e o território acidentado ao redor impediam a passagem de grandes efetivos militares fazendo com que Caxias, em dado momento, decidisse avançar pessoalmente contra os adversários entrincheirados. A demonstração de coragem inspirou os soldados, que se agruparam e derrotaram a resistência inimiga (CONFORTO, 2013).

Segundo o Manual EB20-MF-10.102 – Doutrina Militar Terrestre, a Força Terrestre (F Ter) possui como estruturas organizacionais os grandes comandos operativos e as organizações militares de valor Unidade e Subunidade. Entende-se como Grande Unidade (GU) uma organização militar interarmas, com capacidade de atuação operativa independente, constituída por unidades de combate, de apoio ao combate e de apoio logístico. A brigada é uma GU, considerada como o “módulo básico de emprego da F Ter” (BRASIL, 2019b, p. 4-5).

Para os comandantes de GU do EB, a liderança torna-se inerente à função desempenhada, principalmente nas operações em ambientes inóspitos do país, como a selva amazônica.

Dessa forma, os militares pertencentes a essas GU poderão ser empregados em ambientes operacionais com características peculiares, como no caso do ambiente de selva, que exigirão da tropa e principalmente dos líderes que estiverem à frente das operações militares “técnicas, táticas e procedimentos específicos para o cumprimento de sua missão”, como descrito no Manual de Campanha EB70-MC-10.223 - Operações (BRASIL, 2017, p.6-1).

Nesse contexto, o objeto de estudo do presente trabalho é a influência da comunicação estratégica que o comandante de GU exerce durante as operações em ambiente de selva, onde as características da região limitam a transmissão das informações entre os diversos escalões da F Ter para o perfeito entendimento das ações a serem executadas pelos subordinados. Tem como finalidade compreender a comunicação estratégica no seio do Exército Brasileiro, a atuação do líder perante suas equipes, identificando suas formas de comunicação, as operações em ambiente de selva e as características geográficas que interferem na transmissão de informações, além dos impactos gerados pela influência do líder de GU decorrer das ações na selva amazônica.

O presente estudo pretende integrar os conceitos básicos e a informação científica relevante e atualizada, a fim de relacionar, analisar e refletir, a partir de uma pesquisa bibliográfica, a influência estratégica do líder perante suas equipes e a importância do desenvolvimento da liderança militar no âmbito das operações em ambientes com características especiais.

## 1.1 TEMA

- A influência da comunicação estratégica do líder de grande unidade nas operações em ambiente de selva.

## 1.2 PROBLEMA

Atualmente, o modo de enxergar o mundo de forma vertical e previsível, como anteriormente a 2ª Guerra Mundial, está se alterando. Como afirmou Zygmunt Bauman (2004), sociólogo humanístico, que dedicou a sua carreira a estudar o pensamento humano, “vivemos em tempos líquidos” em “um mundo repleto de sinais confusos, propenso a mudar com rapidez e de forma imprevisível”. Esse pensamento corrobora com o entendimento sobre o atual ambiente global visto através do acrônimo em inglês “VUCA” para as palavras *Volatility*, *Uncertainty*, *Complexity* e *Ambiguity* (Volatilidade, Incerteza, Complexidade e Ambiguidade) (HABER, 1992, p.8).

Nos presentes dias, nessa era de imprevisibilidades, a comunicação estratégica se torna essencial, tornando a figura do líder como ponto central no comando das GU. De certa forma, por vezes, o líder percebe-se com dificuldades de expressar claramente suas ordens e inculcar no subordinado o estado final desejado de suas ações. Os elementos que atuam na ponta da linha cumprindo com o que lhes foi determinado necessitam receber as informações de forma clara e objetiva, conforme citado anteriormente no Manual de Campanha C 20-10 – Liderança Militar (BRASIL, 2011).

Nesse sentido, experiências passadas corroboram com a importância do líder como alicerce para as frações em combate. O mesmo Manual de Campanha C 20-10 descreve o seguinte:

Nas situações de normalidade, quando o grupo militar e as pessoas que o integram não estão sob pressão, geralmente as ordens dos comandantes são cumpridas, sem vacilações. Já nos momentos de crise e, sobretudo, nas ações em combate, havendo risco de vida e penúrias de toda ordem, os indivíduos só obedecerão voluntariamente às ordens recebidas afiançados por seus comandantes (BRASIL, 2011, p. 1-2).

Confirmando as proposições citadas pelo Manual de Liderança Militar supracitado, o autor Lopes destaca a necessidade do completo envolvimento do líder de frações em situações complexas, onde ele afirma:

A liderança militar nos altos escalões constitui importante ferramenta para a ação plena do comando e, por isso, necessita ser desenvolvida antes, durante e após as operações militares, principalmente naquelas com características especiais, pois, quando vier o momento de crise, não haverá tempo oportuno para preparar líderes militares (LOPES, 2012, p. 36).

Nesse contexto, a presença do líder nos campos de batalha, no decorrer das operações militares, é ampliada ao máximo por intermédio de suas influências, com o poder de alterar opiniões ou até mesmo de conduzir elementos que constituem um considerável poder de combate com o propósito de um objetivo comum, bem como nas atividades do cotidiano, onde um grupo age de acordo com o exemplo do seu líder.

Com isso, a qualidade da comunicação deve ser observada pelo líder de Grande Unidade, de maneira a obter o êxito no atingimento do estado final desejado de suas ações. Conforme Kunsch, a comunicação dentro das organizações é sintetizada:

(...) como parte intrínseca à natureza das organizações, as quais são constituídas por pessoas que se comunicam entre si. Por meio desses processos interativos de comunicação é possível a existência, ainda que em contexto complexo e de diversidade, do sistema funcional que permite a sobrevivência e conquista dos objetivos organizacionais (Kunsch, 2016, p.150).

Dessa forma, o presente trabalho busca responder o seguinte problema que envolve a comunicação estratégica do líder de grande unidade. Qual(is) a(as) dificuldade(s) encontrada(s) pelo líder de grande unidade em estabelecer uma comunicação estratégica efetiva, de modo a impactar no bom andamento das operações ocorridas em ambiente de selva?

### **1.2.1 Alcances e Limites**

O presente trabalho destinou-se a coletar dados sobre a influência da comunicação estratégica que os líderes realizam dentro das organizações durante as operações em ambiente de selva, analisando os reflexos de seu comportamento no rendimento das equipes.

O trabalho expôs a relação entre líderes e liderados, relacionando-a com a motivação dentro das equipes frente à melhoria no rendimento dos objetivos a serem alcançados.

A amostra selecionada para o estudo foi não probabilística por acessibilidade, uma vez que o estudo em questão tem por intenção levantar os impactos causados pela forma adotada do líder de grande unidade de transmitir sua comunicação, seja para seus assessores diretos ou para os subordinados indiretos. O espaço amostral foram os militares que desempenham ou desempenharam a função de assessores diretos ou indiretos desses comandantes de GU, dentre os quais podem ser empregados em operações em ambiente de selva sob a égide de uma organização militar interarmas.

Apresentou como limitações a quantificação da influência da comunicação estratégica que o líder de grande unidade causa nas operações em ambiente de selva. É de conhecimento que cada líder possui características particulares, o que proporciona diferentes graus de compreensão sobre a forma de comunicação para cada fração verificada.

O trabalho buscou se ater nas dificuldades existentes na região amazônica, que de forma dessemelhante a outros ambientes operacionais do país, impactam na maneira com que o líder de grande unidade deverá ser preocupar com as ordens emanadas e com a consecução dos objetivos de acordo com o estado final desejado.

### **1.2.2 Justificativas**

O Exército Brasileiro, acompanhando a constante evolução da acessibilidade das informações no cenário atual, têm demonstrado crescente preocupação com os métodos que vem sendo utilizados pelos líderes para atingir objetivos comuns dentro das suas equipes. Nas escolas de formação e especialização, instruções/estágios abordando o tema “Liderança Militar” são ministrados durante o ano letivo com a finalidade de incutir nos instruendos os valores mais sólidos da instituição, desenvolvendo atributos da área afetiva e contribuindo para o compósito “Liderança”, auxiliando com isso para uma efetiva ação de comando entre líder e liderados.

Diante das mudanças configuradas no ambiente organizacional, pode-se afirmar que a liderança se tornou aspecto fundamental para o sucesso. Os padrões das organizações militares mudaram, as quais sentem a necessidade de acompanhar as novas sistemáticas na forma de agir e pensar do seu público interno. A compreensão de que as organizações estão cada vez mais ligadas às pessoas é essencial para o entendimento da postura a ser adotada por líderes de Grande Unidade.

No entanto, a rápida evolução das relações interpessoais gerou uma lacuna no que se refere à atuação do líder para o desenvolvimento das equipes. A busca por referências apenas na exemplificação dos líderes deixou de ser um item único no meio militar, passando a tomar conta além dos exemplos práticos, a comunicação entre os grupos, dando suporte para uma maior confiabilidade e aceitação de ordens emanadas durante situações de estresse, como as operações em ambiente de selva.

As formas de comunicação do líder perante sua equipe mostraram-se fator determinante para o alcance dos objetivos, seja do líder, da equipe, de um projeto ou da organização como um todo. Pode-se perceber que a união de vários fatores leva ao alcance das metas, como o ato de planejar e dividir esta etapa com os liderados, comunicar e fazê-los compreender.

Os líderes militares utilizam, no seu cotidiano, diferentes formas de comunicação, adaptando-as às situações e buscando aprimoramento para melhor contribuir com sua equipe. Essa comunicação funciona de tal forma que é capaz de influenciar diretamente nas ações realizadas durante operações.

Atualmente, o exército americano desenvolveu o Projeto Athena, um conjunto de iniciativas que se concentra no autoaperfeiçoamento, por meio do qual os líderes podem se aprimorar de várias maneiras. Esse projeto tem por premissa a autoavaliação e o autoaperfeiçoamento do líder, com o intuito de manter a vantagem operacional em liderança do país nas ações em combate (MASARACCHIA, SAINÉ e FALLESEN, 2021, p.17).

Neste sentido, o presente estudo justifica-se pela busca em perceber o entendimento em relação à liderança e seus liderados, a motivação, a formação de equipes e a gerência de conflitos. As análises permitirão compreender como a atuação do líder tem impacto no desenvolvimento das equipes, apontando questões

como formas de motivação, relacionamento e comunicação entre os componentes das equipes, os quais irão convergir diretamente com os estudos sobre a liderança, especialmente no que diz respeito à influência da comunicação estratégica do líder dentro das equipes.

Compreende-se, portanto, que o trabalho contribuirá para que os líderes de grande unidade sintam a necessidade do autoaprimoramento com relação à comunicação organizacional e estratégica, forçando-o a adaptar-se as novas tendências do mundo moderno. Essa melhoria trará frutos aos subordinados, de forma que será fator motivacional para que estes tenham o rendimento acima do esperado na realização das tarefas cotidianas e principalmente em operações, inserindo a todos na “Era do Conhecimento”.

Por fim, a influência do líder no desenvolvimento da liderança e da comunicação estratégica utilizada nas operações em ambiente de selva, corrobora na formação de um pensamento crítico e senso de análise por parte dos liderados, a de modo a melhorar o assessoramento a seus comandantes, trazendo com isso benefícios ao aprimoramento da F Ter.

### 1.3 OBJETIVOS

Com a finalidade de alcançar uma resposta coerente para o problema supracitado, levantou-se o objetivo geral e os objetivos específicos que irão nortear a consecução deste estudo, os quais são transcritos abaixo:

#### 1.3.1 Objetivo Principal

Apresentar sugestões de comunicação estratégica a serem empreendidas por um líder de grande unidade em operações na selva, destacando as peculiaridades encontradas na referida região que impactam a sua compreensão, como forma de corroborar com a efetividade das informações transmitidas entre comandante-subordinado.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

1) Verificar de que modo a comunicação estratégica influencia na rotina diária das organizações;

2) Verificar as características empregadas para o emprego da comunicação estratégica dos líderes e sua influência nas atividades organizacionais;

3) Verificar as peculiaridades existentes na região amazônica que podem vir a prejudicar a comunicação estratégica nas operações militares em ambiente de selva; e

4) Identificar os possíveis impactos gerados pela comunicação estratégica do líder de grande unidade nas operações em ambiente de selva.

### 1.4 HIPÓTESE

Tendo por base o referencial teórico que fundamenta esta pesquisa, o fenômeno da influência do líder de grande unidade nas operações em ambiente de selva foi analisado por meio de um diálogo entre os conceitos estudados e seu aspecto prático, possibilitando algumas avaliações.

Apesar de os líderes assumirem um papel distinto em cada situação, observa-se ainda aspectos de liderança como forma de influência no resultado das ações durante as operações. Além disso, os líderes nem sempre possuem características que agradam os liderados, o que dificulta sobremaneira alcançar o estado final desejado (BRASIL, 2011).

A influência do líder ainda é percebida no modo como os liderados se comunicam e nas suas atitudes, julgando-se necessário a busca do líder pelas melhores qualidades profissionais das pessoas, seja em momentos sérios ou de descontração, para que essas coloquem o sentimento no seu trabalho e o bom senso nas decisões; enfim, é principalmente pelo exemplo que o líder se coloca à frente dos liderados (HUNTER, 2006).

A comunicação entre os líderes e os liderados converge no mesmo sentido, para ambos os lados. Os liderados apresentam necessidades que julgam importantes para o bom relacionamento e os líderes mostram que atuam de forma a suprir estas necessidades (BLANCHARD, 2009). Nesse mesmo sentido, as operações militares

desenvolvidas em ambientes peculiares podem impactar na forma e entendimento da comunicação entre os dois lados (BRASIL, 2017)

O presente trabalho procurou abordar os requisitos necessários para o bom funcionamento de uma equipe, de modo a verificar como a comunicação estratégica realizada de maneira correta influencia positivamente para o bom andamento das operações em ambiente de selva.

Nesse sentido, observou-se o seguinte: o comandante de grande unidade deve observar que a selva amazônica proporciona restrições ao emprego de meios de comunicação, além de ter como característica largas áreas de floresta densa e a dificuldade no movimento de tropa (BRASIL, 2017, p. 6-1 e 6-2). O líder de grande unidade é responsável pelo emprego das frações em operações de vulto em ambiente de selva e a disseminação das decisões de forma legítima e com acerto também cabe ao seu comandante (BRASIL, 2011, p.6-12). As dificuldades advindas das operações em ambiente de selva corroboram para o surgimento de obstáculos na comunicação entre o líder e liderados, dificultando a interação entre ambos (BRASIL, 2011, p. 7-2). Essas informações contribuem para a formulação da seguinte hipótese:

- Quanto melhor for a comunicação estratégica entre o comandante e seus subordinados, maior será a possibilidade de se conquistar a correta consciência situacional no campo de batalha.

## 1.5. METODOLOGIA

### 1.5.1 Tipo de Pesquisa

Essa pesquisa foi qualitativa, explicativa e bibliográfica. Qualitativa uma vez que analisou documentos e manuais que abordam as operações em ambiente de selva, as comunicações estratégicas, e a liderança militar. Explicativa porque esclareceu os impactos causados por essa influência do líder em região com características peculiares de emprego da Força Terrestre. Bibliográfica porque fundamentou-se teórica-metodologicamente na investigação sobre comunicação estratégica, sobre as operações em ambiente de selva e sobre as características do líder nas organizações em livros, manuais, trabalhos de conclusão de curso e nos documentos presentes nas redes eletrônicas.

### 1.5.2 Coleta de Dados

O delineamento de pesquisa contemplou o meio de coleta dos dados na literatura de modo transversal, empregando para isso: a fase de levantamento e seleção da bibliografia; a coleta de dados propriamente dita, a crítica desses dados, a leitura analítica e o levantamento dos resultados.

Para isso, foi realizada uma revisão de literatura para a definição de termos, levantamento das informações de interesse e estruturação de um modelo teórico de análise, nos seguintes moldes:

- Livros;
- Monografias publicadas;
- Artigos científicos das bases de dados do Google Scholar; e
- Livros, manuais e monografias encontradas na internet e na Biblioteca da

Escola de Comando e Estado-Maior do Exército.

A coleta na literatura e análise dos dados tiveram por objetivo verificar as peculiaridades presentes nas operações na selva, através de informações contidas nos manuais do Exército Brasileiro em vigor, que as diferem das operações nos outros ambientes. Além disso, foram levantados em publicações sobre o assunto os impactos causados pela comunicação executada pelo líder de equipe em situações não corriqueiras, analisando as prováveis modificações na consciência situacional dos elementos presentes nas operações militares em ambiente de selva. Por fim, foram verificadas as formas de comunicação estratégica organizacional e como essa ferramenta contribui no entendimento das informações transmitidas em situações adversas.

As conclusões permitiram estabelecer a influência da comunicação estratégica efetuada pelo líder no alinhamento das ações a serem executadas durante as operações em ambiente de selva, identificando as possíveis atividades a serem implementadas para minimizar os impactos das restrições existentes na região amazônica.

### 1.5.3 Tratamento dos Dados

As pesquisas qualitativas, explicativa e bibliográfica foram utilizadas como metodologia, procurando estabelecer e entender a conexão do sujeito com a realidade, levando em consideração todos os estudos realizados anteriormente. Tudo com a finalidade de alcançar os objetivos específicos propostos no estudo.

Essa pesquisa utilizou-se de métodos e técnicas não estatísticos, de forma a levantar os dados já existentes, analisá-los e estruturá-los, visando responder o problema levantado.

O método empregado para o tratamento de dados foi a análise de conteúdo, pois segundo Vergara (2008, p.15) está é “uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema”. Assim, foi identificada e caracterizada a comunicação estratégica, aliada a influência dos líderes de grande unidade nas operações em ambiente de selva, baseado nos manuais e textos existentes sobre o tema ou as palavras-chave em questão. A doutrina militar vigente, que aborda sobre os assuntos supracitados, fez parte dos dados refinados para o entendimento do assunto. A análise de forma aberta permitiu o reajuste durante a pesquisa, de modo a corroborar com a melhoria da estratégia de comunicações empregada pelos comandantes dos altos escalões atualmente.

## 2 A COMUNICAÇÃO NO UNIVERSO DAS ORGANIZAÇÕES

A comunicação dentro das organizações é um assunto de grande abrangência e que vem ganhando muito espaço, onde cada passo deveria ser resultado de estudos e experiências que refletem em toda a empresa.

O contato entre funcionários do mesmo setor ou de diferentes setores dentro das organizações possibilita a criação de vínculos informais que permitem ao funcionário acessar rapidamente os dados prioritários para a continuidade da tarefa. O autor Baldissera (2000, p.36) conclui que “[...] com isso a comunicação informal pode ser útil, isto é, fornecer subsídios para uma melhor compreensão da cultura dos públicos que deve ser considerada quando da comunicação formal”.

Dessa forma, a comunicação informal passou a ser um método utilizado para evitar as burocracias organizacionais. Há também outras formas de comunicação interpessoal, como exemplifica a autora Kunsch (2007, p.3), em que “a comunicação on-line, por meio das redes de computadores e de satélites, passa a fazer parte do cotidiano das pessoas e da vida das organizações”, onde estão incluídas as videoconferências, redes sociais e e-mails, por exemplo, sendo uma maneira rápida e eficiente de comunicação.

Na atividade de comando, o líder se depara a todo momento com a necessidade de comunicar-se com seus liderados, seja transmitindo-lhes ordens ou direcionando-os para uma melhor solução dos problemas enfrentados no cotidiano.

Nesse escopo, o Exército Brasileiro adotou a comunicação estratégica como forma de integração e sincronização dos objetivos a serem alcançados pela força, no intuito de alinhar as dimensões dos ambientes operacionais em que seus elementos estão inseridos. Conforme Nunes,

[...] a comunicação estratégica assume feição operativa, como ferramenta indispensável para se multiplicar o poder de combate, fortalecer o espírito de corpo e o moral da tropa, na dimensão humana; bem como para se buscar o domínio da narrativa a fim de se obter o apoio da opinião pública, centro de gravidade da dimensão informacional (NUNES. 2019, p. vii).

Em se tratando dos objetivos traçados pela F Ter, o Manual da Concepção de Preparo e Emprego da Força Terrestre EB70-D-10.002 prevê que seus elementos devem estar aptos a atingir o estado final desejado (EFD) nas operações, no amplo espectro dos conflitos (BRASIL, 2019a), conceito esse explicado pelo Glossário das

Forças Armadas MD35-G-01 como a “situação política ou militar a ser alcançada ao final das operações e que indica se o efeito desejado foi alcançado” (BRASIL, 2015a, p. 108).

Diante dessa necessidade, o líder busca o estabelecimento da consciência situacional durante todo o desenrolar da ação, garantindo que as condições desejadas para serem alcançadas estarão de acordo com o estado final desejado daquele ambiente operacional. Esse estado futuro permite o cumprimento dos “objetivos da política, das ordens, das orientações e das diretrizes emitidas pelas autoridades superiores” (BRASIL, 2020a, p. 4-25).

O Manual de Campanha de Processo de Planejamento e Condução das Operações Terrestres aborda que, tendo em vista cada operação estar alinhada a um estado final desejado claro, decisivo e tangível, seu sucesso depende da descrição imperativa das condições necessárias pelo comandante de alto nível (BRASIL, 2020a), executadas por intermédio de uma comunicação estratégica de acordo com a ação ou fração empregada no terreno.

Dessa forma verificou-se que a comunicação estratégica terá um papel primordial no desenvolvimento das operações na região amazônica. Porém, como a atuação do líder influencia nesse desenvolvimento e quais aspectos devem ser relevados no tocante a comunicação entre líder e liderados?

## 2.1 A INFLUÊNCIA DA COMUNICAÇÃO

A comunicação é uma das chaves da vida em sociedade. Para as empresas ela é tão importante quanto o sistema nervoso para o corpo, ou, seguindo com uma metáfora, um encanamento, como diz Scroferneker (2003, p.2), onde, através dele, “a informação é transferida, ‘escoa’, no sentido de ser repassada de uma pessoa (emissor) a outra (receptor)”. Sem esse sistema, a informação não chega aonde deveria, deixando de alimentar as diversas partes envolvidas no processo com as informações necessárias.

Podemos definir a comunicação como sendo a troca de mensagens entre agentes, conforme França e Ferrari:

[...] a comunicação como grande área (gênero supremo) é um processo contínuo e permanente que permeia as interações humanas, atuando como um sistema dialógico com o objetivo de informar, persuadir, motivar e alcançar a compreensão mútua (FRANÇA E FERRARI, 2007, p. 7).

Falar de comunicação organizacional é falar da vida das organizações, do seu cotidiano, da sua essência. Para compreender melhor o que é, Scroferneker (2003, p.1) explica que “a comunicação organizacional abrange todas as formas de comunicação utilizadas pela organização para relacionar-se e interagir com seus públicos”.

Muito se fala das organizações e o que elas realmente são. Por isso, segundo Chiavenato (2010, p. 17), “as organizações são sistemas extremamente complexos e compostos de atividades humanas em diversos níveis de análise”. Para o mesmo autor, “a partir do século XX, as organizações passaram por três fases distintas: a era da industrialização clássica, a de industrialização neoclássica e a era da informação” (CHIAVENATO, 2010, p. 19).

Dentro de uma empresa a palavra comunicação tornou-se um elo fundamental que merece ser estudado com atenção, pois o indivíduo compreendido como público interno de uma organização atua como porta-voz, toda vez que estabelece contato com o público externo. De acordo com Baldissera (2000, p.13), “a comunicação é utilizada para reforçar e preservar a identidade organizacional ou ser o motor que impulsiona para as transformações desejadas”.

Com o acirramento da competição entre as empresas, aumentou a busca de eficiência e de eficácia em todas as suas áreas, inclusive na comunicação. Em primeiro lugar, o profissional que está ligado com a comunicação da empresa deve ter um planejamento estratégico. Neves (2000, p.215) reforça: “planejamento é comunicação; comunicação é credibilidade; credibilidade é produtividade”.

As empresas mais bem-sucedidas valorizam a comunicação interna, pois, segundo Cabral (2004, p.58), sabe-se “que manter uma comunicação interna aberta e participativa pode evitar rumores, ansiedades e erros e, principalmente, melhorar o desempenho organizacional”. Sendo assim, as organizações terão melhores condições de alcançar seus objetivos.

Dessa forma, Chiavenato (2010) abrange que durante o processo comunicativo pode haver a um ruído ou interferência que deturpe, distorça ou dificulte a comunicação. Essa barreira pode se localizar no emissor, por uma possível má formulação de sua mensagem; no receptor, por dificuldade na interpretação; ou ainda no veículo utilizado, por ser inadequado para o ambiente ou o processo comunicativo.

A autora Scroferneker (2003, p.2) diz que o receptor da mensagem não é mais um mero espectador. Esse elemento deve “desconstruir/construir o significado da mensagem recebida”, passando a fazer parte do processo de comunicação como agente atuante.

Em se tratando de EB, a comunicação se consubstancia em caráter estratégico, tendo em vista o planejamento dos objetivos a serem alcançados. Considerando que, atualmente, tudo se comunica e tendo em vista a complexidade dos novos conflitos, as variáveis existentes nos campos de batalha corroboram para a necessidade de garantir que a informação seja transmitida corretamente, obtendo com isso a legitimidade das ações e a conseqüente liberdade de ação (NUNES. 2019).

A tabela a seguir apresenta alguns conceitos de comunicação organizacional, extraído das diversas fontes citadas abaixo:

Tabela 1 – Conceitos de comunicação organizacional

<b>Autor</b>	<b>Ano</b>	<b>Ideia principal</b>
Scroferneker	2003	A comunicação funciona dentro de um processo, com várias etapas, enfatizando a importância do <i>feedback</i> . Salaria que a comunicação viabiliza o cumprimento dos objetivos.
Kunsch	2007	Fenômeno e um processo comunicativo em contínua interação entre a organização e seus diversos interlocutores, numa perspectiva dialética e em busca de um consenso negocial.
Neves	2000	[...] a comunicação organizacional é estratégica quando envolve todos os colaboradores, alcançando melhores resultados, mobilizando através da comunicação certa, no momento certo e para as pessoas certas [...].
Figueiredo	2020	Qualquer iniciativa desenvolvida por uma empresa ou entidade visando resultado e ganhos de imagem e identidade junto aos colaboradores, clientes, fornecedores ou qualquer outro público de interesse.

Fonte: O autor.

### 2.1.1 A Comunicação com o Público Interno

O público interno é o grupo que está mais próximo à empresa e constitui-se basicamente por seus funcionários, que afetam diretamente o bom andamento da empresa, e pelos seus familiares, que afetam diretamente os funcionários. Para a comunicação interna é importante que o funcionário esteja em sintonia com a empresa e vice-versa. O sucesso da organização depende muito da motivação do seu público interno, pois o funcionário espera, quando responde às expectativas, que haja um retorno, por menor que seja (BERALDO, 1996). Conforme Chiavenato, a comunicação

[...] ocorre quando uma informação é transmitida a alguém, e é então compartilhada também por esse alguém. Para que haja comunicação, é necessário que o destinatário da informação receba-a e compreenda-a. A informação simplesmente transmitida – mas não recebida – não foi comunicada. Comunicar significa tornar comum a uma ou mais pessoas determinada informação (CHIAVENATO, 2010, p.147).

O clima organizacional também pode influenciar na qualidade dos produtos e serviços, no rendimento e na produtividade de uma empresa, podendo ser percebido na maneira como as pessoas trabalham. Assim, a motivação é útil para definir as melhores estratégias de gestão. Outro problema é manter a liderança como autonomia e não como poder. Brum analisa esta questão:

Não há como medir o comprometimento e a motivação das pessoas, mas o empregado que é bem informado sente-se parte da empresa, a relação fica mais próxima. Podemos observar que o endomarketing diminui a rotatividade. Quando as lideranças não se comunicam bem com a equipe, é preciso fazer um trabalho específico para que compreendam o papel estratégico da comunicação. Porque há pessoas que ainda pensam que deter informação é poder (BRUM, 2000, p.65).

A comunicação interpessoal, segundo Kunsch (2003, p. 81), é “a forma mais extensa e básica da comunicação humana”, pois é a partir dela que surgem as interações. Conforme Chiavenato,

Cada pessoa tem seu próprio sistema cognitivo, suas percepções, seus valores pessoais e suas motivações, constituindo um padrão pessoal de referência que torna bastante pessoal e singular sua interpretação das coisas. Esse padrão pessoal de referência age como um filtro codificador, de modo a condicionar a aceitação e o processamento de qualquer informação (Chiavenato, 2010, p. 150).

Com isso, a forma de comunicação interpessoal utilizada nas organizações varia de acordo com as pessoas e as situações. Conforme Kotler (2000, p. 580-581), quem deve tomar a frente, iniciando a informação boca a boca é a própria

organização, e deve-se “identificar pessoas e empresas influentes e dedicar mais atenção a elas”, para buscar manter o controle das informações.

Quanto mais novo é o grupo, menor é a liberdade que os integrantes têm e maior é a precaução quando se fala em relacionamento. Com o amadurecimento das relações, a confiança cresce e a comunicação passa a ser maior, aumentando a eficiência do grupo (CHIAVENATO, 2010).

Segundo a teoria desenvolvida por Paul Hersey e Ken Blanchard, a liderança supracitada, chamada de situacional, consiste “na quantidade de direcionamento e na quantidade de apoio que um líder deve fornecer de acordo com a situação e o nível de maturidade da equipe”. Ela prescreve o nível de maturidade entre a capacidade técnica e a disposição do subordinado em realizar uma tarefa, fazendo com que o líder se adapte a situação conforme a necessidade (G4 EDUCAÇÃO, 2022).



Figura 02 – Modelo de liderança situacional.  
Fonte: G4 Educação (2022).

O líder deve estar atento as características presentes em seu público interno. Cada grupo deve ser conduzido com o estilo que irá proporcionar crescimento pessoal para os subordinados e a conseqüente melhoria para a empresa. Conforme Blanchard (2009, p. 99) a liderança deve ser conduzida com “estilos diferentes para pessoas diferentes”.

A forma de comunicação e o tipo de liderança é adequada de acordo com o público-alvo que se trabalha, se ajustando com a situação vivenciada por cada comandante de fração. Essas ações influenciam a arte do comando, ao mesmo tempo que fornecem direção, propósito e motivação aos subordinados no tocante ao cumprimento da missão (BRASIL, 2020a, p. 1-5).

O Exército Brasileiro trata desse assunto ao observar os estilos de comando, correspondente à postura de cada comandante frente aos seus subordinados, segundo o Manual de Liderança Militar C 20-10 (BRASIL, 2011). Os mais comuns estão descritos na tabela abaixo:

Tabela 2 – Estilos de comando

<b>Estilo de comando</b>	<b>Ideia principal</b>
Comando Autocrático	Autoritário e centralizador. Quando empregado por um longo tempo e de maneira indiscriminada, pode vir a prejudicar os vínculos afetivos entre líder e liderados.
Comando Participativo	Destaca-se a sintonia com o grupo, ao ouvir os assessoramentos para somente então tomar uma decisão. Com isso os liderados tendem a se envolver mais, pois sentem-se corresponsáveis pelo êxito ou fracasso das ações desenvolvidas, sem deixar de lado a autoridade do líder, o qual tomará as decisões necessárias.
Comando Delegativo	Utilizado nas situações em que há a necessidade de tomada de decisões especializadas. O líder deve ser assessorado por elementos com experiências e conhecimentos específicos, além de ter habilidades de relacionamento interpessoal para decidir em prol do objetivo final.

Fonte: O autor.

Já com relação a sistematização dos conceitos de comunicação interpessoal, podemos resumi-las de acordo com a percepção de algumas fontes, as quais citam a transmissão das informações como fonte primária para o bom andamento dos trabalhos e o relacionamento interno das empresas, conforme a descrição dos autores citados abaixo:

Tabela 3 – Sistematização dos conceitos de comunicação interpessoal

<b>Autor</b>	<b>Ano</b>	<b>Ideia principal</b>
Baldissera	2000	A comunicação informal pode fornecer informações aos líderes, desde que bem administrada.
Kunsch	2003	A comunicação on-line está cada dia mais presente no cotidiano das organizações.
Chiavenato	2010	Cada pessoa, pelas suas particularidades, interpreta as coisas de modo diferente, devido também a barreiras na comunicação.

Fonte: O autor.

## 2.2 A COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA

Seguindo os traços da comunicação utilizada dentro das empresas, a forma de se comunicar tornou-se essencial para a correta compreensão das atividades executadas no dia a dia e a obtenção dos objetivos a serem alcançados. Segundo Nunes (2019), a atuação integrada da comunicação estratégica, da inteligência e da defesa cibernética proporcionam uma base mais precisa para a tomada de decisão, traduzidas nas ações a realizar.

A comunicação estratégica é um processo complexo e abrangente de comunicação da organização com os seus diferentes interlocutores de modo a atender seus objetivos mais amplos (KUNSCH, 2016). Visa, de modo geral, conscientizar os elementos da empresa, sobre o alinhamento das ações a serem executadas de acordo com o estado final desejado, concorrendo para o fortalecimento da engrenagem da organização.

De acordo com Pereira (2014, p. 38), a comunicação atual deixa de ser ocasional e intempestiva e passa a ser planejada de forma estratégica, integrada e “voltada para atingir os objetivos globais da organização”. Nesse sentido, o líder de Grande Unidade adquire papel importante na transmissão de informações para com o público subordinado, tornando a comunicação mais fluida e efetiva. Como salienta Kunsch,

A comunicação organizacional integrada, sob perspectiva abrangente, é por si só complexa. Nesse sentido, a área de comunicação deixa de ter uma função meramente tática e passa a ser considerada estratégica, isto é, precisa agregar valor às organizações. Em outras palavras, promove e cultiva a confiança nos seus relacionamentos com públicos, ajudando as

organizações no cumprimento de sua missão, na consecução dos objetivos globais, na fixação pública de seus valores e nas ações para atingir seu ideário institucional e mercadológico mediante a égide dos princípios éticos Kunsch (2016, p. 5).

Para o Exército Brasileiro, as demandas devem ser processadas para que a comunicação seja adequada tanto interna como externamente, agregando-se o valor estratégico em suas ações. Pereira (2014, p. 39) aborda que a comunicação se torna eficaz quando gera um “conjunto de ações que conduz à mudança de atitudes, alternando comportamentos nos membros da organização, construindo uma linha de orientação forte e abrangente, na qual todos se sintam verdadeiramente motivados e integrados para atingir a meta final”. Conforme Beskow e Carley,

[...] A falta de alinhamento, de sincronização e de integração da comunicação, ou seja, a perda do seu caráter estratégico, constitui o pior cenário, capaz de caracterizar fragilidade na chamada segurança cibernética social, relacionada ao entendimento e previsão de mudanças influenciadas pela cibernética no comportamento humano e seus resultados sociais, culturais e políticos (BESKOW, CARLEY, 2019).

Compreende-se, portanto, que a comunicação age como ferramenta para canalizar a mudança de comportamento humano, seja por meio do entendimento correto da postura a ser tomada ou através de atitudes, os quais concedem o caráter estratégico nos diferentes cenários propostos.

A comunicação estratégica militar é uma atividade voltada para o estabelecimento de esforços capazes de agir sobre seu público interno, de modo a criar, fortalecer e manter os objetivos estabelecidos pela nação. A sincronização das ações, imagens e palavras fortalecidas pelo poder militar são de caráter fundamental para obtenção dos objetivos estratégicos a serem alcançados, sendo de suma importância para o planejamento e a condução das diversas operações militares realizadas pela Força Terrestre (BRASIL, 2014).

Nesse sentido, a comunicação estratégica consubstancia uma possível solução que sistematiza o esforço em prol de um objetivo comum e o EB, particularmente, adiantou-se nessa sistematização em razão da abrangência e da complexidade do seu processo ainda pouco definidos intramuros (LISBOA, 2019, p.14).

A transmissão de informações está centrada em torno do líder de uma organização, sendo dele a principal função de transmitir a comunicação de forma clara e com relativo poder no tocante a geração de atitudes, mobilizando certas

peças para executar determinadas ações (PEREIRA, 2014). Nas palavras de Rego & Cunha

[...] importa que os líderes veiculem mensagens positivas, mas também que transmitam as negativas de modo apoiante e desenvolvimentista. Finalmente: a orientação positiva na transmissão de mensagens negativas é igualmente relevante na interação com os pares (ajuda a manter o espírito cooperativo e a coordenação do trabalho) e, sobretudo, com os superiores (REGO & CUNHA, 2010, p. 124).

Atualmente, a incerteza nas ações fomenta a necessidade de adaptação de forma abrangente as mudanças corriqueiras no universo organizacional. A adoção de novos conhecimentos, novas formas de gestão e a construção de objetivos comuns atuais propiciam a formação de uma cultura organizacional embasada na estratégia adotada pela comunicação dos altos escalões (PEREIRA, 2014).

Uma estratégia sem planejamento perde força no espaço e no tempo das ações. Essa atividade serve para que se possa pensar na melhor maneira de organizar as informações e colocá-las em prática. Para Cabral (2004, p. 62), “entram em cena estudos sobre planejamento e sobre sua importância; o estudo da motivação ganha novos contornos”. Dessa forma, alinha-se o pensamento da comunicação estratégica com os objetivos a serem alcançados pela Força Terrestre, partindo do planejamento comunicacional.

Entende-se, nesse sentido, que o planejamento é um alicerce para a tomada de decisões, diretamente dependente do interesse do planejador em obter sucesso, atingir a eficiência e a eficácia na comunicação da organização. Conforme Kunsch (2006), o planejamento serve para se obter uma análise de todo o ambiente da organização, diagnosticar fraquezas e potencialidades, contribuindo para a concepção das informações a serem transmitidas.

Em um sentido mais amplo, podemos abordar a comunicação estratégica como a coordenação dos temas e narrativas a serem tratados pelo governo juntamente a estratégia nacional, incluindo nesse contexto a guerra de informação (BRASIL, 2020b). O Manual de Campanha de Operações de Informação EB70-MC-10.213 também aborda esse tema, referenciando a comunicação estratégica como

Abordagem conjunta de governo, impulsionada por processos interagências e de integração de esforços focados em comunicar eficazmente a estratégia nacional. Os elementos e estruturas que programam a orientação estratégica, tanto interna como externa às forças do Exército, não só devem entender e estarem cientes da articulação dos objetivos de Operações de Informação da Força, mas também devem trabalhar em estreita colaboração

interagências, a fim de garantir a plena coordenação e sincronização dos esforços do Estado brasileiro (BRASIL, 2014, p. 4-4).

O mesmo manual trata que os comandantes da Força Terrestre devem estar cientes da forma como as ações dos elementos subordinados podem apoiar ou comprometer o objetivo geral na concepção da comunicação estratégica (BRASIL, 2014). Essas ações colaboram para que haja a interação entre as informações transmitidas durante as operações com os assuntos atinentes ao público civil e a cooperação e coordenação civil-militar mantenha-se estável.

Ademais, a Portaria nº 1.237 do Comandante do Exército, de 23 de novembro de 2020, aprovou a Diretriz Geral de Comunicação Estratégica no âmbito do Exército. Aborda que a comunicação estratégica é “definida como a comunicação alinhada, integrada e sincronizada com os Objetivos Estratégicos do Exército (OEE)” e utiliza de meios de comunicação tradicionais, relações institucionais e o uso de mídias digitais. O documento estabelece que a comunicação estratégica “atua em sintonia e de forma coordenada com as Operações de Informação, ainda que apresentem diferentes objetivos (BRASIL, 2020c).

Portanto, a comunicação estratégica nas operações militares está diretamente relacionada com os níveis de decisão, desde o político, perpassando pelo estratégico e o operacional, até alcançar o tático, onde o esforço deve ser considerado no sentido de alinhar os protocolos interagências existentes, bem como o estado final desejado imposto pelos escalões superiores considerados (BRASIL, 2020b).

### 3 A INFLUÊNCIA DOS LÍDERES ATRAVÉS DA COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA

No intuito de se obter o entendimento completo a respeito da influência da comunicação estratégica do líder de GU é necessária a compreensão de alguns conceitos como liderança e a participação dos liderados nas equipes, pois são os elementos primordiais que podem afetar de forma direta e indireta as ações.

#### 3.1 CARACTERÍSTICAS DO LÍDER

Muito se fala sobre quem é ou pode ser líder, suas atribuições e qualidades, mas pouco se fala sobre qual a real importância deste indivíduo no dia a dia das pessoas com as quais se relaciona. Conforme Bergamini (2009), a liderança é um dos assuntos mais discutidos dentro e fora das organizações nos últimos anos.

A liderança cada vez mais deve ser realizada de forma natural e não imposta, buscando que todos façam parte do processo e entreguem o seu melhor para a consecução dos objetivos traçados. Para isso Hunter traz como definição

O que define a palavra liderança é a capacidade de influenciar os outros para o bem. As equipes altamente eficazes não são comandadas por ditadores ou autocratas. Na verdade, nas comunidades que surgem naturalmente todos são líderes, assumindo, cada um, a responsabilidade pessoal pelo sucesso da equipe (HUNTER, 2006, p. 20 e 21).

O Manual de Campanha Liderança Militar aborda os atributos essenciais que devem constar em um líder, sendo este um fator primordial para quem quer comandar de forma assertiva sua fração. Além da capacidade de influenciar pessoas, motivando-as a alterar suas opiniões, o líder militar deve ser capaz de tomar decisões de forma enfática, demonstrando as habilidades de argumentação e estímulo pessoal (BRASIL, 2011, p.6-6).

A referida fonte cita que as características do grupo irão definir a forma de comunicação a ser empregada, bem como a quantidade de pressão e controle a ser exercida sobre todos (BRASIL, 2011, p.6-8). Além disso, no tocante a liderança militar durante o combate, o manual comenta sobre a disseminação das ordens de forma coerente entre os subordinados:

No ambiente de incertezas que cerca os conflitos, o comandante deve sempre buscar ter consciência da situação em que sua OM ou fração se encontra. Seus desafios não se encerram com a tomada de decisões, pois é preciso disseminá-las de forma que não haja dúvidas sobre sua legitimidade

e acerto, além de garantir que sejam devidamente cumpridas por subordinados comprometidos (BRASIL, 2011, p.6-12).

Conforme abordado no manual, a complexidade das informações constantes no campo de batalha torna as ações do líder um desafio no que diz respeito a tomada de decisões e a transmissão dessas para os subordinados. Deportes comenta que “o chefe militar exerce sua ação em um universo complexo, ou seja, não controlável integralmente, marcado pela visão imperfeita das situações, pela constante interação de inúmeros parâmetros e pela turbulência e instabilidade [...]” (DEPORTES, 2021).

Como forma de inculcar a mentalidade da importância da comunicação estratégica nos seus militares, o Corpo de Fuzileiros dos Estados Unidos da América emprega como metodologia a preparação dos futuros líderes de fração técnicas de “*coaching*”. Os militares são motivados a informar constantemente o “*feedback*” sobre seu rendimento e a devida análise de como aprimorá-lo. Dessa forma, o líder, ao assumir sua tropa expõe suas ordens de forma clara e objetiva, atacando pontualmente os problemas que porventura surjam (TULGAN, 2009, p. 58).

A consciência situacional a que se refere o Manual de Liderança Militar diz respeito a análise constante e atualizada das incertezas presentes nos combates, em todos os níveis de liderança, contribuindo de forma assertiva para a tomada de decisão através do emprego dos meios disponíveis no local e hora decisivas para a operação (BRASIL, 2019b, p. 2-10).

No turbilhão de informações e mudanças que todos convivem, algumas questões surgem, buscando serem respondidas. De acordo com Cavalcanti (2005, p.13), “no contexto dinâmico de mudanças, em que velocidade, complexidade e novas questões voltadas para além das fronteiras organizacionais caracterizam a necessidade de uma nova postura empresarial”, a pressão por mais resultados nas organizações cresce. A forma de atingir os objetivos tende a ser modificada, exigindo mudanças dos líderes em todos os escalões.

A busca pelo melhor rendimento em cada pessoa é realizada constantemente. Liderar com eficiência é mais do que simplesmente obter resultados. As pessoas só se empenham quando compreendem que fazem parte do todo. Hunter fala que

[...] liderar significa conquistar as pessoas, envolvê-las de forma que coloquem seu coração, mente e espírito, criatividade e excelência a serviço de um objetivo. É preciso fazer com que se empenhem ao máximo na missão, dando tudo pela equipe. Você não gerencia pessoas. Você lidera pessoas (HUNTER, 2006, p. 20).

Nesse mesmo sentido, o Manual de Campanha Liderança Militar aborda sobre o apoio e estímulo que deve ser conferido aos comandados na busca por soluções para os problemas do grupo, inferindo que

Caudatário do incentivo à iniciativa é o incentivo aos subordinados, sugerindo que participem e apresentem soluções para os problemas no seu nível hierárquico. Os indivíduos assim estimulados serão levados a interessar-se e a envolver-se muito mais pelo trabalho realizado. Essa percepção já é realidade na gestão de grandes instituições (BRASIL, 2011, p.7-7).

No momento em que os subordinados se envolvem nos problemas da corporação, incorporando seu ponto de vista e sugestões na solução dos trabalhos do dia a dia, o nível de rendimento dos trabalhos apresentados melhora. Esse papel cabe ao líder, fazendo com que as equipes trabalhem de forma integrada.

Em muitas situações, devido a hierarquias, somente o líder pode tomar algumas providências. Liderar equipes traz consigo uma grande responsabilidade, pois, como Blanchard (2009, p.23) explicita, a liderança não tem a ver só com o líder, e sim com o grupo todo. Para Hunter (2006, p.30), “a liderança passa a responder às pessoas que lidera, a identificar e atender suas necessidades legítimas para que possam se tornar mais eficazes na realização de sua missão”, ou seja, os liderados tornam-se, de certa forma, dependentes do líder.

O Exército Brasileiro trata do assunto através do Manual de Campanha Liderança Militar, trazendo a seguinte definição sobre liderança militar:

A liderança militar consiste em um processo de influência interpessoal do líder militar sobre seus liderados, na medida em que implica o estabelecimento de vínculos afetivos entre os indivíduos, de modo a favorecer o logro dos objetivos da Organização Militar (OM) em uma dada situação (BRASIL, 2011, p. 3-3).

Ainda segundo o mesmo manual, a liderança militar está calcada em três aspectos fundamentais: “a proficiência profissional; o senso moral e traços de personalidade característicos de um líder; e as atitudes adequadas. [...] o líder deve saber, ser e fazer, além de interagir com o grupo e com a situação” (BRASIL, 2011, p. 3-3).

Dessa forma, a comunicação tornou-se fator fundamental para o líder se fazer entender pelo subordinado, pela equipe. Como cita Tulgan (2009, p.53), “você (líder) pode aprender a dizer as palavras certas para seus subordinados, na hora certa, da maneira certa.”; é tudo uma questão de adaptação.

### 3.2 A ATUAÇÃO DOS LÍDERES PERANTE SUAS EQUIPES

Os líderes devem estar focados na atuação e produção de resultados dos liderados, diferente do abordado no passado onde se pensava que aqueles eram o centro das atenções. “O rebanho não existe por causa do pastor; o pastor existe por causa do rebanho” (BLANCHARD, 2009, p. 157). Blanchard busca explicar o papel do líder com essa afirmação, abordando sua verdadeira função em uma equipe. Hunter (2006, p.23) diz que “quando nos ‘alistamos’ para ser líder, nos dispomos a assumir uma tremenda responsabilidade”, confirmando o fardo que o líder deve carregar sob seus ombros ao assumir tal função.

Blanchard (2009, p. 7) fala que “muitos líderes bem-intencionados esperam até que seus subordinados façam coisas exatamente como devem ser feitas, completem o projeto ou atinjam a meta para elogiá-los”. Não buscam incentivar os seus subordinados durante o processo, o que pode acarretar desânimo, dificultando o atingimento das metas propostas pela organização. Em contraponto a essa postura, Tulgan enfatiza que “explicar as pessoas o que fazer e como fazer é crucial”, sendo essa uma função do líder, chefe ou gerente de grupo, de forma a melhorar o rendimento das equipes (TULGAN, 2009, p. 98 e 99).

Grandes chefes militares vislumbravam a liderança perante as equipes como fator primordial para o sucesso nos campos de batalha, incentivando a iniciativa alinhada com os seus próprios pensamentos. Figuras lendárias como Napoleão Bonaparte, Marechal Foch ou Coronel De Gaulle buscaram adotar os planejamentos de suas ações de forma centralizada e a execução descentralizada, o que era garantido pela transmissão de informações dadas aos subordinados (DEPORTES, 2021, p. 16).

Nesse viés a respeito de ações para se obter um resultado, é importante ressaltar que metas e objetivos organizacionais devem ser alcançados e, segundo Blanchard (2009, p.53), “a principal função de um líder é ajudar seus liderados a serem bem-sucedidos na realização de suas metas. Quando eles atingem as metas e vencem, todo mundo ganha”. Para o mesmo autor, “quando você implementa essa filosofia, seu papel de líder deixa de ser o de responsável para ser o de receptivo.

Sua tarefa passa a ser trabalhar com seu pessoal, em vez de o seu pessoal trabalhar para você”. Blanchard (2009, p.57)

Os liderados, dentro das organizações, percebem as diferenças entre as pessoas que ocupam cargos de chefias, ou que detém o “poder” dentro dos círculos. As mudanças que um líder ou chefe podem proporcionar aos liderados são radicais, dependendo do tipo de tratamento que recebem. Sobre isso, Coutinho aponta:

O chefe encara seus “recursos humanos” como efetivo e deve administrá-los como tal: recruta-os, designa os homens para ocuparem os diversos cargos (“homem certo no lugar certo”); eventualmente, pune e elogia, transfere, promove, avalia seu desempenho. É cortês no trato, orienta o serviço, instrui e até mesmo incentiva e estimula. O objetivo é obter empenho dos homens, correto exercício funcional, rendimento; enfim, obter eficiente desempenho profissional dos subordinados, individualmente e como equipe. As pessoas são tidas como “fator de produção”, instrumento de realização dos resultados e de consecução dos objetivos da organização (COUTINHO, 1997, p. 132).

O líder deve estar orientado a atuar perante suas equipes, conhecendo as características profissionais de cada integrante, portando-se de maneira a contribuir para a motivação na capacidade de trabalho de seus subordinados e buscando a melhoria dos processos da empresa. Para Ponder (2010, p. 118), o líder deve “saber o que realmente esta acontecendo em sua organização, não só o que você acha que vai acontecer, dar-lhe-á o conhecimento e a convicção para conduzir os membros da equipe pelo caminho adequado”.

Dessa mesma forma, o Manual de Campanha Liderança Militar lembra que o perfil do líder varia de acordo com o comportamento do grupo, trazendo diferentes características de personalidade do comandante. O manual fala que

As características do grupo, por outro lado, irão determinar, em grande parte, o estilo de comando a ser utilizado, na medida em que o seu grau de amadurecimento, o respeito às regras e aos regulamentos, e o comprometimento com a missão mostrarão o grau de controle e pressão a ser exercido sobre todos (BRASIL, 2011, p. 6-8).

Cavalcanti (2005, p. 25) expressa que “quando afirmamos que os líderes devem servir à sua equipe, provocamos uma inversão nos valores daqueles que partiam do pressuposto de que são os funcionários que servem aos líderes”. Líderes que servem a seus liderados saem satisfeitos por terem tido um dia duro de trabalho, onde puderam facilitar o trabalho de sua equipe.

Em se tratando das GU da F Ter, a influência realizada pelo líder leva em consideração os propósitos a serem alcançados, a direção geral a ser adotada pelos subordinados e o estímulo ao bom cumprimento da missão. De acordo com o Manual

de Processo de Planejamento e Condução das Operações Terrestres (PPCOT), “embora existam vários tipos de liderança e diferentes formas para comunicar ideias aos subordinados, os Cmt (comandantes) devem entender a importância da colaboração e do diálogo nessas relações” (BRASIL, 2020a, p. 1-5).

Agindo dessa forma o líder integra os meios envolvidos nas operações através da comunicação, buscando obter todos os tipos de informação disponíveis que estiverem ao alcance dos seus subordinados. A doutrina do exército britânico, “*mission command*”<sup>1</sup>, ressaltada por Deportes “[...] pressupõe confiança e compreensão mútuas em toda a cadeia de comando, que devem resultar na tomada de decisões oportunas, com base na iniciativa e criatividade [...]” (DEPORTES, 2021, p. 119).

Para atingir a efetividade no entendimento das ordens transmitidas, o líder deve verificar o ambiente no qual está inserido, optando pela simplicidade como princípio para a manutenção da consciência situacional durante as operações. Deportes também simplifica essa questão da seguinte maneira:

Emitindo ordens com concisão e clareza e buscando grande simplicidade tanto nas estruturas de tempos de paz quanto nas organizações *ad hoc*, os chefes oferecem a seus subordinados a possibilidade de agirem mais facilmente em meio à complexidade (DEPORTES, 2021, p. 95).

Dessa forma, a comunicação tornou-se aspecto primordial para o exercício da liderança em diversos níveis, principalmente para os altos escalões da F Ter. Essa capacidade, que deve ser aprimorada constantemente, facilita o entendimento por parte do subordinado e a concretização das ações de acordo com o estado final desejado. Segundo Tulgan (2009), nem todas as pessoas possuem as características natas que influenciam os demais, porém o líder pode buscar essa adaptação. Hunter por sua vez refere-se ao desenvolvimento dessa habilidade da seguinte maneira:

As habilidades de liderança são desenvolvidas pela combinação do conhecimento com as ações necessárias para se tornar eficiente. Alguém já aprendeu a nadar lendo um livro? É a mesma coisa com relação à liderança (HUNTER, 2006, p. 97).

Com isso, o líder deve estar atendo à busca pelo aprimoramento constante de suas habilidades, de forma se adaptar a equipe e locais em que deve atuar, tendo em mente os objetivos a serem alcançados pela equipe.

---

<sup>1</sup> *Army Doctrine Publication Land Operations*, DGD&D, maio de 2005.

## 4 AS COMUNICAÇÕES NAS OPERAÇÕES EM AMBIENTE DE SELVA

### 4.1 CARACTERÍSTICAS DA REGIÃO AMAZÔNICA

A região amazônica, área com extensão aproximada de 5,5 milhões de km<sup>2</sup>, o que corresponde a 40% de todo o continente sul-americano e a 60% do território nacional brasileiro, como aborda Moraes (2021), abrange o ambiente de selva em que as tropas brasileiras estão aptas a atuar.

Segundo os estudiosos da geopolítica brasileira, os quais atuam no sentido de influenciar a tomada de decisão do Estado sobre o uso do território, a Amazônia instala-se como um dos “três grandes eldorados naturais do mundo”, enfatizado por Becker (2005, p.77), abrigando grande interesse externo sobre a região. Com outro enfoque, Albagli explica que

A Amazônia sul-americana, ou Grande Amazônia, ocupa cerca de 7.800.000 km<sup>2</sup>, distribuídos pelo Brasil, Bolívia, Peru, Equador, Colômbia, Venezuela, Guiana, Suriname e Guiana Francesa. Equivale a 1/20 da superfície terrestre, à cerca da metade da superfície da Europa e a 2/5 da América do Sul. A Amazônia Legal brasileira corresponde a quase 60% do território nacional, com uma superfície de aproximadamente 5 milhões de km<sup>2</sup>, representando 78% da cobertura vegetal do país e abrangendo oito estados: Acre, Amapá, Amazonas, Mato Grosso, Pará, Rondônia, Roraima, Tocantins e a maior parte do Maranhão (ALBAGLI, 2010, p. 10).

O autor Aragón (2018, p. 17), cita que a região amazônica pode ser delimitada através de três diferentes critérios. O hidrográfico, abordando a bacia do Amazonas e seus afluentes; o ecológico o qual diz respeito a grande extensão de mata tropical úmida; e por fim o político-administrativo que trata sobre a divisão da área conforme as legislações em vigor.

Ainda segundo o mesmo autor Aragón (2018, p. 22), a dimensão que a Amazônia vem adquirindo no cenário internacional denota “à atenção que o mundo vem dando à região pelo seu importante papel nas mudanças climáticas e abundância de recursos naturais cada vez mais demandados pela economia ao redor do mundo”.

Essas características elevam a região amazônica a um importante patamar para o país, apoiando diretamente no desenvolvimento nacional pela presença de recursos naturais cada vez mais necessários, bem como pela vasta extensão territorial limítrofe com outros países sul-americanos, tornando-se centro de referências políticas de países hegemônicos (AMIN, 2015).

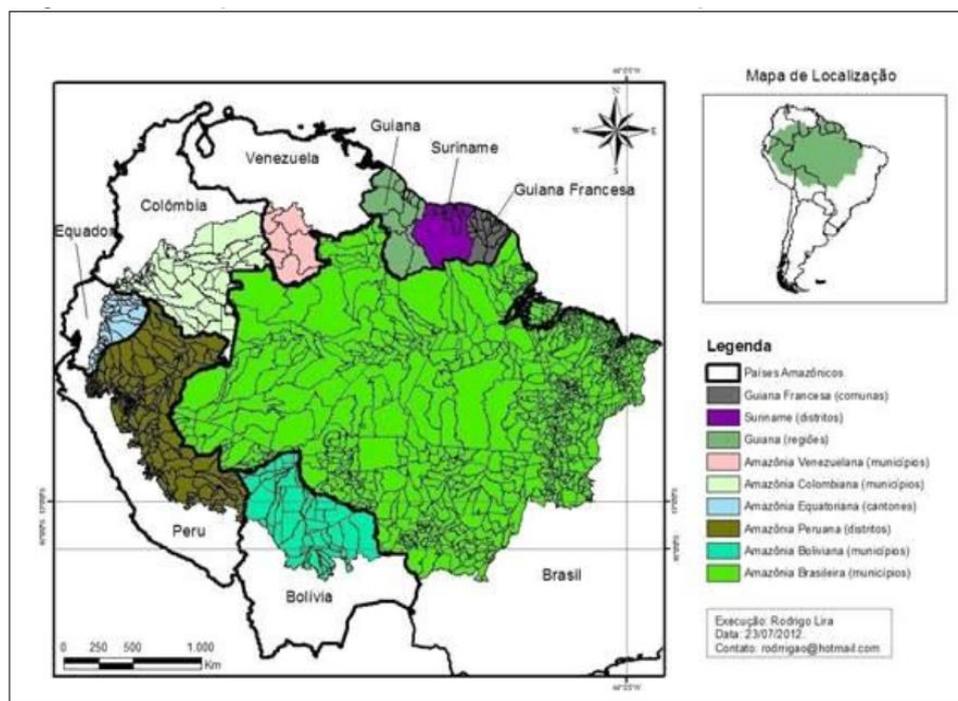


Figura 03 – Divisão político-administrativa da Amazônia.  
Fonte: Aragón (2018, p. 20).

Diante desse cenário, Amin (2015, p. 22) aborda que a Amazônia assume “no século XXI, importância geopolítica mundial, exigindo iniciativas administrativas e políticas, por parte dos governos, para garantir a soberania na conservação e na utilização dos recursos naturais”.

Nesse contexto, a Política e a Estratégia Nacional de Defesa do Brasil trazem a região como área prioritária no ponto de vista da Defesa Nacional. Sua grande extensão territorial, baixa densidade demográfica e dificuldades de acesso, além de portentosos recursos naturais existentes, obrigam a efetiva presença do Estado, sendo executada sobretudo através do processo de transformação do EB (BRASIL, 2016).

Esse posicionamento está intimamente atrelado aos atuais movimentos de ameaça a soberania da Amazônia. Um deles gira em torno do domínio das informações atinentes a região e o outro na busca pela internacionalização dos movimentos nacionais, citados por BECKER (2005), ambos fortalecendo a necessidade de um ajustar de prumos frente aos planejamentos e operações desenvolvidas junto a selva amazônica.



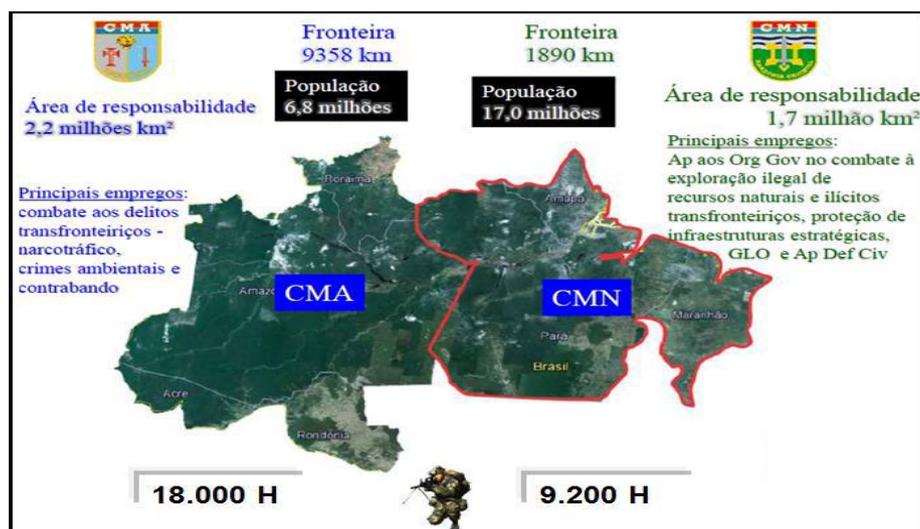


Figura 05 – Divisão do CMA e CMN no território amazônico.  
 Fonte: Mattos (2016).

É nesse sentido que as Operações em Ambiente de Selva ganham vulto. Nos últimos anos, o Exército Brasileiro reordenou o projeto de vivificação das fronteiras, através da instalação de novas Organizações Militares, por transferência ou criação, na região amazônica. Confirmando esse embasamento, seis Brigadas de Infantaria de Selva foram situadas junto ao CMA e CMN:

{	CMA	- 17ª Brigada de Infantaria de Selva (Porto Velho-RO, 1980 <sup>2</sup> )	{	CMN	- 23ª Brigada de Infantaria de Selva (Marabá-PA, 1976)
		- 1ª Brigada de Infantaria de Selva (Boa Vista-RR, 1991)			- 22ª Brigada de Infantaria de Selva (Macapá-AP, 2017)
		- 16ª Brigada de Infantaria de Selva (Tefé-AM, 1993)			
		- 2ª Brigada de Infantaria de Selva (São Gabriel da Cachoeira-AM, 2004)			

De acordo com Franchi (2020), o reordenamento das forças armadas na fronteira amazônica demonstra a importância estratégica da região para a defesa do país:

A presença destas organizações militares, algumas transferidas das regiões Sul e Sudeste, mostram de um lado a estabilização das fronteiras do cone sul e a ressignificação da importância da Amazônia no desenho dos dispositivos de defesa do país. [...] (FRANCHI, 2020, p. 3).

<sup>2</sup> Os anos são referentes ao período de implantação de cada Organização Militar na respectiva região.

As operações desenvolvidas no ambiente de selva são ações no amplo espectro dos conflitos atuais. Segundo o Manual de Fundamentos - Doutrina Militar Terrestre, EB20-MF-10.102 (BRASIL, 2019b, p. 2-1, 2-3 e 2-7), o ambiente operacional é entendido como o agrupamento de conjunturas que afetam, de alguma forma, o espaço onde atuam as forças militares. Nesse contexto, e seguindo o mesmo manual, a Força Terrestre pode ser empregada em situações de guerra e não guerra, permeando três tipos de Operações Básicas: Ofensivas, Defensivas ou Cooperação e Coordenação com agências.

As operações militares no ambiente operacional da selva amazônica são consideradas ações com características peculiares. O movimento da tropa, a observação e as comunicações são restringidas, causando impacto significativo na capacidade de coordenação e controle das forças (BRASIL, 2017, p. 6-1).

Nesse contexto de emprego das comunicações, a liberdade de ação, termo utilizado pelas Forças Armadas para estabelecer a “capacidade de planejar e executar as ações necessárias à consecução do objetivo estabelecido” (BRASIL, 2015a, p. 155), tanto para o planejamento das ações como para a execução propriamente dita, fica prejudicada, face as características da região. Como abordado pelo Manual IP 72-1 (BRASIL, 1997, p. 3-1), “no combate na selva, mais que no terreno convencional, o vulto das operações sofrerá a servidão da capacidade de suprir as forças”. Essas restrições são identificadas no emprego das comunicações frente as ligações necessárias, pois a vegetação e a observação dificultam um ataque coordenado e a centralização de meios no interior da selva, de acordo com o mesmo manual.

O Manual de Campanha - Operações EB70-MC-10.223 (BRASIL, 2017, p. 6-1 e 6-2) aborda que as operações nessa região se caracterizam pelo emprego de pequenas frações, pelas ações descentralizadas e, conseqüentemente, pelas restrições que o emprego dos meios de comunicação sofrerá no decorrer das atividades desenvolvidas.

Nessa região inóspita do país, os Grandes Comandos Operativos buscam a descentralização das ações dos seus efetivos subordinados. A unidade de comando torna-se imprescindível, ampliando a necessidade do pleno conhecimento por todos dos objetivos, da manobra e principalmente da intenção do escalão superior. Essas

características fomentam o emprego da comunicação estratégica de forma a garantir o correto cumprimento da missão, principalmente tendo em vista as restrições que a vegetação e a observação terrestre impõem sobre a transmissão de informações (BRASIL, 1997, p. 4-1 e 4-2).

Nesse contexto, Deportes (2021, p. 104) aborda sobre a nova sistemática dos sistemas modernos de comunicações, onde as estruturas antigas, baseadas no escalonamento da hierarquia (comandante falando apenas com o subordinado imediato), serão substituídas pelas redes livres de restrições, proporcionando flexibilidade tática aos comandantes e possibilitando sua transmissão direta aos subordinados. Essa nova estrutura permitirá um ganho considerável na comunicação estratégica dos líderes de grande unidade, garantindo-lhes a consciência situacional nas operações.

Ademais, o apoio logístico é outro fator a ser considerado durante as operações em ambiente de selva. Nele, as condições meteorológicas e as características peculiares do terreno prejudicam sobremaneira as operações, impactando diretamente nas comunicações entre o escalão superior com os subordinados, muitas das vezes por prejuízos causados no funcionamento dos meios eletrônicos empregados. Essas condições adversas geram uma necessidade de adaptação e adequação na sistemática do apoio. (BRASIL, 1997, p. 9-1 e 9-2).

Como diz Nunes (2019, p. vii), o emprego da Força Terrestre em operações deve ser consubstanciado de redobrada atenção, de forma a corroborar com o caráter estratégico da comunicação, a qual potencializa suas ações no atual ambiente operacional.

A necessidade pela transmissão e recepção das informações é ampliada a partir da descentralização dos meios, pois as distâncias de atuação dos elementos de manobra dificultam o apoio das comunicações. Nessa região, os meios adotados devem atender a adversidade da selva, a dispersão dos deslocamentos fluviais e terrestres e o emprego conjunto com os meios aéreos e navais presentes na área de operações. (BRASIL, 1997, p. 8-5)

No contexto das Operações Básicas, a F Ter desenvolve Operações Complementares, dentre elas as de informação. Caracteriza-se pela:

[...] atuação integrada das capacidades relacionadas à informação (CRI), em conjunto com outros vetores, para informar e influenciar grupos e indivíduos. Protege o ciclo decisório da Força, afetando o do oponente. Além disso, visa a evitar, impedir ou neutralizar os efeitos das ações adversas na dimensão informacional (BRASIL, 2017, p. 4-5).

As Operações de Informação visam contribuir com a narrativa das ações a favor das nossas forças, empregando meios que minimizem a complexidade do cenário de incertezas que envolve o campo de batalha. Essas operações são balizadas por alguns princípios, dentre os quais se destaca o envolvimento e a orientação pessoal do comandante. Desse modo, a participação ativa do comandante garante o planejamento e a execução das operações de acordo com o estado final desejado a ser alcançado, princípio este que norteia as demais missões em ambiente de selva (BRASIL, 2014, p. 3-2).

O autor Deportes cita o General de Exército Marshall, dos EUA, abordando a respeito das dificuldades impostas pelo ambiente operacional aos comandantes e tropas em combate. A importância da atuação de acordo com as características presentes nos ambientes gera ferramentas ao comandante perante sua tropa. A passagem relata o seguinte

A missão, o terreno, o tempo, as disposições, o armamento, o moral, os suprimentos e o balanço de forças constituíam incontáveis variáveis, cujas evoluções se combinavam para produzir novas circunstâncias táticas. Em combate, toda situação era nova e devia ser resolvida conforme suas características próprias (DEPORTES, 2021, p. 40).

Por fim, a situação atual do ambiente operacional amazônico fomenta a necessidade do desenvolvimento de uma consciência situacional em todos os níveis de emprego. O líder de grande unidade deve considerar em seu planejamento todos os fatores operacionais presentes para a tomada de decisão coerente com a região que está atuando. (BRASIL, 2020a, p. 4-25). Para isso, Deportes (2021, p. 16 e 35) relata que a assunção de riscos é inerente a decisão e que apesar das ferramentas que auxiliem para isso, “o próprio homem permanece o agente final da decisão”. Essas informações indicam a real importância da correta utilização da comunicação estratégica como meio auxiliar aos comandantes de altos escalões.

## 5 IMPACTOS GERADOS PELA COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA DO LÍDER

Atualmente, o líder de GU é o responsável pela condução das ações em um ambiente complexo e incerto como durante as operações na selva. Hunter (2006) comenta sobre o impacto que os líderes têm na vida das pessoas e na responsabilidade que esse “cargo” possui frente as empresas. No mesmo sentido, Blanchard fala que

[...] um líder eficiente tem como prioridade ajudar seu pessoal a produzir bons resultados de duas maneiras: garantindo que seus liderados saibam quais são suas metas e fazendo todo o possível para apoiar, estimular e treiná-los para cumprirem suas metas (BLANCHARD, 2009, p. 13).

Importante ressaltar que o líder é quem pode facilitar o trabalho dos subordinados, alinhando todos da equipe aos objetivos a serem alcançados. Trabalhar com o rendimento pessoal com grupos de diferentes características não é tarefa simples, principalmente quando estes se encontram sob o stress normal da profissão, porém o líder deve ser consciente de que ele “é o responsável pelo crescimento e declínio de qualquer coisa”, segundo Hunter (2006, p. 17).

O ambiente operacional da selva amazônica, por si só, como visto anteriormente, carrega dificuldades para a transmissão das informações por parte de líder de GU. Nesse sentido, o relacionamento entre líder e liderados aumenta de proporção, havendo a necessidade de maior interação entre ambos, quando possível. Blanchard (2009, p. 171) observa que “quando você (líder) conversa sobre sua estratégia de liderança com seus liderados, eles não só compreendem o que você tem em mente, mas também podem lhe dar um *feedback* proveitoso”.

Tulgan (2009, p. 95) também aborda esse tema quando fala que “se você é o chefe, sua responsabilidade número um é assegurar, acima de tudo, que cada pessoa sob seu gerenciamento compreenda exatamente o que se espera que ela faça.”

Embora essa interação seja importante para o sucesso das operações, entende-se que o esforço unilateral do líder nem sempre é o melhor caminho a seguir. A aliança estratégica deve ser da organização como um todo, reforçando a necessidade de a equipe atuar de forma conjunta e coesa. Austin (2001, p. 125) fala que “embora o envolvimento da liderança seja essencial ao sucesso de uma cooperação, para garantir continuidade e ampliar o impacto é necessário que haja o engajamento de outras pessoas e o desenvolvimento de procedimentos”.

Nesta senda, Coutinho (1997, p. 131) trata diretamente sobre a influência do comandante perante seus subordinados, dizendo que “o liderado enquadrado na estrutura da organização, sujeito às suas normas e regulamentos [...], desde logo está posto ao alcance imediato da influência do comandante”. No âmbito do Exército Brasileiro, os militares estão sujeitos a hierarquia e disciplina, devendo respeitar as ordens emanadas pelo chefe. Essa estrutura organizacional, quando se trata de operações em ambientes com características peculiares, é conduzida através da comunicação estratégica exercida pelos comandantes.

Durante os seus planejamentos, o comandante de grande unidade deve observar as características peculiares da selva amazônica, como as largas áreas de floresta densa e a dificuldade no movimento de tropa, as quais podem proporcionar restrições ao emprego de meios de comunicação (BRASIL, 2017, p. 6-1 e 6-2). Esse ambiente operacional pode causar impactos na comunicação estratégica do líder e, conseqüentemente, no estado final desejado das operações e por esse motivo os comandantes devem estar devidamente preparados para enfrentar tais desafios.

O manual de Operações na Selva especifica que o planejamento nessa região fica prejudicado pela complexa e vultosa área onde atuam os pequenos escalões, restringindo no decorrer das ações a capacidade de intervenção direta dos comandantes na manobra, muito pela pouca eficácia dos equipamentos de comunicação (Brasil, 1997, p. 3-14). Essas dificuldades são mitigadas no passo que o comandante emprega, desde o início dos trabalhos, uma comunicação estratégica direta, transmitindo com clareza os objetivos a serem alcançados.

Além disso, o líder de grande unidade é o responsável pelo emprego das frações em operações de vulto em ambiente de selva e a disseminação das decisões de forma legítima e com acerto também cabe ao seu comandante (BRASIL, 2011, p.6-12). Uma comunicação estratégica dificultada entre o comandante e seus subordinados pode aumentar a possibilidade de se modificar a consciência situacional do campo de batalha.

Para exemplificar, o Marechal de Campo Slim, “considerado um dos melhores comandantes britânicos da Segunda Guerra Mundial; parte de suas aptidões provinha de sua capacidade de dirigir e inspirar tanto o comando quanto a tropa” (DEPORTES, 2021, p. 120), descreveu sobre a importância da flexibilidade de raciocínio por parte

dos chefes militares, contribuindo com o correto entendimento da intenção do comandante durante as operações. O Marechal Slim disse

Os chefes de todos os níveis devem agir com muita liberdade; a eles deve ser concedida ampla margem de ação de modo que realizem por meio de seus próprios planejamentos o que sabem ser a intenção do chefe superior. [...] Isso requer do comando superior uma flexibilidade mental correspondente, grande confiança em seus subordinados e a capacidade de fazer sua intenção ser perfeitamente conhecida por toda a força (DEPORTES, 2021, p. 120).

Importante lembrar que deficiências advindas de uma comunicação estratégica mal executada pode gerar vulnerabilidades passíveis de serem exploradas pelo lado oponente. Atualmente, as ações que visam a dimensão informacional do espaço de batalha podem desferir “desinformação, a contraposição de narrativas alternativas, com o propósito deliberado de atingir a imagem, com ou sem fundamento nos fatos, neste caso as chamadas *fake news*” (NUNES, 2019, p. viii).

Ainda Nunes (2019, p. ix) expõe que as Forças Armadas devem atuar dentro do espectro da legitimidade de suas ações, em total acordo com a atuação através de fatos na dimensão informacional. Na chamada guerra híbrida<sup>3</sup>, a comunicação estratégica deve estar atenta a manutenção da liberdade de ação, no fortalecimento da imagem perante o público externo e no domínio da narrativa por parte de todos os integrantes envolvidos nas operações.

No cenário atual modificado, com a inserção da comunicação e das informações em um espectro de incertezas, os métodos de atuação dos profissionais foram alterados, as exigências passaram a ser outras e a rapidez das informações exige habilidades diferenciadas dos colaboradores. Cabral diz:

[...] a celeridade da inovação tecnológica fez com que se imprimisse maior velocidade a quase tudo, produzindo, inclusive, não somente a elevação dos índices de obsolescências por unidade de tempo, mas também agravou o estresse no ambiente organizacional. A pressa parece estar no ar e os profissionais de comunicação, entre outras categorias, seguramente nunca foram tão demandados em termos de agilidade, criatividade e eficácia (CABRAL, 2004, p.59).

Podemos fazer uma analogia ao assinalado por Cabral junto aos líderes de grande unidade. Esses comandantes de grandes frações devem também estar

---

<sup>3</sup> Guerra Híbrida: conflito que envolve uma combinação de forças militares convencionais e irregulares, que pode compreender atores estatais e não estatais, visando alcançar um propósito político comum. Se manifesta em todos os níveis de guerra, desde o tático ao operacional até o estratégico. (MURRAY e MANSOOR, 2020, p.14)

atentos a necessidade de desenvolver a sua comunicação para com os subordinados de modo a atender com as atuais demandas de criatividade, agilidade e eficácia em suas decisões.

Uma maneira eficiente para se melhorar o rendimento na transmissão de informações dos altos escalões da Força Terrestre até os mais baixos escalões, gira em torno de fomentar a segurança psicológica nos líderes de grandes unidades. A penalização pelo erro não deve ser considerada a única forma de solução, mas sim a influência no auxílio pela busca de soluções plausíveis, bem como a retirada de lições das experiências pouco coerentes com os objetivos traçados. Essas ações empregadas por meio da comunicação de forma sistêmica auxiliam no maior envolvimento pessoal com o desenvolvimento dos trabalhos e, conseqüentemente, na melhoria da produtividade (Pereira, 2014, p.45).

Além disso, a descentralização das ações nas operações em ambiente de selva pode ocasionar a tomada de decisão por parte dos escalões subordinados sem a devida consciência situacional. As novas tecnologias ampliaram a possibilidade de acompanhamento, de forma direta, dos comandantes de grande unidade nas ações táticas, ampliando com isso o entendimento e a incorporação da intenção do comandante em todos os momentos da operação (BRASIL, 2019b, p. 2-11).

A intenção do comandante, de forma clara e precisa, “facilita o entendimento da missão pelos subordinados e estimula a iniciativa disciplinada”. O líder de grande unidade utiliza-se dessas características para regular o propósito da operação, as principais atividades e tarefas a serem desenvolvidas e o estado final desejado das ações (BRASIL, 2020a, p. 4-12).

Por fim, as dificuldades advindas das operações em ambiente de selva corroboram para o surgimento de obstáculos na comunicação entre o líder e liderados, dificultando a interação entre ambos (BRASIL, 2011, p. 7-2). A má interpretação das ordens emanadas pelo comandante de grande unidade pode aumentar a probabilidade de emprego das frações em desacordo com os objetivos a serem alcançados. Como disse Deportes (2021, p. 156), “a unidade de pensamento, a doutrina e a consciência dos objetivos superiores são o que possibilitam que cada indivíduo [...] recorra a níveis superiores de raciocínio para orientar sua ação.”

## 6 CONCLUSÃO

Tendo por base o referencial teórico que fundamentou esta pesquisa, o presente trabalho teve por objetivo verificar a influência da comunicação estratégica a ser empreendida por um líder de Grande Unidade em operações na selva, destacando as peculiaridades encontradas na referida região que impactam na sua compreensão, como forma de corroborar com a efetividade das informações transmitidas entre comandante-subordinado.

Foi possível observar, a partir da metodologia empregada, a efetiva influência do líder de Grande Unidade nas operações em ambiente de selva, por meio de um diálogo entre os conceitos estudados e seu aspecto prático, possibilitando algumas aferições.

Apesar de os líderes assumirem um papel distinto em cada situação, observa-se ainda aspectos de liderança como forma de influência no resultado das ações durante as operações. Além disso, os líderes nem sempre possuem características que agradam os liderados, como verificado no decorrer do estudo, o que dificulta sobremaneira alcançar o estado final desejado nas atividades operacionais em um ambiente tão peculiar como a selva amazônica.

A influência do líder ainda é percebida no modo como a comunicação atinge os liderados, impactando diretamente suas atitudes e julgando-se necessário a busca pelas melhores qualidades profissionais das pessoas, para que essas coloquem o sentimento no seu trabalho e o bom senso nas decisões, principalmente naquelas sem a presença do responsável pelas ordens, como nas ações descentralizadas que ocorrem durante as operações na selva, onde o subordinado trabalha com uma maior liberdade de ação.

Conforme Blanchard (2009, p. 97), os líderes são responsáveis por definir as metas de modo claro e eficiente, dando a noção para que cada ator tenha a consciência de que a energia focada na execução das tarefas e o bom posicionamento são sinônimos de alto desempenho, corroborando para a melhoria dos processos.

A comunicação entre os líderes e os liderados converge no mesmo sentido, para ambos os lados. Os liderados apresentaram necessidades que julgam

importantes para o bom relacionamento e os líderes mostram que atuam de forma a suprir estas necessidades. Nesse mesmo sentido, as operações militares desenvolvidas na Amazônia podem impactar na forma e entendimento da comunicação entre os dois lados.

Como abordado por Nunes (2019, p. viii), atualmente “tudo comunica”. Isso faz com que o líder esteja preocupado constantemente com a difusão das informações e o controle da narrativa, para que os elementos que trabalham na ponta da linha, durante as operações, atuem de modo integrado e sincronizado com as necessidades da Força Terrestre.

O Exército Brasileiro trabalha no sentido de gerir a informação que é transmitida para os subordinados, apoiando os comandantes na manutenção da consciência situacional nas operações. De acordo com o Manual de Campanha EB20-MC-10.205 - Comando e Controle (BRASIL, 2015b, p. 3-5), “gestão da informação é o processo que permite o fluxo de informações para melhorar a compreensão e a tomada de decisões. [...] ajuda os comandantes a desenvolver a consciência situacional”.

A compreensão do ambiente operacional vem a corroborar com o processo de tomada de decisões. Com isso, o líder possui mais uma ferramenta para poder transmitir suas ordens de forma clara e com a certeza do perfeito entendimento por parte do subordinado, principalmente durante as operações na selva onde a presença do comandante, em todas as ações, torna-se inviável.

Cabe retomar que o Exército Norte-americano percebeu a influência que as decisões nos altos escalões da força vinham tomando, desenvolvendo, com isso, o projeto para o autoaperfeiçoamento constante dos líderes, com o intuito de manter a vantagem nas ações em combate. Esse trabalho focou nesse sentido, demonstrando a necessidade de autoaprimoramento dos líderes de Grande Unidade com relação a comunicação estratégica em atividades com características especiais, como as operações na selva.

As adaptações ao mundo atual, gerido pelas incertezas existentes no campo de batalha, similares aquelas encontradas nas operações na selva, são fatores condicionantes para que o líder se antevenha aos fatos e utilize a comunicação

estratégica para a melhoria do rendimento das equipes sob seu comando e o controle da narrativa para com o público externo.

Esse cenário demonstrou que a qualidade das decisões e a forma com que essas são retransmitidas traduz-se no sucesso das operações. A tática aumenta de importância com relação a estratégia e as ações em combate distribuídas entre equipes descentralizadas torna cada vez mais evidente a influência do líder nos pequenos escalões, pois “os atos individuais afetam com mais força que as mensagens estratégicas” (DEPORTES, 2021, p.19). Dessa maneira, o compartilhamento das ações de maneira uníssona, por intermédio da conduta profissional de todos os integrantes e suas ações no decorrer das operações moldam a influência cada vez maior da comunicação estratégica do líder de grande unidade.

O emprego atual da Força Terrestre gira em torno de competências e capacidades necessárias ao cumprimento de cada missão. Para as operações na selva é essencial a adoção dessas características em acordo com as peculiaridades da região, pois a consciência situacional e a superioridade nas informações são fatores primordiais para o sucesso das ações. O líder de grande unidade é o responsável por manter essa percepção por parte de todos os subordinados, empregando como meio a comunicação estratégica (BRASIL, 2019b, p. 2-9).

Por fim, no cenário global atual, as informações devem estar aliadas a capacidade do líder de retransmiti-las de forma a contribuir para uma correta consciência situacional, principalmente em ações executadas em ambientes peculiares como as operações na selva. O papel do líder torna-se o de influir na eficácia do subordinado, concedendo-lhe liberdade de ação na certeza de que suas atitudes estarão de acordo com os objetivos traçados.

## REFERÊNCIAS

- ALBAGLI, Sarita. Amazônia: fronteira geopolítica da biodiversidade. **Parcerias estratégicas**, v. 6, n. 12, p. 05-19, 2010.
- AMIN, Mario Miguel. A Amazônia na geopolítica mundial dos recursos estratégicos do século XXI. **Revista Crítica de Ciências Sociais**, n. 107, p. 17-38, 2015
- ARAGÓN, Luis Eduardo. A dimensão internacional da Amazônia: um aporte para sua interpretação. *Revista NERA*, ano 21, n. 42, p.15-33 , dossiê, 2018
- AUSTIN, James E. *Parcerias*. Tradução Lenke Peres. **São Paulo: Futura**, 2001.
- AYRES, B.; GOUVÊA, I.; GUERRA, P.; LUEDY, T.; ROCHA, C.; SENA, R. **A importância estratégica da criação da brigada da Foz do Amazonas para a defesa da Amazônia Setentrional brasileira**.
- BALDISSERA, Rudimar. Comunicação organizacional: o treinamento de recursos humanos como rito de passagem. **São Leopoldo: Unisinos**, 2000.
- BAUMAN, Zygmunt. **Amor líquido: sobre a fragilidade dos laços humanos**. Editora Schwarcz-Companhia das Letras, 2004.
- BECKER, Bertha K. Geopolítica da amazônia. **Estudos Avançados**, v. 19, n. 53, p. 71-86, 2005.
- BERALDO, Cristina Elisabeth Arnold. Comunicação interna como fator estratégico nos processos de mudança. 1996. **Monografia (Graduação)-Universidade de São Paulo, São Paulo**
- BERGAMINI, Cecilia Whitaker. **Liderança: administração do sentido**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BESKOW, D. M.; CARLEY, K. M. Segurança cibernética social: um requisito emergente de segurança nacional. *Military Review*, Fort Leavenworth, KS, 3º Trim., p. 25-35, 2019. Disponível em: <<https://www.armyupress.army.mil/Journals/Edicao-Brasileira/Arquivos/Terceiro-Trimes-ter-2019/Seguranca-Cibernetica-Social/>>. Acesso em: 07 maio 2022.
- BLANCHARD, Ken. **A alma do líder: reflexões sobre a arte de influenciar pessoas**. São Paulo: Garimpo, 2009.
- BRASIL. Exército. **Concepção de Preparo e Emprego da Força Terrestre**. 2. ed. Brasília: Estado-Maior do Exército, 2019a. EB70-D-10.002.
- BRASIL. Exército. **Comando e controle**. 1. ed. Brasília: Estado-Maior do Exército, 2015b. EB20-MC-10.205.

BRASIL. Exército. Instruções provisórias: **operações na selva**. 1. ed. Brasília: Estado-Maior do Exército, 1997. IP72-1.

BRASIL. Exército. Manual de campanha: **liderança militar**. 2. ed. Brasília: Estado-Maior do Exército, 2011. C 20-10.

BRASIL. Exército. Manual de campanha: **operações**. 5. ed. Brasília: Estado-Maior do Exército, 2017. EB70-MC-10.223.

BRASIL. Exército. Manual de campanha: **operações de informação**. 1. ed. Brasília: Estado-Maior do Exército, 2014. EB20-MC-10.213.

BRASIL. Exército. Manual de campanha: **processo de planejamento e condução das operações terrestres (PPCOT)**. 2. ed. Brasília: Comando de Operações Terrestres, 2020a. EB70-MC-10.211.

BRASIL. Exército. Manual de fundamentos: **doutrina militar terrestre**. 2. Ed. Estado-Maior do Exército, 2019b. EB20-MF-10.102.

BRASIL. Ministério da Defesa. Portaria 1.237: **Aprova a diretriz de Comunicação Estratégica no âmbito do Exército**. Brasília: Secretaria Geral do Exército, 23 de novembro de 2020c. EB10-D-01.018.

BRASIL. Ministério da Defesa. **Doutrina de Operações Conjuntas 1º Volume**. 2. ed. Brasília: Estado-Maior Conjunto das Forças Armadas, 2020b. MD30-M-01.

BRASIL. Ministério da Defesa. **Glossário das Forças Armadas**. 5. ed. Brasília: Estado-Maior Conjunto das Forças Armadas, 2015a. MD35-G-01.

BRASIL. Política Nacional de Defesa e Estratégia Nacional de Defesa. Brasília, DF, 2016. Disponível em: <<http://www.defesa.gov.br>>. Acesso em: 07 maio 2022.

BRUM, Analisa de Medeiros. Um olhar sobre o marketing interno. **Porto Alegre: L&PM**, 2000.

CABRAL, Valéria. Um ensaio sobre a comunicação interna pós-industrial em sua dicotomia discurso e prática. **Organicom**, v. 1, n. 1, p. 54-71, 2004. Disponível em <<https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/138869/134215>>. Acesso em: 15 mar. 2022.

CAVALCANTI, Vera Lucia. **Liderança e motivação**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 7. ed. rev. atual. Barueri: Manole, 2010.

CONFORTO, Sergio. **Liderança militar e empresarial é muito semelhante**, afirma general. 2013. Disponível em: <<http://www.amcham.com.br/business-in->

growth/noticias/lideranca-militar-e-empresarial-e-muito-semelhante-afirma-general-2831.html>. Acesso em: 08 fev. 2022.

COUTINHO, Sérgio Augusto de Avelar. Exercício do comando: a chefia e a liderança militares. **Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército**, 1997.

DESPORTES, Vincent. **A tomada de decisão em cenário de incerteza**. 1. ed. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 2021.

FRANÇA, Fábio. FERRARI, Maria Aparecida. Reflexões sobre uma nova proposta de classificação da comunicação e de suas áreas. Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. Santos, 2008. Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2007/resumos/R2152-2.pdf>. Acesso em: 30 abr 2022.

FRANCHI, Tassio. **Amazônia: Dimensão Geopolítica e Meio Ambiente**. Observatório Militar da Praia Vermelha. Rio de Janeiro: ECEME, 2020.

FIGUEIREDO, Ênio. Comunicação organizacional: o que é, seus tipos e funções. 04 de setembro de 2020. Disponível em: <<https://www.4yousee.com.br/comunicacao-organizacional/>>. Acesso em: 10 fev. 2022.

G4 EDUCAÇÃO. Lide... **G4 Educação**. Disponível em: <<https://g4educacao.com/portal/lideranca-situacional/>>. Acesso em: 22 de junho de 2022. 2022.

HARBER, Herbert. **Developing strategic leadership: The US Army War College experience**. Journal of Management Development (*US Army College*), 1992.

HUNTER, James C. **Como se tornar um líder servidor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson, 2000.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org). **Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados**. Sumus Editorial, 2016.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Comunicação organizacional na era digital: contextos, percursos e possibilidades**. São Paulo: Scielo, 2007.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org). **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4. ed. São Paulo: Summus, 2003.

LIMA, Ludmila Rodrigues. **O papel da liderança na comunicação organizacional**. 2010. Monografia (Especialização) – Gestão em Recursos Humanos, Universidade Candido Mendes, Goiânia-GO.

LISBOA, George Hobert Oliveira. **Comunicação Estratégica no Ministério da Defesa**. Trabalho de Conclusão de Curso para o Curso de Altos Estudos de Política e Estratégia. Rio de Janeiro, 2019.

LOPES, Eliane dos Santos. **Liderança Organizacional**. Universidade Candido Mendes. Niterói, 2012.

MASARACCHIA, Charles; SAINÉ, Samuel; FALLESEN, Jon. **Projeto Athena**: habilitando o autoaperfeiçoamento dos líderes. *Military Review*. Quarto Trimestre, 2021.

MATTOS, Robson. *A Missão do Exército Brasileiro na Defesa e Segurança das Fronteiras da Amazônia*. Apresentação do Comandante do 34º BIS no I ERABED Amapá, fev. 2016

MORAES, Carlos Henrique Arantes de; PEREIRA, Germano Botelho; MARQUES, Guilherme Ramon Garcia; NASCIMENTO, Gustavo Daniel Coutinho. O Brasil no processo de securitização ambiental da Amazônia – ações e evidências. Observatório Militar da Praia Vermelha. ECEME: Rio de Janeiro. 2021.

MURRAY, W.; MANSOOR, P. Guerra Híbrida: a verdadeira face do combate no século XXI. **Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército**, 2020.

NEVES, Roberto de Castro. **Comunicação empresarial integrada**. 2. ed. Rio de Janeiro: Mauad, 2000.

NUNES, R. F. A Comunicação Estratégica do Exército e a Dimensão Informacional. **Coleção Meira Mattos: revista das ciências militares**, v. 13, n. 48, p. v-xi, 8 nov. 2019.

PEREIRA, Manuel Sousa. Comunicação estratégica no contexto organizacional. **Revista Internacional de Ciências**, v. 4, n. 2, p. 37-50, 2014.

PONDER, Randall D. Liderança passo a passo. **São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda**, 2010

PUGLISI, Maria Laura; FRANCO, Barbosa. **Análise de conteúdo**. 2. ed. Brasília: Líber Livro, 2005.

REGO, A. & CUNHA, M. P. Liderança Positiva. Ed. Sílabo. 2ª edição: Lisboa, 2010.

ROSA, Renata Helena Rodrigues. **A importância da liderança e motivação nas organizações**. XXI Congresso Nacional de Excelência em gestão, 29 e 30 set. 2016.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. **Perspectivas Teóricas da Comunicação organizacional**. Boletín Comunicación 11 Ano III, junho de 2003.

São Paulo: 2003, ALAIC - Asociación Latinoamericana de Investigadores de la Comunicación. Disponível em: <<http://www.portcom.intercom.org.br/pdfs/8246b4fdf73b3a9827ad27378a2c1de0.pdf>>. Acesso em: 16 Abr 2022.

TULGAN, Bruce. **Não tenha medo de ser chefe**. Rio de Janeiro: Sextante, 2009.

## GLOSSÁRIO

**AD HOC** - destinado a essa finalidade.

**AMBIENTE OPERACIONAL** - conjunto de condições e circunstâncias que afetam o espaço onde atuam as forças militares e que interferem na forma como estas são empregadas. É caracterizado pelas dimensões física, humana e informacional.

**CAUDALOSO** - que possui intensa corrente ou fluxo (diz-se de rio ou similar); que tem ou leva muita água (rio).

**CAUDATÁRIO** – partidário, adepto.

**COACHING** - indica uma atividade de formação pessoal ou profissional na qual o instrutor (coach) auxilia seu cliente (coachee) a alcançar objetivos extraordinários em uma ou mais áreas de sua vida.

**CONSCIÊNCIA SITUACIONAL** - percepção precisa dos fatores e condições que afetam a execução da tarefa durante um período determinado de tempo, permitindo ou proporcionando ao seu decisor, estar ciente do que se passa ao seu redor e assim ter condições de focar o pensamento à frente do objetivo.

**ENDOMARKETING** - *marketing* institucional interno; conjunto de estratégias e ações de *marketing* institucional voltadas para o público interno (empregados, revendedores, acionistas etc.).

**FEEDBACK** - informação que o emissor obtém da reação do receptor à sua mensagem, e que serve para avaliar os resultados da transmissão.

**GRANDE COMANDO OPERATIVO** - organização militar de valor ponderável, singular ou conjunta, de constituição variável em unidades e grandes unidades, cujos meios, missão ou área de responsabilidade transcendem às possibilidades de qualquer grande unidade.

**OPERAÇÃO DE COOPERAÇÃO E COORDENAÇÃO COM AGÊNCIAS** - são operações executadas por elementos do EB em apoio aos órgãos ou instituições (governamentais ou não, militares ou civis, públicos ou privados, nacionais ou internacionais), definidos genericamente como agências. Destinam-se a conciliar

interesses e coordenar esforços para a consecução de objetivos ou propósitos convergentes que atendam ao bem comum.

**OPERAÇÃO DEFENSIVA** - operação realizada sob condições adversas, particularmente a inferioridade de meios, destinada a conservar a posse de uma área ou território, ou negá-los ao inimigo, e, também, a garantir a integridade de uma unidade ou meio.

**OPERAÇÃO OFENSIVA** - operação terrestre e agressiva, na qual predominam o movimento e a iniciativa, com a finalidade de cerrar sobre o inimigo, concentrar um poder de combate superior, no local e momento decisivo, e aplicá-lo para destruir suas forças por meio do fogo, do movimento e da ação de choque e, obtido sucesso, passar ao aproveitamento do êxito ou à perseguição.

**OPERAÇÕES NO AMPLO ESPECTRO** - combinação de atitudes - ofensiva, defensiva, de pacificação e de apoio a órgãos governamentais - empregada nas operações militares, sucessiva ou simultaneamente, como parte de uma Força Terrestre ou conjunta.

**PENÚRIA** – estado de extrema pobreza; miséria; privação ou ausência daquilo que é necessário; escassez, pobreza.

**SISTEMA DIALÓGICO** – consiste em construir uma reflexão sob a forma de diálogo. Essa possibilidade de dialogicidade se aplica na educação e permite efetividade nos processos educativos.