

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

Cel Eng MARIO CABRAL DA SILVA FILHO

**A Comunicação Estratégica como instrumento de  
dissuasão**



Rio de Janeiro

2023

**Cel Eng MARIO CABRAL DA SILVA FILHO**

## **A Comunicação Estratégica como instrumento de dissuasão**

Policy Paper apresentado à Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Ciências Militares.

Orientador: Cel R1 NEWTON CLEO BOCHI LUZ

Rio de Janeiro  
2023

Cel Eng MARIO CABRAL DA SILVA FILHO

## **A Comunicação Estratégica como instrumento de dissuasão**

Policy Paper 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 Política, Estratégia e Administração Militar.

Aprovado em 6 de outubro de 2023. .

### COMISSÃO AVALIADORA

---

**NEWTON CLEO BOCHI LUZ – Cel R1 - Presidente**  
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

---

**RENATO VAZ – Cel - Membro**  
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

---

**GLAUBER CORRÊA NETIS TELES – Cel - Membro**  
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

S586c Filho, Mario Cabral da Silva

A Comunicação Estratégica como instrumento de dissuasão. / Mario Cabral da Silva Filho. — 2023.

42 f. : il. ; 30 cm

Orientação: Newton Cleo Bochi Luz.

Policy Paper (Especialização em Política, Estratégia e Alta Administração Militar) — Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2023.

Bibliografia: f. 39-40

1. Comunicação Estratégica. 2. Dissuasão. 3. Exército Brasileiro.

I. Título.

CDD 355.684

À minha esposa, meus filhos e meus pais pelo apoio e paciência nesta jornada.

## **AGRADECIMENTOS**

À Deus, pelo dom da vida, felicidade, tranquilidade e saúde.

À minha família, pelo apoio, incentivo, carinho e compreensão em todos os momentos, sendo fundamentais no sucesso da conclusão deste trabalho.

Aos meus pais, pela minha educação e formação, me mostrando a importância da dedicação, do trabalho árduo e da disciplina, como fontes prementes do sucesso pessoal.

Ao meu orientador, não apenas pela orientação, como também pelo incentivo e confiança demonstrados em várias oportunidades.

## RESUMO

O objetivo deste trabalho foi apresentar uma proposta de Comunicação Estratégica como instrumento de dissuasão. Os preceitos da comunicação estratégica passaram a ser efetivamente adotados pelo Exército Brasileiro a partir da constatação da conveniência de se expandir os ramos da tradicional comunicação social praticada – relações-públicas, assessoria de imprensa e divulgação institucional – por meio da sincronização, da integração e do alinhamento das mídias sociais operadas no âmbito da Força. Tudo de acordo com os objetivos constantes no Planejamento Estratégico do Exército.

As discussões levadas a cabo para a implementação dessa visão foram abrangentes e inéditas, devido à dificuldade de obtenção de literatura capaz de considerar as condicionantes específicas da expressão militar de um país com a trajetória histórica e as dimensões geográfica, política e estratégica do Brasil.

Soma-se, a isso, a complexidade do mundo atual, o qual exige do chefe militar uma acurada análise do ambiente informacional e de todos os vetores transversais que influenciam a tomada de decisão. E essa tarefa, diante dos desafios vivenciados neste início de terceiro milênio, requer maturidade estratégica. A dificuldade de interpretação da conjuntura demanda permanente consciência situacional para o entendimento do nível adequado de posicionamento à tomada de decisão. Uma força, que transita dos níveis tático e operacional do campo de batalha aos político e estratégico da definição de objetivos organizacionais e da obtenção dos meios correspondentes, impõe aos seus agentes da comunicação estratégica a realização de um constante estudo de situação por parte do comandante em todos os níveis.

Assim, de forma a mitigar os efeitos adversos dessas ações de desinformação, este trabalho propôs o emprego da Comunicação Estratégica como alternativa. Ao longo dos estudos, foram abordadas a teoria acadêmica, a empresarial, as de outras Forças Armadas (nacionais e estrangeiras) e instituições. Também foram abordados aspectos do Plano de Comunicação Estratégica do Exército proposto pelo Curso Política, Estratégia e Alta Administração do Exército.

Palavras-chave: Comunicação Estratégica, Dissuasão, Exército Brasileiro.

## RESEÑA

El objetivo de este trabajo fue presentar una propuesta de Comunicación Estratégica como instrumento de disuasión. Los preceptos de la comunicación estratégica comenzaron a ser efectivamente adoptados por el Ejército brasileño después de darse cuenta de la conveniencia de ampliar las ramas de la comunicación social tradicional practicada – relaciones públicas, relaciones de prensa y difusión institucional – a través de la sincronización, integración y alineación de los medios sociales operados en el ámbito de la Fuerza, todo ello de acuerdo con los objetivos contenidos en la Planificación Estratégica del Ejército.

Las discusiones llevadas a cabo para implementar esta visión fueron integrales y sin precedentes, debido a la dificultad de obtener literatura capaz de considerar las condiciones específicas de la expresión militar en un país con la trayectoria histórica y las dimensiones geográficas, políticas y estratégicas de Brasil.

A esto se suma la complejidad del mundo actual, que exige que el líder militar realice un análisis preciso del entorno informativo y de todos los vectores transversales que influyen en la toma de decisiones. Y esta tarea, dados los desafíos experimentados a principios del tercer milenio, requiere madurez estratégica. La dificultad para interpretar la situación exige una conciencia situacional permanente para comprender el nivel adecuado de posicionamiento para la toma de decisiones. Una fuerza, que pasa de los niveles tácticos y operativos del campo de batalla a los niveles políticos y estratégicos de definición de objetivos organizativos y obtención de los medios correspondientes, requiere de sus agentes de comunicación estratégica un estudio constante de la situación por parte del comandante en cuestión. todos los niveles.

Por lo tanto, con el fin de mitigar los efectos adversos de estas acciones de desinformación, este trabajo propuso el uso de la Comunicación Estratégica como alternativa. A lo largo de los estudios se abordó la teoría académica, la teoría empresarial y la de otras Fuerzas Armadas (nacionales y extranjeras) e instituciones. También se abordaron aspectos del Plan de Comunicación Estratégica del Ejército propuesto por el Curso de Política, Estrategia y Alta Dirección del Ejército.

Palabras clave: Comunicación Estratégica, Disuasión, Ejército Brasileño.



## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Ch-	-----	Chefe
CIDOC	-----	Comissão Interescolar de Doutrina de Operações Conjuntas
C Mil A	-----	Comandos Militares de Área
Com Estrt	-----	Comunicação Estratégica
Com Soc	-----	Comunicação Social
CPEAEx	-----	Curso de Política, Estratégia e Alta Administração do Exército
CRI	-----	Capacidades Relacionadas à Informação
EB	-----	Exército Brasileiro
ECEME	-----	Escola de Comando e Estado-Maior do Exército
EME	-----	Estado-Maior do Exército
EMT	-----	Estratégia Militar de Defesa
END	-----	Estratégia Nacional de Defesa
FAB	-----	Força Aérea Brasileira
F Ter	-----	Força Terrestre
Intlg-	-----	Inteligência
LBDN	-----	Livro Branco de Defesa Nacional
MB	-----	Marinha do Brasil
MD	-----	Ministério da Defesa
OCEE-	-----	Objetivos de Comunicação Estratégica do Exército
OEE	-----	Objetivo Estratégico do Exército
OM	-----	Organização Militar
ONU	-----	Organização das Nações Unidas
Op Info-	-----	Operações de Informação
Op Psico	-----	Operações Psicológicas
OTAN	-----	Organização do Tratado do Atlântico Norte
PI	-----	Projeto Interdisciplinar
PCEEx	-----	Plano de Comunicação Estratégica do Exército
PMT	-----	Política Militar Terrestre
PND	-----	Política Nacional de Defesa
SSIPLEX	-----	Sistema de Planejamento Estratégico do Exército
SISCOMSAE	-----	Sistema de Comunicação Social da Aeronáutica

VUCA ----- volátil, incerto, complexo e ambíguo (termo em inglês traduzido para o português)

BANI----- frágil, ansioso, não linear e incompreensível (termo em inglês traduzido para o português)

PSIC-----precipitação, imediatismo e conturbação (termo em inglês traduzido para o português)

**LISTA DE ILUSTRAÇÕES E QUADROS**

Figura 1-----	22
Figura 2-----	22
Figura 3-----	46
Quadro 1-----	41

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>14</b>
<b>2 METODOLOGIA .....</b>	<b>16</b>
2.1 PROBLEMA.....	16
2.2 OBJETIVOS.....	16
<b>2.2.1 Objetivo Geral.....</b>	<b>16</b>
<b>2.2.2 Objetivos Específicos.....</b>	<b>16</b>
2.3 RELEVÂNCIA DO ESTUDO.....	17
2.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	17
2.5 METODOLOGIA DA PESQUISA .....	18
<b>2.5.1 Pesquisa realizada .....</b>	<b>19</b>
<b>2.5.2 Público alvo .....</b>	<b>19</b>
<b>3 DESENVOLVIMENTO .....</b>	<b>20</b>
3.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS .....	20
3.2 DISSUASÃO.....	22
3.3 COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA.....	23
<b>3.3.1 Conceitos de Comunicação Estratégica .....</b>	<b>23</b>
<b>3.3.2 Com Estrt em Forças Armadas estrangeiras e em instituições internacionais .....</b>	<b>24</b>
<b>3.3.3 Com Estrt na Defesa e nas Forças Armadas brasileiras.....</b>	<b>26</b>
<b>3.3.4 Diagnóstico da Comunicação Estratégica no Exército Brasileiro.....</b>	<b>27</b>
<b>3.3.5 Política Nacional de Defesa, Estratégia Nacional de Defesa e Livro Branco de Defesa.....</b>	<b>27</b>
<b>3.3.6 Política Militar Terrestre, Estratégia Militar Terrestre, Plano Estratégico do Exército e Concepção Estratégica do Exército.....</b>	<b>31</b>
<b>3.3.7 Portfólio de Programas Estratégicos do Exército Brasileiro, Concepção de Transformação do Exército e Diretriz do Comandante do Exército.....</b>	<b>33</b>
<b>3.3.8 Diretriz Geral de Comunicação Estratégica (2023) e Diretriz Anual de Comunicação Estratégica (2023) .....</b>	<b>37</b>
<b>3.3.9 Plano de Comunicação Social do Exército, Diretriz Geral de Comunicação Social.....</b>	<b>41</b>
<b>4 A COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA PARA O COMANDO DO EXÉRCITO BRASILEIRO .....</b>	<b>46</b>

4.1 DEFINIÇÃO INICIAL DE COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA.....	46
<b>5. ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>47</b>
<b>6. RECOMENDAÇÕES. ....</b>	<b>50</b>
<b>7. CONCLUSÃO .....</b>	<b>52</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>55</b>
<b>ANEXO .....</b>	<b>57</b>

## 1 INTRODUÇÃO

No complexo mundo contemporâneo, cidadãos e organizações, inseridos em um ambiente democrático, são submetidos, diariamente, a um imenso volume de informações, dentro do qual as mídias tornaram-se atores principais.

No atual contexto da dimensão informacional, em âmbito global, princípios e valores como a ética, a verdade, a argumentação precedida de reflexão idônea, entre outros, são aspectos que pouco importam, face à busca da primazia da informação.

Como verdadeira arma nas Guerras de 4ª Geração, o espaço midiático vem sendo amplamente utilizado pelos inimigos assimétricos, que objetivam deteriorar a legitimidade dos Exércitos regulares, retirando a sua liberdade de ação, por meio da desestabilização da opinião pública interna dos Estados. Nesse viés, torna-se imperativo às Forças Armadas buscarem a compreensão da importância da comunicação nos níveis estratégico, operacional e tático, sem a qual tornar-se-á cada vez mais difícil a vitória nas chamadas Novas Guerras.

O Exército Brasileiro enxerga com grande preocupação as novas ameaças, visto que nesse cenário de incertezas a defesa do território nacional possui cada vez mais complexidades.

Atualmente, vivemos em um mundo VUCA (volátil, “uncertain”/incerto, complexo e ambíguo), termo que se popularizou na virada do milênio, sintetizando a imprecisão de cenários gradativamente aprofundada no pós-guerra. Esse conceito tem sido empregado em trabalhos acadêmicos, no meio corporativo e pelos mais variados órgãos e agências, incluindo-se as forças militares. Lidar com as ideias de volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade para se estruturar a comunicação estratégica do Exército como um instrumento de dissuasão é o grande desafio desse estudo.

Paulatinamente, o Estado brasileiro vem pensando a Comunicação Estratégica como instrumento de dissuasão nacional, principalmente por intermédio das Forças Armadas brasileiras, nas últimas décadas o Estado aperfeiçoou sua visão estratégica acerca das questões relativas aos problemas e à dissuasão estratégica do País. A edição da Política de Defesa Nacional (1996), posteriormente adequada para Política Nacional de Defesa (PND), como “documento condicionante de mais alto nível para o planejamento de ações destinadas à defesa do País” (BRASIL, 2020a), permitiu esse avanço.

A partir da Lei Complementar 97, de 09 de junho de 1999, a PND passou a ser atualizada a cada 04 (quatro) anos. Apesar disso, mantém sua essência desde 2012, conforme destacado pelo então Ministro da Defesa, Fernando Azeredo, na entrega das atualizações do PND, Estratégia Nacional de Defesa (END) e Livro Branco de Defesa Nacional (LBDN) ao Congresso Nacional (BRASIL, 2020b).

Como é um assunto relevante e atual, esse estudo contribuirá com recomendações sobre a matéria.

## **2. METODOLOGIA**

Neste capítulo será apresentada a metodologia a ser desenvolvida no trabalho, evidenciando-se os seguintes tópicos: o problema, objetivos, hipótese, delimitação do estudo, a metodologia de pesquisa, a pesquisa realizada e a população alvo da pesquisa.

### **2.1 O PROBLEMA**

Quais os instrumentos de Comunicação Estratégica do Exército Brasileiro como instrumento de dissuasão, identificando ainda se atende as demandas da Força Terrestre, verificando se existem demandas não atendidas dentro desse escopo do mundo digital e, se for o caso, sugerir linhas de ação para a solução desses eventuais problemas, e quais são as consequências para o Exército Brasileiro nos próximos anos?

Assim, o presente projeto tem por finalidade apresentar, por meio de pesquisa qualitativa:

Propor medidas que possam ajudar na concepção de uma adequada Comunicação Estratégica do Exército Brasileiro como importante fator de dissuasão nacional.

Ressalte-se que este projeto de pesquisa não terá pretensão de esgotar o assunto, mas, sim, de servir de instrumento inicial para sua discussão.

### **2.2 OBJETIVOS**

#### **2.2.1 Objetivo Geral**

Estudar a Comunicação Estratégica do Exército Brasileiro, e como ela impacta na Dissuasão, concluindo sobre as consequências para a Força Terrestre.

#### **2.2.2 Objetivos Específicos**

- Descrever as características da Estratégia da Dissuasão;
- Apresentar os conceitos básicos da comunicação estratégica;
- Descrever sumariamente o emprego da comunicação estratégica das demais Forças Armadas brasileiras;



- Descrever sumariamente o emprego da comunicação estratégica em forças armadas estrangeiras e em instituições internacionais;
- Apresentar os documentos de Defesa e do EB que sejam de interesse da Com Estr;
- Apresentar a relação entre o SIPLEx e a comunicação estratégica;
- Apresentar a comunicação estratégica no EB;
- Analisar os instrumentos que podem, aliados à Comunicação Estratégica do EB, serem utilizados na Estratégia da Dissuasão;
- Analisar aspectos da proposta de Plano de Comunicação Estratégica do Exército que podem ser aplicadas nas operações.

### 2.3 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

O presente trabalho caracteriza-se pelo estudo da Comunicação Estratégica do Exército Brasileiro, e qual o seu papel dissuasório para o Brasil, dentro do escopo dos **temas institucionais**, com o objetivo de levantar possíveis impactos da Comunicação Estratégica como fator de dissuasão para o Exército Brasileiro nos próximos anos.

Nesse contexto, a pesquisa destina-se a **estudar a Comunicação Estratégica como instrumento de Dissuasão**, a fim de contribuir para o Exército Brasileiro no que tange à defesa da soberania nacional, principalmente com o objetivo de sugerir políticas e estratégias para a sua atuação dentro do tema em estudo baseado na sua missão constitucional.

### 2.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O presente estudo tem especial relevância na medida que se propõe a estudar a Comunicação Estratégica do Exército Brasileiro como instrumento de dissuasão com o objetivo de contribuir para o Exército Brasileiro sugerindo políticas e estratégias para a sua atuação na defesa da soberania do Brasil.

Vale destacar que o presente trabalho vai ao encontro do Planejamento Estratégico do Exército 2020-2023 dentro do escopo do Objetivo Estratégico 01 – Contribuir com a dissuasão extrarregional, Objetivo Estratégico 02 – Ampliar a

projeção do exército no cenário internacional, Objetivo Estratégico 07 – Aprimorar a gestão estratégica da informação.

## 2.5 METODOLOGIA DE PESQUISA

A investigação foi desenvolvida por meio de pesquisa bibliográfica e documental, com a leitura e coleta de dados em artigos, livros, teses, dissertações, revistas científicas, normas legais e regulamentos institucionais, que estavam disponíveis nos acervos bibliográficos, sobretudo, nas bases de dados eletrônicos, especialmente, no Google Acadêmico e sítios científicos.

O presente trabalho, **apresenta como parâmetro a taxonomia** de Vergara (2008). Classifica-se como pesquisa, descritiva, bibliográfica e documental. Para a compreensão dos diversos tipos, bem como da organização classificatória apresentada pelo autor, será especificado a seguir:

a) Quanto à finalidade: esta pesquisa é aplicada pois a problemática é atual e complexa. O mundo atual se caracteriza pela *precipitação*, a *superficialidade*, o *imediatismo* e a *conturbação*, as quais atingiram patamares consideráveis, devido ao comportamento de muitos civis e militares, quando o assunto abordado é o papel desempenhado pelas Forças Armadas no cenário nacional. Com isso a Comunicação Estratégica se torna primordial para o enfrentamento das incertezas da guerra moderna e convergente.

b) Quanto aos objetivos: classifica-se como descritiva, pois apresentará a dissuasão como um instrumento de Comunicação Estratégica, dentro desse ambiente multidimensional, onde, a partir do fim da Guerra Fria, houve a necessidade de comunicações mais assertivas para a Defesa Nacional, tendo em vista a velocidade do mundo informacional, assim, será possível uma comparação reflexiva e levantamento de possíveis cenários informacionais para os próximos anos.

c) Quanto à natureza: é qualitativa. Tal afirmativa encontra amparo em Richardson (1999), pois não emprega um instrumento estatístico como base do processo de análise de um problema. Os dados analisados são não-métricos, obrigando um aprofundamento do assunto por meio de pesquisa documental.

d) Quanto aos procedimentos: é bibliográfico, pois busca analisar informações e conhecimentos prévios sobre o tema em livros, textos, publicações científicas, dentre outros. É também documental pois busca de dados ainda não trabalhados, especificamente, dentro do formato da presente investigação. Além disso, pela atualidade do assunto, pela carência de trabalhos científicos, particularmente, dentro dos mesmos objetivos e parâmetros do presente trabalho.

### **2.5.1 Pesquisa realizada**

O trabalho iniciou com uma pesquisa bibliográfica e documental na literatura (livros, manuais, Legislações, artigos especializados, sites especializados, internet, trabalhos de conclusão de curso e dissertações) com dados pertinentes ao assunto.

Com base nessas fontes foram levantados os conceitos, normas reguladoras e doutrinas. A pesquisa bibliográfica forneceu base teórica para o prosseguimento da pesquisa. Dessa pesquisa, destaca-se a Política Nacional de Defesa (PND), Estratégia Nacional de Defesa (END), Livro Branco de Defesa (LBD), Política Militar Terrestre (PMT), Estratégia Militar Terrestre (EMT), Plano Estratégico do Exército (PEEx) e Concepção Estratégica do Exército (CEEx) e o Sistema de Comunicação Social do Exército (SISCOMSEEx).

E seguida, foi consultada uma pesquisa de campo, realizada no ano de 2021, com distribuição de questionários aos ODS, ODG e Cmdo Mil A. A pesquisa teve o objetivo de verificar o conhecimento desses órgãos e seus alinhamentos com o Comando do Exército em termos de Comunicação Estratégica.

As conclusões decorrentes das pesquisas bibliográficas, documental e de campo permitiram verificar a falta de padronização e propor um eixo de implementação da Comunicação Estratégica como instrumento de dissuasão.

No tratamento dos dados coletados foram elaboradas tabelas, que permitiram verificar o nível de conhecimento da ferramenta de Comunicação estratégica e avaliar a doutrina que está sendo empregada.

Para conclusão final da pesquisa, de posse dos dados investigados, foram analisadas as diversas formas de emprego da Comunicação Estratégica como instrumento de dissuasão.

### **2.5.2 Público Alvo**

O universo da amostra foi constituído pelo Centro de Comunicação Social do Exército (CCOMSEEx), comandos militares de área (Cmdo Mil A), Órgão de Direção

Operacional (ODOp), órgãos de direção setorial (ODS) e órgãos de assistência direta e imediata (OADI), por meio das ações de relações institucionais, de comunicação social e pelo emprego de mídias digitais.

### 3 DESENVOLVIMENTO

Ao longo do desenvolvimento do presente artigo, serão apresentadas ideias relativas às ações de dissuasão. Posteriormente, serão abordados, de forma sumária, alguns dos principais conceitos básicos relativos à comunicação estratégica, aplicados ao meio acadêmico e empresarial, e mais relevantes para a realidade militar. Por fim, na sequência, o destaque será dado à possibilidade do estabelecimento de pontos de contato entre a proposta de Com Estrt para o Exército Brasileiro e as operações militares, por intermédio das Op Info e das CRI com objetivos estratégicos dissuasórios.

#### 3.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Inicialmente, antes de apresentar os capítulos relacionados ao tema em estudo, particularmente a Comunicação Estratégica como instrumento de dissuasão, vamos descrever a DIRETRIZ ANUAL DE COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA PARA O EXÉRCITO BRASILEIRO – 2023.

Orientar o planejamento e as ações de emprego da Comunicação Estratégica (Com Estrt) para o ano de 2023, em consonância com a Diretriz do Comandante do Exército, com o Plano Estratégico do Exército (PEEx) e com a Diretriz Geral de Comunicação Estratégica no âmbito do Exército (EB20-D-02.017).

Servir de base para planejamentos, definindo as linhas de esforço e os temas institucionais prioritários para o emprego da Com Estrt em prol da concretização da visão de futuro do Exército Brasileiro (EB), contribuindo com o atingimento dos seus objetivos estratégicos e proporcionando melhores condições para fazer face aos desafios da atualidade.” (BRASIL, 2023b).

Self (2014) afirma que a comunicação estratégica busca apoiar e concretizar os objetivos organizacionais. Para atender a isso, a sincronia entre as ações, desde os níveis decisórios mais elevados, é essencial, resultando em preparação de temas diferentes de acordo com a fase da operação corrente (UNITED STATES, 2013). Nesse sentido, o mundo empresarial possui 03 (três) níveis de planejamento que possuem lapsos temporais diferentes: estratégico (longo prazo), tático (médio) e operacional (curto) (BRASIL, 2021a).

Entre esses níveis, a troca de dados e informações é constante, atuando de forma integrada e alinhada. Conforme pode ser observada, a terminologia

empresarial é invertida em relação a militar, no que se refere aos 2º e 3º níveis, sem influenciar, entretanto, no escopo final das ideias relacionadas ao planejamento.



Figura 1 – A Comunicação Estratégica empresarial  
([//www.gestaodacomunicacao.com/post/comunicacao-estrategica#viewer-foo](http://www.gestaodacomunicacao.com/post/comunicacao-estrategica#viewer-foo))

Para que possamos atingir os objetivos propostos faz-se necessário, como objetivo introdutório, ambientar sobre o tema em questão sobre da Comunicação Estratégica como instrumento de Dissuasão. A Dissuasão é uma das estratégias adotadas pelo Exército Brasileiro, a fim de coibir e inibir qualquer ação hostil de Nações oponentes, vide imagem abaixo:



Figura 2 – Aspectos que destacam a Dissuasão como instrumento de força do Brasil  
Fonte: Elaborado pelo autor

### 3.2. A DISSUASÃO COMO INSTRUMENTO DE COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA DO EXÉRCITO BRASILEIRO

Nesse capítulo serão apresentados os aspectos e informações tendo como fonte a Estratégia da Dissuasão e sua importância na Comunicação Estratégica para o Exército Brasileiro no que tange ao tema em estudo como **referencial teórico** para que sejam atingidos os objetivos propostos. Tal escolha decorre da importância da Dissuasão como um vetor de comunicação da Força Terrestre.

Os conflitos mundiais e a guerra fria desenharam delinearão aos países uma estratégia de dissuasão que está a alterar-se substancialmente.

Portanto, a dissuasão, assim como a presença, é a estratégia a ser priorizada pelo Exército Brasileiro, de acordo com a Concepção Estratégica do Exército. Esta, segundo a Doutrina Militar de Defesa, “caracteriza-se pela manutenção de forças militares suficientemente poderosas e prontas para emprego imediato, capazes de desencorajar qualquer agressão militar”. Considerando as possíveis ameaças à nação brasileira no século XXI, é de grande importância analisar a efetiva Capacidade de Dissuasão do Exército Brasileiro face a eventuais ameaças regionais ou extra-regionais. A obtenção de tal possibilidade deve atender às imposições e condicionantes de preparo e emprego da Força Terrestre, além de estar alinhada às capacidades a serem obtidas, tudo isso em consonância com a visão de futuro da instituição. Neste estudo, o autor faz breve análise sobre o Exército Brasileiro, sobre a Dissuasão e conclui sobre a Capacidade de Dissuasão do Exército Brasileiro.

Dessa forma, no âmbito do Exército Brasileiro, o Manual de Doutrina Militar Terrestre estabelece que as Forças serão empregadas por meio de diversas estratégias de emprego, dentre as quais a de Dissuasão. A Concepção Estratégica do Exército estabeleceu a prioridade entre as estratégias de emprego da Força Terrestre:

...as principais estratégias de emprego utilizadas pelas Forças Armadas são aquelas descritas na Doutrina Militar de Defesa, destacando-se as seguintes:

Dissuasão, Ofensiva, Presença, Projeção de Poder e Resistência, sendo que o Exército Brasileiro prioriza as estratégias de emprego: Dissuasão e Presença. (BRASIL, 2019a).

Entendendo que a dissuasão é a estratégia a ser priorizada pelo Exército Brasileiro, e levando em consideração as possíveis ameaças à nação brasileira no século XXI, é de grande importância analisar a efetiva Capacidade de Dissuasão da Força Terrestre face a eventuais intimidações de qualquer espécie, sejam elas regionais ou extra-regionais, convencionais ou não, a fim de identificar suas principais possibilidades e limitações para enfrentar potenciais coações e desafios no corrente século.

### 3.3 O EMPREGO DA COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA NA IMAGEM DO EXÉRCITO BRASILEIRO

Nesse capítulo serão estudados possíveis cenários e conjunturas relativas a Comunicação Estratégica do Exército Brasileiro e relacionadas a imagem da Força Terrestre como vetor dos Objetivos Nacionais Permanentes, utilizando como referencial teórico para que os objetivos sejam atingidos.

Com isso, Os preceitos da comunicação estratégica passaram a ser efetivamente adotados pelo Exército Brasileiro a partir da constatação da conveniência de se expandir os ramos da tradicional comunicação social praticada – relações-públicas, assessoria de imprensa e divulgação institucional – por meio da sincronização, da integração e do alinhamento das mídias sociais operadas no âmbito da Força, bem como da sistematização das relações institucionais estabelecidas em todos os níveis. Tudo de acordo com os objetivos constantes no Planejamento Estratégico do Exército, visando a melhoria da percepção da população quanto a imagem institucional do Exército Brasileiro.

#### 3.3.1 Conceitos de Comunicação Estratégica

O manual do Exército Brasileiro, **Operações de Informação**, EB70-MC-10.213 - 2ª Edição – 2019 (BRASIL, 2019b), define Comunicação Estratégica (Com Estrt) como “a abordagem conjunta de governo, impulsionada por processos interagências e de integração de esforços focados em comunicar eficazmente a estratégia nacional” e para atingir esses objetivos, no âmbito do MD, deve ocorrer a segmentação dos temas e ações setoriais, nos quais são desenvolvidos os preceitos da Comunicação Estratégica Militar”.

A Comunicação Estratégica Militar é a atividade na qual as FA devem realizar esforços deliberados para atuar sobre os públicos designados para



criar, fortalecer ou preservar condições favoráveis ao avanço dos interesses, políticas e objetivos da nação, afetando percepções, atitudes e comportamentos. Ela deve ser implementada através do alinhamento de ações, imagens e palavras e da sincronização do poder militar com todos os elementos do PN, incluindo ações militares, para alcançar objetivos estratégicos e é, portanto, integral ao planejamento e condução de todas as operações e atividades militares (BRASIL, 2019b).

A dimensão informacional é o conjunto de indivíduos, organizações e sistemas no qual tomadores de decisão são utilizados para obter, produzir, difundir e atuar sobre a informação. Essa dimensão é composta por três perspectivas interrelacionadas que interagem continuamente, entre si, e com indivíduos, organizações e sistemas. Essas perspectivas são: a física, a lógica e a cognitiva (BRASIL, 2019b).

A Comunicação Estratégica, neste contexto:

é compreendida como uma abordagem conjunta de governo para comunicar temas e narrativas harmonizadas com a estratégia nacional, podendo inclusive compor um contexto da guerra de informação. A Com Estrt ocorre por processos interagências pautados pelas necessidades de integração, coordenação e sincronização dos esforços de comunicação, visando a contribuir para a criação, fortalecimento ou preservação de condições favoráveis aos interesses e objetivos nacionais (BRASIL, 2020c).

### **3.3.2 Com Estrt em Forças Armadas estrangeiras e em instituições internacionais**

A Comunicação Estratégica no Exército Norte-americano é considerada estratégica, desafiadora e um importante fator de combate, sendo o Chefe da Comunicação Social do Exército Norte-americano o responsável pela formulação das diretrizes de Comunicação Estratégica (planos e políticas) e é, ainda, o principal assessor dessa área do Chefe do Estado-Maior. Contudo, o militar que trabalha na Comunicação deve ser especializado e possuir experiência em outras áreas.

A Comunicação Estratégica para o Exército dos Estados Unidos é, em sua essência, a coordenação das ações, palavras e imagens para criar efeitos de informação cognitivas. Por isso, durante uma operação, a Comunicação Estratégica deve ser orientada a consecução dos objetivos militares definidos, tendo estruturas ágeis que sejam capazes de tomar atitudes proativas e reativas, de acordo com a necessidade pretendida.

O Exército Estadunidense considera o público o interno e o externo, e os diferentes meios de comunicação, o impresso, ou televisivo e, com uma maior ênfase em anos recentes, nas mídias digitais, havendo a necessidade de se observar as características e particularidades de cada mídia digital.

Contudo, devem ser observadas as medidas de segurança, as autorizações necessárias e seguir os padrões estabelecidos para o emprego da mídia digital pela Força e pelos militares autorizados.

Verifica-se, também, a Comunicação Estratégica das Forças Armadas da Colômbia, que funciona como um processo transversal a todos os subsistemas das Forças e vai além da emissão de mensagens ou de assessoria de imprensa, é um processo mais abrangente.

As diversas estruturas de Comunicação Estratégica se comunicam entre si, para divulgarem narrativas uniformizadas com propósitos muito bem definidos, por meio de sua estrutura completa, transversal e hierarquizada nos diversos níveis das Forças Armadas colombianas.

O Plano Estratégico de Comunicações da Força Aérea da Colômbia exemplifica o cuidado que as FA daquele País têm com a sua Comunicação Estratégica, como instrumento fundamental para fortalecer e manter a legitimidade institucional.

Finalmente, podemos repetir que a Comunicação Estratégica é a projeção em consciência de massa de alguns valores estratégicos, interesses e objetivos desta ou daquela forma. E esses objetivos podem mais ou menos coincidir, coexistir ou competir, estar em inimizade, estar em guerra ou, finalmente, excluir um ao outro.

Se a Comunicação Estratégica da Colômbia e dos EUA (desejavelmente, também de outros países) projetam um grande número de valores básicos coincidentes na consciência pública, essa possibilidade será a melhor opção para a maior parte da população da Terra, bem como para esses próprios países e para a segurança global. Se queremos a paz, o nosso principal objetivo é obter uma coincidência harmoniosa de interesses, valores e objetivos, embora não dependa totalmente da Comunicação Estratégica. Não significa defender compromissos imorais, significa defender o pluralismo no respeito dos meios e modelos de desenvolvimento baseados na unidade dialética das principais leis, bem como das peculiaridades nacionais e regionais do desenvolvimento humano.

Quanto à doutrina relacionada às comunicações estratégicas direcionadas às missões de paz, particularmente sob a égide da ONU, constatou-se a existência de uma publicação relativamente recente, que apresenta uma definição clara, objetivos e preceitos que norteiam o trabalho dos envolvidos com a questão, tanto no âmbito do quartel-general quanto nas operações existentes e vindouras. Cabe aqui ressaltar

o consenso doutrinário de que a comunicação estratégica é uma necessidade operacional para o cumprimento dos mandatos, não devendo, portanto, ser encaradas como tarefa acessória ou de menor relevância.

Fica, também, evidente que ainda há um vasto de campo de pesquisa sobre o assunto. Como proposta, sugere-se investigar a condução e a efetividade da comunicação estratégica em missões de paz específicas, a fim de verificar a adequabilidade e a eficiência da condução do assunto a partir do quartel-general, além de eventuais necessidades de atualizações organizacionais ou doutrinárias.

De qualquer forma, resta evidente que a experiência das Nações Unidas serve como uma fonte valiosa de conhecimento, para o planejamento e a condução da comunicação estratégica em instituições de grande porte, compostas por estruturas robustas e que atuam em ambiente de grande complexidade, tais como o Exército Brasileiro.

### **3.3.3 Com Estrt na Defesa e nas Forças Armadas brasileiras**

No Brasil, particularmente nas Forças Armadas, verifica-se que há uma diversidade de conceitos de emprego das Operações de Informação e de Comunicação Estratégica.

O Ministério da Defesa entende que as Op Info são planejadas e conduzidas nos Níveis Estratégico, Operacional e Tático em situações de guerra e de não guerra. No Nível Estratégico, as Op Info são concebidas sob o enquadramento de ações estratégicas, as quais são orientadas por condicionantes e diretrizes políticas relacionadas aos ambientes interno e externo ao País, definindo que, nas Operações Conjuntas, a 8ª seção (D-8) de Estado-Maior Conjunto é a responsável pelas Operações de Informação.

Já, o Exército Brasileiro define que as Op Info consistem na atuação metodologicamente integrada de capacidades relacionadas à informação, em conjunto com outros vetores, para informar e influenciar grupos e indivíduos, bem como afetar o ciclo decisório de oponentes, ao mesmo tempo protegendo o nosso. Além disso, estabelece que a Comunicação Estratégica deve ser entendida como uma abordagem conjunta de governo, impulsionada por processos interagências e de integração de esforços focados em comunicar eficazmente a estratégia nacional”, além de apresentar o conceito de Comunicação Estratégica Militar, sendo caracterizada pelo esforço deliberado para atuar sobre os públicos designados para sincronização do poder militar com todos os elementos do Poder Nacional.

Nas Operações, o EB estabelece o trabalho de Estado-Maior por células funcionais, sendo a Célula de Comando e Controle integrada por todos os elementos necessários para o cumprimento de sua função de combate, inclusive pelas Operações de Informação.

Estas definições não deixam claro os limites conceituais entre as Op Info e a Com Estrt, necessitando um aprofundamento dos estudos para uma melhor clarificação dos conceitos.

### **3.3.4 Diagnóstico da Comunicação Estratégica no Exército Brasileiro**

Na atualidade, a Comunicação Estratégica no EB assume características próprias, com protagonismo no uso das mídias digitais, ampla e rápida propagação de narrativas, facilitada pela projeção e capilaridade da Força em âmbito nacional.

A estratégia tem predomínio no fortalecimento proativo da imagem da Força, por intermédio da apresentação da história, dos valores e das entregas do Exército Brasileiro, com penetração no ideário da população por intermédio da utilização das mídias, em especial as mídias digitais.

Como diagnóstico, não há dúvidas de que se faz necessária a criação de uma mentalidade de Comunicação Estratégica, principalmente por intermédio do Ensino (no itinerário formativo da carreira), assim como na formação e especialização de recursos humanos em nossos estabelecimentos de ensino vocacionados com o tema, tais como: Comunicação Social, Inteligência, Cibernética, entre outros.

### **3.3.5 Política Nacional de Defesa, Estratégia Nacional de Defesa e Livro Branco de Defesa**

A Política Nacional de Defesa

A grandeza do Brasil, sendo o quinto país em extensão territorial e um dos mais populosos e uma das maiores economias, o coloca em papel de destaque no cenário mundial.

O Brasil privilegia a paz e defende o diálogo e as negociações para a solução das controvérsias entre os Estados. A sua história e suas relações externas confirmam a assertiva acima. (BRASIL, 2020a)

No entanto, é essencial que o Brasil se preocupe com sua defesa, visto que existem diferentes ameaças externas e a complexidade do mundo atual.

Com isso, o país iniciou, em 1996, a sua Política de Defesa Nacional (PDN), que se configurou como a primeira iniciativa para orientar os esforços de toda a sociedade brasileira no sentido de reunir capacidades em nível nacional, a fim de

desenvolver as condições para garantir a soberania do País, sua integridade e a consecução dos Objetivos Nacionais.

Esta Política foi atualizada em 2005 e, após passar por uma revisão em 2012, passou a ser denominada de Política Nacional de Defesa (PND). Com a Lei Complementar nº 97, de 9 de junho de 1999, essas revisões passaram a ser realizadas a cada 04 (quatro) anos, ou seja, quadrienais. (BRASIL, 2020a)

No ano de 2018, foi confeccionada e publicada a primeira edição da Estratégia Nacional de Defesa (END). Portanto, ficou sob a responsabilidade da PND elencar os pressupostos básicos do País em relação à sua defesa e estabelecer os Objetivos Nacionais de Defesa (OND), enquanto a Estratégia, baseada nos principais pontos da PND, destaca as medidas a serem implementadas para se atingir os objetivos estabelecidos.

A PND expressa os objetivos a serem alcançados com vistas a assegurar a Defesa Nacional, a consolidação do Poder Nacional e a contribuição para a percepção do sentimento de Segurança Nacional. (BRASIL, 2020a)

As atividades de defesa não devem estar desconexas com as ligadas ao desenvolvimento do país, particularmente, aquelas ligadas à Base Industrial de Defesa. A questão orçamentária do Brasil impacta diretamente estes aspectos elencados acima, em especial, quanto ao recurso destinado à área e, também, aos incentivos dos Produtos de Defesa (PRODE).

A extensão territorial do país e sua posição geográfica impõem alguns aspectos que devem ter atenção especial do Brasil na área de Defesa. Com isso, foram priorizados diversos assuntos relevantes, como o entorno estratégico do Atlântico Sul, a defesa cibernética, o desenvolvimento da atividade aeroespacial, a diversificação da matriz energética e de transporte e a busca por maiores investimentos em saúde, educação e ciência, tecnologia e inovação.

Há uma diversidade de ameaças no mundo atual que exigem especial atenção do País e são elencadas na PND, dentre elas: competição pela supremacia global, rivalidade entre Estados, demanda por recursos naturais, o crescimento de ilícitos transnacionais, a demanda por ajuda humanitária e operações de paz, o aumento das desigualdades tecnológica entre países, impactos causados por mudanças climáticas ou pandemias, surgimento de grupos insurgentes e guerra irregular. (BRASIL, 2020a).

A Defesa, como foi citado acima, é uma atividade voltada contra ameaças internas e externas, e considerando os aspectos constantes dos ambientes nacional e internacional, o Brasil prescreve sua Defesa Nacional segundo alguns pressupostos, num total de 15 (quinze), além dos já descritos na Constituição Federal de 1988.

Dentre os pressupostos da PND, existe um deles mais relacionado com a Comunicação Estratégica, conforme abaixo:

XV. estimular o fundamental envolvimento de todos os segmentos da sociedade brasileira nos assuntos de defesa, para o desenvolvimento de uma cultura participativa e colaborativa de todos os cidadãos. (BRASIL, 2020a)

Este pressuposto é o que mais se aproxima e norteia o conceito relacionado à Comunicação Estratégica, pois estimula a sociedade brasileira a participar nos assuntos relacionados à defesa; estimulando o cidadão brasileiro a participar e colaborar e se interessar mais com as atividades realizadas pelo País ligados à tão importante área.

Após analisados os ambientes internos e externos do Brasil, assim como suas ameaças e percepções, e ainda, analisando os pressupostos da PND, chega-se à conclusão com o surgimento dos Objetivos Nacionais de Defesa, os quais devem ser mantidos permanentemente pela nação brasileira, no âmbito de Defesa.

No mesmo sentido dos pressupostos, dentre os objetivos, existe aquele que mais se alinha com o conceito de Comunicação Estratégica, sendo:

VI. Ampliar o envolvimento da sociedade brasileira nos assuntos de Defesa Nacional. (BRASIL, 2020a)

Este envolvimento deve ser compreendido como o comprometimento que a sociedade do país deve ter com os assuntos de interesse do Brasil, ligados à Defesa.

A Estratégia Nacional de Defesa e o Livro Branco de Defesa

Partindo da Política Nacional de Defesa, verificamos a Estratégia Nacional de Defesa (END), que “orienta os segmentos do Estado brasileiro quanto às medidas que devem ser implementadas para que esses objetivos sejam alcançados”. Como dito em seu nome, define as estratégias para guiar a sociedade brasileira para a consecução dos objetivos citados na PND. (BRASIL, 2020d)

A END dialoga com seus leitores apresentando de forma clara e objetiva conteúdos ainda pouco conhecidos como a Concepção Estratégica de Defesa e, também, conceitos de seu interesse, como as Capacidades Nacionais de Defesa (Proteção, Pronta resposta, Dissuasão, Coordenação e Controle, Gestão da Informação, Logística, Mobilidade Estratégica, Mobilização e Desenvolvimento Tecnológico de Defesa). (BRASIL, 2020d)

Outros fundamentos também são explorados no documento, a saber: Base Industrial de Defesa, Recursos Humanos, Ações de Diplomacia e o Setor de Defesa discorrendo sobre as três Forças e os setores considerados estratégicos (nuclear, cibernético e espacial). (BRASIL, 2020d)

Finalmente são apresentadas as Estratégias e Ações Estratégicas de Defesa, cujo destaque abaixo foi dado para aquelas que enfatizam o propósito deste trabalho:

ED-14 EMPREGO DA COMUNICAÇÃO SOCIAL Trata das ações com vistas à interação do Setor de Defesa com a sociedade, possibilitando aos cidadãos brasileiros tomar conhecimento das atividades desempenhadas pelo Ministério da Defesa e pelas Forças Armadas, promovendo uma imagem fidedigna, real e legítima dessas organizações.

AED-74 Desenvolver o planejamento de atividades de promoção institucional.

AED-75 Promover a visibilidade às ações do Setor de Defesa como fator de esclarecimento de tomadores de decisão e da opinião pública sobre os assuntos de defesa. (BRASIL, 2020d)

A END atua quando realizada a Comunicação Estratégica do Setor de Defesa com a sociedade brasileira, ao ser debatida no Congresso Nacional e quando é disponibilizada para o conhecimento da sociedade acadêmica e do público em geral ao tratar claramente do tema Defesa. O EB tem grande interesse na END, dentre outros, para participar e contribuir em sua Elaboração, realizar uma comunicação no nível estratégico e realizar aquilo que está planejado em sua PMT, no PEEEx e na Estratégia Militar Terrestre. (BRASIL, 2020d)

### **3.3.6 Política Militar Terrestre, Estratégia Militar Terrestre, Plano Estratégico do Exército e Concepção Estratégica do Exército**

#### **A Política Militar Terrestre**

A Política Militar Terrestre (PMT) é o documento de mais alto nível do Exército Brasileiro e visa a orientar o planejamento estratégico da Força, definindo e detalhando os Objetivos Estratégicos do Exército (OEE), bem como estabelecendo

condições para a Concepção Estratégica do Exército e para o Plano Estratégico do Exército (PEEx).

No corpo da PMT (BRASIL, 2019c), os OEE traduzem as prioridades estratégicas do Exército, sendo detalhados em: descrição, diagnóstico simplificado, intenção, fatores críticos de sucesso, indicadores e metas. Existem ainda no documento dois anexos, o Mapa Estratégico e o Extrato dos Indicadores Estratégicos.

#### Alinhamento com a Estratégia Nacional de Defesa

Nas orientações gerais da PMT, destaca-se o alinhamento com a Estratégia Nacional de Defesa (END), que indica “três setores tecnológicos como essenciais para a Defesa Nacional e que, por sua natureza, transcendem à divisão entre desenvolvimento e defesa ou entre civil e militar: o nuclear, o cibernético e o espacial” (BRASIL, 2020d).

#### Planejamento Baseado em Capacidades

O Planejamento Baseado em Capacidades é indicado como orientador da geração de força, baseado no acrônimo DOAMEPI (Doutrina, Organização, Adestramento, Material, Educação, Pessoal e Infraestrutura), para que se obtenha capacidade de conduzir operações no amplo espectro dos conflitos, onde a Força deve possuir as características de: Flexibilidade, Adaptabilidade, Modularidade, Elasticidade e Sustentabilidade (FAMES). (BRASIL, 2013a)

A PMT faz referência, também, à Concepção de Transformação do Exército, publicada em 2013, que indica, como transformadores, os vetores “Dimensão Humana; Educação e Cultura; Gestão e Inovação; Logística; Governança de Tecnologia da Informação; Ciência, Tecnologia e Inovação; Doutrina; e Preparo e Emprego” (BRASIL, 2010).

Para o Planejamento Estratégico no nível setorial, faz-se referência ao Catálogo de Capacidades do Exército, que reúne 37 (trinta e sete) Capacidades Operativas (CO), agrupadas funcionalmente sob 9 (nove) Capacidades Militares Terrestres (CMT). (BRASIL, 2013a).

#### *Portfólio de Programas Estratégicos do Exército*

Coordenado pelo Escritório de Projetos do Exército (EPEX), o Portfólio de Programas Estratégicos do Exército.



“não se restringe à entrega de produtos de defesa ou instalações militares. O seu escopo visa à entrega de significativa quantidade de benefícios à Sociedade, tais como: o incremento da capacidade de dissuasão contra ameaças regionais ou extrarregionais; o aumento da projeção internacional do Brasil, respaldando a sua Política Externa por meio de Forças Armadas preparadas e capazes; e o reforço ao desenvolvimento econômico, surgido do incremento da Base Industrial de Defesa fomento à atividade industrial e geração de empregos”. (BRASIL, 2019c).

### Transformação do Exército

A Transformação do Exército é trazida como premissa para o planejamento 2020-2023, no intuito de “conduzir o Exército a um patamar de Força Armada que seja compatível com a estatura geopolítica do País, apta a se fazer presente, com a prontidão necessária, em qualquer área de interesse estratégico do Brasil”.

O documento frisa que:

as inovações não param de surgir em todas as áreas do conhecimento humano, impactando fortemente a sociedade, que se renova continuamente. A natureza dos conflitos segue essa tendência e se modifica a todo instante, demandando um planejamento estratégico capaz de induzir o desenvolvimento de capacidades e competências necessárias à defesa da Pátria e à projeção de poder no exterior, em um contexto de volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade. Tudo isso, preservando os princípios e valores tradicionais da Instituição. (BRASIL, 2019c).

Como disposições finais, a PMT destaca, ainda, a obrigatoriedade de que os planejamentos estratégicos no âmbito do Exército estejam alinhados ao PEEEx, bem como devem ser submetidos a “um efetivo trabalho de identificação, avaliação, tratamento e monitoramento dos riscos”. (BRASIL, 2019c)

Na última disposição da Política Militar Terrestre faz-se referência ao compromisso que o EB assumiu, em 2019, junto ao Governo Federal, da redução de 10% de seus efetivos nos próximos 10 (dez) anos. (BRASIL, 2019c)

### O Plano Estratégico do Exército

O Plano Estratégico do Exército (PEEEx) é um documento elaborado pelo Estado-Maior do Exército (EME), órgão de mais alto nível de decisão da Instituição, e tem por objetivo “direcionar o esforço dos investimentos da Força para o quadriênio 2020-2023, dando prosseguimento ao processo de transformação do Exército rumo à Era do Conhecimento”. (BRASIL, 2019c)

O PEEEx é o produto da Fase 5 do Sistema de Planejamento Estratégico do Exército (SIPLEx), orientado pela Missão e Visão de Futuro do Exército, estabelecidos na Fase 1, bem como pelas Indicações Estratégicas levantadas na Fase 2 do SIPLEx, e pela Diretriz do Comandante do Exército. (BRASIL, 2019c)

Segundo o Plano Estratégico do Exército, Brasil (2019c), as atividades estabelecidas no PEEEx em questão são desdobramento dos Objetivos Estratégicos do Exército (OEE), definidos pela Política Militar Terrestre (PMT) e das Estratégias e Ações Estratégicas, definidas pela Estratégia Militar Terrestre (Estrt Mil Ter), garantindo o necessário alinhamento estratégico. No nível setorial, esse alinhamento é mantido pelos diversos Planos Estratégicos Setoriais (PES), confeccionados por cada Órgão de Direção Setorial (ODS), Órgão de Direção Operacional (ODOp) e Órgão de Assistência Direta e Imediata (OADI). Os PES estabelecem o detalhamento das atividades do PEEEx em tarefas/ações a serem realizadas, para se alcançar os OEE. (BRASIL, 2019c)

Como todo plano estratégico, o PEEEx é de longo alcance. Ele projeta programas e atividades correntes a fim de conformar futuros mais desejáveis, influenciando o ambiente exterior ou adaptando os programas e ações para obter resultados mais favoráveis. Para orientar a consecução de suas metas, o PEEEx estabelece prazos para a conclusão de cada atividade dentro de cada programa. (BRASIL, 2019c)

No entanto, eventuais restrições, de variada natureza, que surjam durante a vigência do plano, podem estender o prazo de conclusão previsto inicialmente. (BRASIL, 2019c)

Além de conter os desdobramentos dos OEE, o PEEEx estabelece, em seus anexos, as prioridades de obtenção de capacidades materiais, de recompletamento de material e de pessoal. (BRASIL, 2019c)

#### Concepção Estratégica do Exército

A Concepção Estratégica do Exército, como parte da quarta fase do Sistema de Planejamento do Exército (SIPLEEx), se constitui em um documento de grande valia e que apresenta um embasamento conceitual, fruto de vários estudos, análises e avaliações, e que tem como principal objetivo indicar como a Força Terrestre deve ser empregada para cumprir sua missão. (BRASIL, 2014a)

Desta forma, a Concepção Estratégica estabelece como a Força Terrestre está organizada, articulada e preparada, estando apta a atuar em todo o território nacional. (BRASIL, 2014a)

Destaca-se que o Exército se utiliza de estratégias de emprego baseadas na Doutrina Militar de Defesa, enfatizando as estratégias da dissuasão e da presença. A Estratégia da Presença, direcionada às expressões psicossocial e política, se

baseia no desenvolvimento da mentalidade de defesa e pela integração da expressão militar à sociedade, sendo este um ponto de toque com a Comunicação Estratégica, na medida em que abre a possibilidade de difundir à população brasileira a missão do Exército, bem como seus Objetivos Estratégicos. (BRASIL, 2014a)

Além disso, conforme a Doutrina Militar Terrestre, as operações militares em amplo espectro possuem a premissa de uma combinação, simultânea ou sucessiva, de ações ofensivas, defensivas e de cooperação e coordenação com agências, em situação de guerra e de não guerra. Todas essas ações se apresentam como uma janela de oportunidade para o emprego da Comunicação Estratégica, pois são situações nas quais exigem respostas firmes e claras da Força Terrestre para proporcionar eficiência e eficácia das operações. (BRASIL, 2014a)

Neste sentido, o Centro de Comunicação Social do Exército (CCOMSEx), considerado pela Concepção Estratégica como um Órgão de Assistência Direta e Imediata (OADI) do Comandante do Exército, tem um papel de extrema importância na efetividade da Comunicação Estratégica. (BRASIL, 2014a)

### **3.3.7 Portfólio de Programas Estratégicos do Exército Brasileiro, Concepção de Transformação do Exército e Diretriz do Comandante do Exército**

#### **Portfólio de Programas Estratégicos do Exército**

Conforme as premissas do Comandante do Exército, em suas Diretrizes de Comando, Brasil (2019d), cita que o "Processo de Transformação do Exército, norteado pelo Portfólio de Programas Estratégicos do Exército, deve resultar em um efetivo aprimoramento da Força em seus diversos sistemas, possibilitando melhores condições para enfrentar os desafios do futuro, que em sua essência é incerto e difuso. Todos os esforços devem ser feitos no sentido de dar continuidade ao processo, por meio da busca de recursos de fontes variadas e de uma gestão racional e efetiva dos recursos disponíveis e do bem público sob nossa responsabilidade." (BRASIL, 2019d)

#### **Concepção de Transformação do Exército**

A Portaria Nr 075-EME, de 10 de junho de 2010, aprovou a Diretriz para Implantação do Processo de Transformação do Exército Brasileiro, cuja finalidade é "Orientar o planejamento das atividades relacionadas ao processo de transformação do Exército Brasileiro".

“Transformação é o processo de desenvolvimento e implementação de novos conceitos e capacidades operacionais conjuntas, modificando o preparo, o emprego, as mentes, os equipamentos e as organizações, para atender às demandas operacionais de um ambiente sob evolução continuada.” (BRASIL, 2010)

Ainda,

Surgido na década de 1970, o conceito de transformação militar combina a dinâmica do progresso gradual com a necessidade de se romper paradigmas, visando alcançar a plena capacidade de superar oponentes e cumprir missões. (BRASIL, 2010)

Segundo a Portaria Nr 075-EME, de 10 de junho de 2010, seis são os objetivos estabelecidos para o processo de transformação do Exército, dos quais três estão estreitamente ligados à Comunicação Estratégica. O primeiro objetivo destaca a evolução de uma concepção ligada à era industrial para a era da informação, período este de profundas mudanças decorrentes da multiplicidade, rapidez e alcance das mídias digitais. O terceiro e o quinto objetivo falam, respectivamente, sobre o reforço de percepção da relevância e imprescindibilidade da Força Terrestre para a Nação e sobre a implantação de mentalidade de inovação, metas estas que exigem, entre outras coisas, uma maior efetividade na interação com os públicos de interesse. (BRASIL, 2010).

Do Processo de Transformação do Exército, cabe destacar, entre outros aspectos, as expressões “modificando as mentes” e “romper paradigmas”, que pressupõem mudança de cultura organizacional. Tal mudança requer tempo e um grande esforço. Nesse contexto, a Comunicação Estratégica se apresenta como uma importante aliada, sem a qual dificilmente o almejado êxito será obtido. (BRASIL, 2010).

Diretriz do Comandante do Exército 2023-2026

A Diretriz do Comandante do Exército 2023-2026 (BRASIL, 2023a), publicada em 2023, apresenta-se, em sua introdução, como uma atualização do mesmo documento de 2021-2022.

Assim como na versão anterior, há destaque para os desafios relacionados à tecnologia e ao mundo “tecnológico, inovativo e globalizado, onde a mudança continua sendo a palavra de ordem e a cena contemporânea permanece complexa e incerta”. Isso demandará adaptação contínua do Exército Brasileiro face às ameaças difusas e de naturezas diversas que surgem nesse contexto.

Esta atualização apresenta, como novidade em sua estrutura, a intenção do

Comandante do Exército transcrita abaixo:

“A Minha intenção é acelerar as ações de transformação e de modernização do Exército Brasileiro que proporcionem capacidades para enfrentar as ameaças mais relevantes ao País e contribuam para o desenvolvimento nacional.

Também, continuar o processo de fortalecimento da coesão interna, valorizando a Família Militar, a dimensão humana e o culto aos valores e às tradições.

E, ainda, manter os elevados índices de operacionalidade e de confiabilidade alcançados pela Força, para que o Exército de Caxias esteja permanentemente pronto para responder aos desafios de hoje e, ao mesmo tempo, prepare-se oportunamente para aqueles do amanhã.” (BRASIL, 2023a)

Prosseguindo no documento, são apresentadas aos leitores quatro premissas – as mesmas da versão anterior, sendo a primeira delas intimamente ligada ao tema deste trabalho:

**FORTELECIMENTO DA IMAGEM DO EXÉRCITO COMO INSTITUIÇÃO DE ESTADO, APOLÍTICA, APARTIDÁRIA, COESA, INTEGRADA À SOCIEDADE E EM PERMANENTE ESTADO DE PRONTIDÃO.**

A Comunicação Estratégica é uma ferramenta importante para a preservação e o fortalecimento da imagem do Exército como Instituição de Estado.

Os quadros da Força devem pautar suas ações pela legalidade e legitimidade, mantendo-se coesos e conscientes das servidões da profissão militar, cujas particularidades tornam os direitos e os deveres do cidadão fardado diferentes dos demais segmentos da sociedade. Devem ser intensificadas ações que contribuam para a proteção e o fortalecimento da imagem e da reputação do Exército, de forma alinhada, integrada e sincronizada, gerando sinergia nos resultados, evitando-se a desinformação. (Tomás Miné, 2023a)

No tocante às suas diretrizes, o Cmt Ex diminuiu o número de quarenta e duas para trinta e seis. De um modo geral, percebe-se o alinhamento com os OEE e com o Sistema de Planejamento Estratégico do Exército (SIPLEx) e, por conseguinte, sua correlação com a Com Estrt da Força. Este entendimento decorre do fato de que, para se atingir os objetivos propostos pela Diretriz Cmt Ex, há necessidade de se comunicar estrategicamente suas premissas e diretrizes específicas a fim de influenciar todos os públicos de interesse do EB. (BRASIL, 2023a)

Prosseguir na implantação da Comunicação Estratégica, com vistas a alinhar, integrar e sincronizar o discurso no âmbito do EB, maximizando os esforços e resultados de ações que contribuam para o atingimento dos Objetivos Estratégicos do Exército (OEE) e a contraposição de narrativas desfavoráveis à Força. (BRASIL, 2023a)

Conforme destacado anteriormente, a Diretriz do Comandante do Exército 2023- 2026 pode ser entendida como uma série de ações que envolveriam a Com Estrt. Cada diretriz apresentada possui, em seu escopo, espaço para ser trabalhada sob o manto da Comunicação Estratégica. (BRASIL, 2023a)

Cabe destacar, ainda, que em nenhum momento a expressão “Com Estrt” é usada no documento. Entretanto, percebe-se que várias das diretrizes específicas estão alinhadas com o PI proposto pelo EME, conforme reforçado ao longo do resumo. (BRASIL, 2021a)

Por fim, é possível correlacionar a Com Estrt com as Relações Institucionais e a Com Social. Há diretrizes que abarcam tanto a coordenação e integração, quanto a medição de resultados dessas áreas, aspectos que podem ser adaptados e adequados à realidade da Comunicação Estratégica.

### **3.3.8 Diretriz Geral de Comunicação Estratégica (2023) e Diretriz Anual de Comunicação Estratégica (2023)**

#### Diretriz Geral de Comunicação Estratégica

A Diretriz Geral de Comunicação Estratégica tem por finalidade orientar o emprego da Comunicação Estratégica (Com Estrt) do Exército, em consonância com a Política de Informação do Exército. (BRASIL, 2022b)

Como premissas, destacam-se as principais ideias:

- a. O Exército Brasileiro é uma Instituição nacional permanente, sempre voltado para a conquista e manutenção das aspirações nacionais constantes da Constituição Federal;
- b. O EB goza de alto índice de credibilidade perante a sociedade, consubstanciada pelos seus valores, pelo sentimento do dever, pelo pundonor militar e pelo decoro da classe, impondo aos seus integrantes conduta moral e profissional irrepreensível, com a observância dos preceitos da ética militar;
- c. O EB vale-se da Força Terrestre para o cumprimento de suas missões, como instrumento de ação, a qual inclui todos os elementos da Instituição com capacidades para atuar nos diversos ambientes operacionais;
- d. O Sistema de Informação do Exército atua, primordialmente, na dimensão informacional do ambiente operacional;
- e. A Com Estrt é utilizada no processamento e na disseminação da informação de temas institucionais de interesse do EB, sendo definida como a comunicação alinhada, integrada e sincronizada com os Objetivos Estratégicos do Exército (OEE), impondo a combinação das práticas tradicionais de comunicação social, com as relações institucionais e com o emprego de mídias digitais;
- f. A Com Estrt atua em sintonia e de forma coordenada com as Operações de Informação (Op Info), ainda que apresentem diferentes objetivos. As Op Info são conduzidas, prioritariamente, no contexto do emprego da F Ter, com atuação integrada das capacidades relacionadas à informação, para influenciar um oponente real ou potencial, diminuindo sua capacidade de tomada de decisão.
- g. A imagem institucional é um ativo de grande relevância no EB. Sua preservação e fortalecimento devem conter abordagens preventivas e reativas, diante das ameaças potenciais ou concretas que possam afetá-la. Assim, os princípios éticos e os valores morais que sustentam a Instituição e a sua cultura organizacional devem ser resguardados contra posicionamentos adversos.

- h. As ameaças à imagem do Exército podem ser direcionadas visando à desinformação e à contraposição de narrativas ao discurso institucional. A resposta adequada a eventuais ameaças deve ser precedida de efetivo monitoramento do espaço cibernético e acompanhamento da conjuntura.
- i. Por outro lado, o fortalecimento da imagem do EB pressupõe atuação proativa mediante o aproveitamento de oportunidades favoráveis à narrativa da Força. (BRASIL, 2022b)

O compartilhamento das informações relacionadas ao EB e a sua narrativa vigente, particularmente por meios de mídias sociais ou aplicativos de mensagens, devem ser disciplinados, conforme diretrizes estabelecidas pelo Estado-Maior do Exército (EME). (BRASIL, 2022b)

Ainda, a critério do Cmt Ex, poderá ser constituído um Gabinete ad hoc (Gab ad hoc), para estudar e conduzir crises ou temas institucionais relevantes e que a organização da estrutura da Com Estrt não deve implicar a criação de cargos. Neste sentido, o Plano Geral de Comunicação Estratégica apresenta a seguinte proposta de estruturação:

- a. Governança: exercida pelo Cmt Ex, assessorado pelo EME
- b. Órgão técnico-executivo: Centro de Comunicação Social do Exército (CCOMSEx), responsável pelo planejamento, execução e coordenação das ações de Com Estrt, sob orientação e avaliação do EME.
- c. Vetores: comandos militares de área (Cmndo Mil A), Órgão de Direção Operacional (ODOp), órgãos de direção setorial (ODS) e órgãos de assistência direta e imediata (OADI), por meio das ações de relações institucionais, de comunicação social e pelo emprego de mídias digitais.
- d. Gabinete ad hoc: composto por representantes dos órgãos/comandos do EB com responsabilidades sobre o tema a ser gerenciado. Será convocado por ato do Cmt Ex e terá caráter episódico, temporário e flexível. (BRASIL, 2022b)

A Dimensão Humana da Força deverá, em todos os níveis, estar alinhada, integrada e sincronizada aos grandes temas, de acordo com a narrativa estratégica estabelecida pelo Cmt Ex. (BRASIL, 2023b)

#### Diretriz Anual de Comunicação Estratégica

Difundida por meio da Rede do Comandante do Exército no dia 2 de janeiro de 2023, a Diretriz Anual de Comunicação Estratégica no Âmbito do Exército, tem por finalidades orientar, para o corrente ano, o planejamento e as ações de emprego da Comunicação Estratégica (Com Estrt), e servir de base para planejamentos, definindo temas e linhas de esforço para o emprego da Com Estrt no âmbito do Exército. Tudo isso, em plena consonância com a Diretriz do Comandante do Exército, com o Plano Estratégico do Exército (PEEx) e com a Diretriz Geral de Comunicação Estratégica no âmbito do Exército. (BRASIL, 2022b)

Na sequência, é destacado que a Com Estrt deve pautar-se pelo alinhamento, integração e sincronização, além da observância das seguintes premissas:

- “alinhar as narrativas estabelecidas para temas de relevância estratégica com as narrativas definidas pelo Comandante do Exército (Cmt Ex);
- integrar os veículos de comunicação utilizados pela Instituição de modo que os temas por eles disseminados estejam coerentes com os Objetivos Estratégicos do Exército (OEE) estabelecidos no PEEEx, sem que haja duplicação de esforços ou desencontro de narrativas. Os OEE, em consonância com as diretrizes do Cmt Ex, servem como orientação para a Com Estrt da Força; e
- sincronizar as narrativas em todos os níveis da Instituição, de tal forma que as ações de Com Estrt sejam divulgadas no momento oportuno e estejam inter-relacionadas, a fim de produzir o efeito sinérgico desejado”. (BRASIL, 2022b)

Em seguida são apresentadas as orientações para o planejamento e a execução da Com Estrt no âmbito do Exército Brasileiro, nos níveis institucional e operativo, onde poderão ser contempladas diversas etapas, com destaque para levar em consideração as diretrizes do mais alto escalão, para que sirva de referência para o alinhamento da narrativa em todos os níveis e escalões; construir narrativas com suas respectivas ideias força, em consonância com as diretrizes e os objetivos estabelecidos; e estabelecer indicadores que servirão para balizar o desenvolvimento da comunicação ao longo de sua execução. (BRASIL, 2022b)

A Diretriz Anual de Comunicação Estratégica destaca ainda, alguns aspectos que poderão ser levados em consideração para cada fase do planejamento: definir os públicos-alvo prioritários, as instituições e os *stakeholders* eventualmente necessários, de acordo com o Plano de Relações Institucionais; definir os assuntos que deverão ser explorados ao longo da atividade; definir os assuntos que deverão ser evitados; definir o tipo de esforço a ser empreendido, seja com destaque no emprego da força ou nas ações subsidiárias, com base no lema do Exército Brasileiro: Braço Forte - Mão Amiga; e definir o perfil alto ou baixo da comunicação. (BRASIL, 2022b)

Além disso, é apresentado que o planejamento e a execução da Com Estrt devem ser balizados no nível institucional pelos OEE, e no nível operativo deve ser norteado pelo Estado Final Desejado da operação. (BRASIL, 2023)

Em seu número 5, a Diretriz Anual de Comunicação Estratégica apresenta as principais narrativas determinantes, divididas em duas categorias: as Narrativas Gerais e as Narrativas Específicas. Todas essas narrativas (Gerais e Específicas)



estão relacionadas com Objetivos Estratégicos do Exércitos (OEE) e Indicadores correlacionados, como exposto no modelo abaixo:

Quadro 1 - Narrativa x OEE x Indicadores

<b>Narrativa</b>	<b>OEE relacionados</b>	<b>Indicadores</b>
O EB é uma Instituição de Estado, coesa e perfeitamente integrada à sociedade, com o firme propósito de servir à Nação.	11 – 13 – 14	-Pesquisa de opinião.- Mapeamento das atividades externas das OM junto à sociedade.
A imagem da Força deve ser sempre preservada, sustentada e consolidada por todos os seus integrantes, com base nos valores, nos deveres e na ética militar.	11 – 13 – 14	-Pesquisa de opinião.

Fonte: o Autor, adaptado de Brasil (2022b)

Nas considerações finais da Diretriz, o Comandante do Exército destaca que a sociedade brasileira sempre conferiu a Força Terrestre um papel de destaque na vida nacional. No cenário contemporâneo, marcado por incertezas e rápidas transformações, a efetivação da Com Estrt é fundamental para continuar fortalecendo a imagem da Instituição. Por fim, destaca a importância do comprometimento de cada integrante da Força, além do aprimoramento da coesão e integração com a sociedade brasileira. (BRASIL, 2022b)

### **3.3.9 Plano de Comunicação Social do Exército, Diretriz Geral de Comunicação Social.**

#### Plano de Comunicação Social e Diretriz Geral de Comunicação Social

O Plano de Comunicação Social (PI Com Soc) do Exército Brasileiro tem por finalidade orientar o planejamento e a execução das atividades e ações de Comunicação Social do Exército, bem como definir as atribuições dos órgãos integrantes do Sistema de Comunicação Social do Exército (SISCOMSEx) para o período de 2022 a 2023. (BRASIL, 2019e).

A seguir serão transcritas as generalidades da Comunicação Social do EB:

“A Com Soc diante da importância crescente da informação em um mundo cada vez mais interconectado e interdependente, está inserida em todas as atividades da Força, particularmente no emprego, constituindo-se em importante ferramenta no processo de tomada de decisão, além d permitir ao Exército Brasileiro interagir, cada vez mais, com a opinião pública”. (BRASIL, 2019e)

A credibilidade e a reputação alcançadas pelo EB perante a sociedade, em face de resultados obtidos nas mais diversas ações em que a Força Terrestre se fez e se faz presente, aumentam sua exposição na mídia. Dessa forma, cabe a cada integrante do EB atuar como um agente de Com Soc, contribuindo e sendo responsável pelo fortalecimento e pela preservação da imagem institucional. (BRASIL, 2019e)

Ainda, não obstante os elevados índices de confiança (em torno de 80%) creditados ao EB por meio de pesquisas de opinião de vários institutos, verifica-se que há oportunidades de melhoria perante os públicos-alvo de interesse. Assim, de 2022 a 2023, as atividades de Com Soc serão voltadas para os diferentes setores da sociedade, camadas sociais e regiões geográficas, e devem ser planejadas nos diversos níveis, visando ampliar o grau de confiança da Instituição junto à opinião pública. (BRASIL, 2019e)

A Com Soc deverá enfatizar a mensagem de “Defesa da Pátria” como a principal missão do Exército e veicular o Preparo e Emprego como atividades-fim da Força Terrestre. (BRASIL, 2022)

O Portfólio Estratégico do Exército é outro tema de destaque, particularmente o Subportfólio Defesa da Sociedade. A sua divulgação deverá esclarecer ao público que os programas estão em consonância com a Estratégia Nacional de Defesa (END) e com o desenvolvimento nacional. (BRASIL, 2019e)

O SISCOMSEx deverá atuar em consonância com todos os Objetivos Estratégicos do Exército (OEE), estabelecidos pelo Plano Estratégico do Exército (PEEx)/2020-2023 – 4a Edição, de modo a empregar o vetor de Com Soc como elemento de divulgação e consolidação dos objetivos, especialmente nas ações de divulgação da cultura institucional e de interatividade com a sociedade brasileira e influenciadores, previstos respectivamente nos OEE 11, 13 e 14. (BRASIL, 2019e)

Em função desses objetivos, é imprescindível que o Centro de Comunicação Social do Exército (CCOMSEx), órgão central do SISCOMSEx, produza conteúdos regulares com linguagem jornalística, por meio da Agência Verde-Oliva, voltados à disseminação do emprego da Força Terrestre e dos valores da Instituição. Além disso, deve manter os diversos públicos oportuna e efetivamente informados das ações do EB e de outros conteúdos de interesse. Igualmente relevante são as atuações do EME, dos Órgãos de Direção Setorial (ODS), do Comando de Operações Terrestres (COTER), dos Órgãos de Assistência Direta e Imediata

(OADI) ao Comandante do Exército e dos Comandos Militares de Área (Cmdo Mil A), objetivando estruturarem suas respectivas Agências de Com Soc para atuarem em proveito de suas demandas. (BRASIL, 2019e)

Como fundamentos da Com Soc do EB, a Diretriz de Comunicação Social do Exército prescreve que como missão temos:

A fim de preservar e fortalecer a imagem da Força perante a sociedade brasileira, bem como em relação à comunidade internacional, a Com Soc deverá conduzir atividades de relações-públicas (RP), de assessoria de imprensa e de divulgação institucional em todos os níveis de comando, difundindo o trabalho, a importância, os princípios, os valores e os atributos militares que embasam e norteiam o EB. (BRASIL, 2019e)

Ainda, para cumprir sua missão, a Com Soc deve balizar suas ações nos seguintes preceitos:

- 1) fornecer respostas adequadas e oportunas aos questionamentos da sociedade relacionados à Instituição;
- 2) privilegiar a atividade-fim da Força, considerando a importância das atividades subsidiárias na integração Exército - comunidade e da opinião pública no respaldo às decisões militares;
- 3) atuar para manter, em níveis elevados, a credibilidade e a confiança da sociedade na Instituição; e
- 4) promover o aumento do poder de combate da Força Terrestre pela prevenção dos erros de entendimento e de percepção dos públicos interno e externo, e pelo fortalecimento do moral, da coesão e do espírito de corpo da tropa. (BRASIL, 2019e)

### Normas para Criação e Gerenciamento de Mídias

Em que pese a grande variedade de mídias disponíveis, cada qual com suas características e públicos específicos, o Art 2º das citadas normas estabelece que aquelas “em vigência, atualmente, no âmbito do Exército Brasileiro são: Facebook, Instagram, Twitter, Youtube e LinkedIn”. (BRASIL, 2019e)

No que se refere à mídia social Twitter, a norma ressalta que sua “comunicação realizada por pequenos segmentos de uma instituição não é efetiva, pois não se reconhece neles a autoridade de toda a entidade”. Ademais enfatiza que

... “não é possível excluir comentários negativos recebidos e o ato de seguir ou curtir perfis e postagens de terceiros é considerado um endosso e uma aprovação às opiniões emitidas. Sendo assim, é preciso muito critério nas ações de relacionamento nessa mídia social.” (BRASIL, 2019e)

A Portaria em vigor pontua em seu Art 7º o livre arbítrio quanto à criação de perfis por parte dos militares em geral, destacando, contudo, a importância da fiel

observância aos princípios prescritos no Estatuto dos Militares e no Regulamento Disciplinar do Exército, além do ordenamento jurídico vigente. Neste sentido:

“[...] Parágrafo único - A função militar somente poderá ser associada ao perfil pessoal nas mídias destinadas à publicação de currículos, tais como o LinkedIn”. (BRASIL,2019e)

“Art. 8º A criação de perfis funcionais não é permitida, exceto para os oficiais gerais que compõem o Alto Comando do Exército (ACE)”. (BRASIL,2019e)

Seguindo orientações do Comando e do Estado-Maior do Exército, o Centro de Comunicação Social do Exército (CCOMSEx) contratou institutos para realizar pesquisas, de âmbito nacional, a fim de identificar o conhecimento e a percepção da sociedade brasileira sobre a “Imagem do Exército”. (BRASIL, 2019e) Com base nessas pesquisas, foi criado o Caderno de Metas de Comunicação Social do Exército (CMCS), cujos “temas” mais relevantes para a Força, que relacionam o Exército à sociedade, são os seguintes: 1) Imagem fortalecida, 2) Confiança e credibilidade, 3) Missões do Brasil, 4) Escolas pouco conhecidas, 5) Exército, instituição de estado, 6) Serviço militar, um direito de todos, 7) Infraestrutura, 8) Relações institucionais, 9) Respeito ao soldado e 10) Grande mídia, mídias sociais e proteção social. Para cada um desses temas, 3 (três) principais ações de comunicação social, conforme quadro abaixo, foram selecionadas, que tornarão a ação de comunicar o Exército mais sólida, efetiva, sistemática e, principalmente, mais ajustada aos ditames constitucionais e aos anseios da sociedade. (BRASIL, 2019e)

O CMCS contém: análises, gráficos das pesquisas de opinião realizadas, públicos-alvo a serem atingidos, ideias-forças que devem ser aplicadas para cada tema, ações de comunicação social estabelecidas de forma clara e simples, metas a serem alcançadas e o efeito desejado para cada proposição estratégica estabelecida pelo órgão central do Sistema de Comunicação Social do Exército. (BRASIL, 2019e) No prosseguimento, para cada componente do CMCS, citado acima, são apresentadas as explicações com o objetivo de orientar a consecução das ações. Ao término do CMCS, existe um modelo de relatório (anexo “Único”), a ser enviado para o CCOMSEx, contendo os resultados alcançados e as sugestões direcionadas ao aperfeiçoamento do caderno para o próximo ano. (BRASIL, 2019e) Assim, o Caderno de Metas de Comunicação Social do Exército servirá como um

guia para a agência de Comunicação Social assessorar o Comandante/Chefe/Diretor. Com ele será possível planejar ações com maior grau de sistematização, uma vez que estão contidas as “proposições” de mais alto nível, em cada tema de relevância para a Força; como os “efeitos desejados” para cada ação, segmentados por público-alvo. À medida que as “ações” forem sendo executadas com os parâmetros estabelecidos no CMCS, o comando da organização militar terá a oportunidade de realizar a checagem de sua atuação em termos de Comunicação Social. (BRASIL, 2019e) Como este processo é pioneiro e estará sujeito a aperfeiçoamentos, faz-se necessário a realização de ajustes no CMCS, por meio das pesquisas anuais realizadas pelo CCOMSEx, bem como pelo “feedback” trazido no relatório final que está contido no Anexo Único do referido Caderno. Nesse contexto, o objetivo de “comunicar o nosso Exército”, para o ano seguinte, será mais efetivo e coordenado em todas as regiões do País. (BRASIL, 2019e)

Por fim, com a criação do CMCS, o Exército inicia, pela primeira vez, a uniformização das ações de Comunicação Social para se comunicar com a sociedade brasileira, de forma mais clara e abrangente, utilizando todos os canais possíveis, inclusive, os mais modernos. (BRASIL, 2019e)

## 4 A COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA PARA O COMANDO DO EXÉRCITO BRASILEIRO

Fruto da análise realizada em todas as documentações propostas pelo Projeto Básico deste trabalho de pesquisa, assim como pelas fontes de consulta elencadas em todo referencial teórico, estabeleceu-se uma interpretação cognitiva e uma dinâmica adequada à realidade da Instituição Exército Brasileiro, face aos desafios de facilitar a consecução dos Objetivos Estratégicos do Exército (OEE), proporcionando e perenizando uma Comunicação Estratégica alinhada, sincronizada e integrada.



Figura 3 - Entendendo a Comunicação Estratégica

Fonte: o Autor

### 4.1 DEFINIÇÃO INICIAL DE COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA

Por intermédio da definição nas documentações vigentes, o Exército Brasileiro bem define a Comunicação Estratégica em seu contexto. Esta é utilizada no processamento e na disseminação da informação de temas institucionais de interesse do EB, sendo definida como a comunicação alinhada, integrada e sincronizada com os OEE, impondo a combinação das práticas tradicionais de comunicação social, com as relações institucionais e com o emprego de mídias digitais.

“A Comunicação Estratégica do EB é a unidade de ações, palavras e imagens em sintonia com sua Missão, Visão, Valores e seus Objetivos Estratégicos, na paz ou em operações, de forma alinhada, integrada e sincronizada, visando alcançar seus públicos de interesse, produzindo efeitos de longo prazo”. (BRASIL, 2021a)

## 5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

O contexto de todos os questionamentos foi o mesmo, qual seja, a busca por soluções a fim de se elevar os efeitos das ações de Comunicação Estratégica como instrumento de Dissuasão.

Primeiramente, foi apresentado um feedback da Com Soc, utilizada pelo Exército Brasileiro, questionando o grau de conhecimento da Com Soc e sua ligação com as Operações de Informação, pelo público alvo entrevistado, com base nos OEE e nos públicos de interesse previstos pela Com Estrt. As respostas dos 12 entrevistados apresentaram uma vinculação positiva de 42% dos entrevistados com (Muito Bom), de 50% dos entrevistados com a resposta (Bom), a de 8% dos entrevistados com a resposta (Médio) e de 8% dos entrevistados com a resposta (Pouco). Este grupo de entrevistados envolve autoridades com grande responsabilidade na organização, os quais possuem um ALTO GRAU de conhecimento sobre COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA. É possível aferir-se que o fato de ambos, Com Estrt e Op Info, possuírem objetivos diferentes, não impede a utilização de ferramentas e informações compartilhadas para ações de efeito dissuasório.

O segundo questionamento se refere ao relacionamento da Com Estrt as CRI que não estão sendo utilizados pelo EB e que poderiam ser úteis para preencher alguma vacancia de demanda não atendida. Comunicação Social (71,4%), Inteligência e Operações Psicológicas (Op Psico) (ambas com 61,9%) foram as mais citadas. Além delas, as Guerras Cibernética (42,9%) e Eletrônica (9,5%) também foram mencionadas.

Aqui, se percebe que a integração Com Estrt - Com Soc deve, na visão dos pesquisados, ser extrapolada para as Op Info no terreno. Da mesma forma, a atuação do componente humano de forma mais direta, por intermédio da Inteligência e das Op Psico, foi considerada significativa. Por sua vez, a ação utilizando-se do espaço cibernético, apesar de ter sido apontado por menos da metade dos respondentes, também foi bastante citado, mostrando a crescente relevância desse ambiente para uma ação dissuasória.

A terceira pergunta envolvia o entendimento de que as ações de integração entre a Com Estrt e as Op Info (ou apenas algumas de suas CRI) deveriam constar dos planejamentos iniciais. Com isso, a atuação dessas ferramentas se daria de

forma preventiva em relação às ações de desinformação contra a tropa, e com antecedência em relação à chegada para as operações de caráter dissuasório.

Nesse caso, 85,7% responderam que “concordavam totalmente”, enquanto os demais 14,3% “concordaram parcialmente”. Pelo apresentado, percebe-se que, ao contrário do atualmente vivenciado pelas frações em operações, há necessidade de que haja ações prévias, integrando Com Estrt e Op Info, para literalmente “preparar o terreno” a fim de se limitar o alcance de eventuais os efeitos adversos das ações de desinformação e de características dissuasórias. Para isso, o planejamento inicial das operações deve contemplar a temática, utilizando-se das ferramentas que a Com Estrt oferece, como base para o desenvolvimento das atividades relativas às CRI.

A quarta questão permitia múltiplas soluções e se referia às narrativas presentes na Diretriz Anual de Comunicação Estratégica do Exército (2023), apresentadas no tópico anterior, e que poderiam ser empregadas de forma dual, para Com Estr e as Op Info/CRI. Todas as opções ficaram com aprovação similar (entre 42,9 e 57,1%), com destaque especial para a que afirma que “O EB é uma Instituição de Estado, coesa e perfeitamente integrada à sociedade, com firme propósito de servir à Nação”. Desse modo, infere-se que, de acordo com as respostas recebidas, as diversas narrativas indicadas por este estudo poderiam servir de ponto de partida para as Op Info em operações específicas e preventivas buscando uma dissuasão estratégica do país.

Relacionado ao assunto acima, o quinto questionamento buscou correlacionar as narrativas com os OEE indicados na Diretriz Anual. Nesse aspecto, os OEE 03 (Contribuir com o Desenvolvimento Sustentável e a Paz Social) e 14 (Ampliar a Integração do Exército à Sociedade) foram os mais indicados, respectivamente com 61,9% e 57,1%.

Tendo em vista a afinidade entre os OEE (PEEx) e os OCEE propostos pelo CPEAEx, a sexta questão buscou identificar, entre todos, qual o objetivo de comunicação mais importante, fazendo isso por intermédio da possibilidade de escolha de apenas uma opção. Assim como na pergunta anterior, os OCEE 03 e 14 foram os mais escolhidos, com 52,4% e 42,9%, tendo havido um militar que optou por ambos.

A sétima pergunta envolvia a indicação dos principais grupos e públicos de interesse a serem trabalhados no contexto do caso apresentado, tanto pela Com



Estrt, quanto pelas Op Info/CRI. As 05 (cinco) opções apresentadas se mostraram relevantes para os respondentes, com destaque para sociedade (85,7%) e mídias (76,2%). Ainda assim, Governo (61,9%), Academia (57,1%) e entidades e organizações sociais (42,9%) também foram lembradas em boa parte das respostas. Das respostas, pode-se concluir que os públicos propostos pelo PCEE podem servir de referência às CRI envolvidas em determinada ação de dissuasão.

A última questão, por fim, era subjetiva e indicava a possibilidade de se complementar as ideias, não tendo sido feita qualquer observação.

## 6. RECOMENDAÇÕES

Baseado nas análises da teoria apresentada, da situação da Com Estrt do EB como instrumento de Dissuasão, da proposta de PCEEx e da pesquisa de campo realizada, seguem-se as seguintes recomendações:

### **Recomendação nº 1**

usar as ferramentas da Com Estrt em sinergia com as Op Info (ou de algumas de suas capacidades, a depender do caso concreto). Essa integração deve ser feita desde os planejamentos iniciais, tão logo haja a definição de uma ação dissuasória e, mais particularmente, quando houver previsão de ocorrerem narrativas negativas para o interesse nacional. Cada ação de Com Estrt possui a sua peculiaridade e, dentro dessa perspectiva, as CRI selecionadas deverão atender à sua necessidade específica de impacto na dissuasão. Apesar disso, a Com Soc, Intlg e Op Psico devem ser consideradas como opções desde os primeiros preparativos. As ferramentas relacionadas à guerra cibernética, ainda que indicadas na pesquisa, devem ser vistas com parcimônia tendo em vista questões legais.

### **Recomendação 02:**

deve ser feita a análise e a integração entre as narrativas (gerais e específicas) constantes na Diretriz Anual de Comunicação Estratégica-2023, os OEE do PEEEx e os OCEE e os públicos de interesse do PCEEx (proposto pelo CPEAEx 2021). Isso permitirá um alinhamento da Com Estrt em todos os níveis, conforme preconizado. Ao mesmo tempo, considerando-se essas ferramentas para emprego das CRI necessárias a uma ação dissuasória, possibilitará a sincronização de ações em todos os níveis, possibilitando uma defesa mais efetiva dos interesses nacionais.

### **Recomendação 03:**

há preferência pela utilização de militares habilitados para a execução das atividades de integração entre a Com Estrt e o emprego das CRI, facilitando, com isso, o Poder Militar dissuasório. Essa questão é preponderante principalmente quando envolver os níveis mais elevados de planejamento, em que será relevante a fim de se analisar com profundidade a necessidade e a capacidade de serem realizadas essas atividades no terreno. A inexistência de pessoal especializado,

apesar de limitar o poder de reação dos comandantes táticos em casos similares aos citados neste trabalho, não impedirá a execução de algumas atividades (Com Soc, coleta de dados de Intlg, entre outras), desde que devidamente orientados para esse fim.

## 8. CONCLUSÃO

A tomada de decisão em momentos de crise é diretamente afetada pela maneira como as informações chegam ao decisor. E, nos dias atuais, um gigantesco fluxo de informações, dados, opiniões, reivindicações e percepções deve ser gerenciado, adequadamente, para a tomada da decisão, nesse interím cresce de importância a Com Estrt como um importante fator dissuasório do Exército Brasileiro.

O ambiente multidimensional e informacional atual, que inclui as mídias sociais, se caracteriza pela dificuldade de controle e monitoramento no sentido de se diferenciar a mensagem verdadeira da falsa. Com isso, o controle da narrativa se torna um instrumento cada vez mais importante no campo de batalha, no qual o componente humano e informacional afeta diretamente a liberdade de ação de um componente militar.

A Comunicação Estratégica (Com Estrt) aparece como ferramenta alternativa de apoio à tropa no terreno. O tema ainda se apresenta incipiente no Brasil, não apenas nos ambiente acadêmico e empresarial, mas também no militar. A despeito disso, tem como maior mérito o fato de integrar e sincronizar suas ações por intermédio de imagens, palavras e atividades, permitindo um discurso alinhado que perpassa todos os seus níveis de planejamento (estratégico, operacional e tático) e atuação.

A partir de 2020, com a edição da sua Diretriz de Comunicação Estratégica, o EB passou a se aprofundar no tema, transformando a sua forma de se comunicar, hoje vocacionada para a Comunicação Social (Com Soc), para um perfil mais abrangente e proativo. Usando os alicerces de sua Com Soc, a Instituição tem buscado cada vez mais criar ferramentas que permitam a interação de seus temas mais caros com seus públicos de interesse, gerando um poder dissuasório compatível com o estamento nacional.

Nesse sentido, esse estudo foi conduzido para que o EB tenha uma Comunicação Estratégica voltada para defesa dos interesses nacionais, tendo como um de seus principais vetores a dissuasão estratégica. Ao incluir a análise de instituições nacionais e internacionais, as demais forças armadas brasileiras e de outros países, além da melhor teoria e doutrina existentes acerca do tema, esse projeto interdisciplinar do CPEAEx será mais uma ferramenta a ser empregada pelo EB no avanço temática.

Para a finalidade deste trabalho, o emprego da Com Estrt, em conjunto com as Operações de Informação (Op Info), usando suas Capacidades Relacionadas à Informação (CRI) de acordo com as necessidades específicas de determinada ação dissuasória, se mostrou uma possibilidade relevante e que não pode ser desprezada. Para isso, a integração entre ambas deve ser considerada desde os planejamentos iniciais, de forma a que suas ferramentas efetivamente possam ser empregadas de forma complementar.

Para isso, as narrativas selecionadas por este estudo e constantes na Diretriz Anual de Comunicação Estratégica-2023, alinhadas com os Objetivos Estratégicos do Exército (OEE) e alguns dos Objetivos de Comunicação Estratégica do Exército (OCEE), previstos na proposta do PCCEX, foram indicados e aprovados por ocasião da pesquisa de campo realizada, a fim de servirem de base para o emprego das CRI na Com Estrt como instrumento de Dissuasão. No mesmo sentido, os públicos de interesse selecionados por este trabalho a partir da proposta do PCCEX foram considerados pertinentes.

Para fins de prosseguimento dos estudos, este autor sugere que se aprofunde a análise acerca da forma mais adequada para se realizar a integração entre a Com Estrt como instrumento de Dissuasão e seus impactos no Poder Militar do Brasil. No mesmo sentido, a análise da pertinência das narrativas e dos públicos de interesse pode exigir um estudo específico, diferenciando os atores mais relevantes para cada região e a necessidade de uma estratégia dissuasória de acordo com determinada ameaça.

Por fim, a título de conclusão do presente estudo, este autor entende que a Com Estrt pode ser empregada como ferramenta de Dissuasão, com a finalidade de mitigar os efeitos das ações de desinformação e falsas narrativas do conflito de alta intensidade na era atual. Além disso, o desenvolvimento de competências pessoais e de capacidades organizacionais, o que é fundamental para se fazer um adequado estudo de situação, com vistas à melhor condução da comunicação estratégica, nos ambientes VUCA, BANI, ou até mesmo PSIC, aliado a permanente observância dos princípios éticos e dos valores morais que têm notabilizado o Exército Brasileiro ao longo de sua extraordinária trajetória histórica.

Finalmente, a Comunicação Estratégica do Exército Brasileiro como instrumento de dissuasão deve ser utilizada desde os planejamentos iniciais em

conjunto e como forma de dar subsídios às Capacidades Relacionadas à Informações específicas selecionadas para cada caso concreto.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988.

BRASIL. **Plano Estratégico do Exército 2020-2023 (EB 10-P-01.007)**. Exército Brasileiro, 2019c.

SELF, C. C.; Dewey, the Public Sphere, and Strategic Communication, *In*: HOLTZHAUSEN, D.; ZERFASS, A. (ed.). **The Routledge Handbook of Strategic Communication**, Routledge, 2014.

\_\_\_\_\_. Poder Executivo entrega atualizações da PND, END e LBDN ao Congresso Nacional. [S. l.], 22 jul. 2020b. Disponível em: <https://www.gov.br/defesa/pt-br/assuntos/seprod/noticias/poder-executivo-entrega-atualizacoes-da-pnd-end-e-lbdn-ao-congresso-nacional>. Acesso em: 17 jun. 2023.

BARRETO, António. **A Arte de Mentir**. Público. Disponível em <<https://www.publico.pt/2008/01/27/jornal/a-arte-de-mentir-246734>>. Acesso em: 21 jun. 2023.

BASEGGIO, Ana. Planejamento estratégico da comunicação. In: DORNELLES, Souvenir Maria Graczyk (Org.). **Relações públicas**: planejamento e comunicação. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2012.

Tómas, Cmt Exército, Diretriz do Comandante do Exército, 2023a.

Plano Estratégico do Exército (PEEx 2020-2023).

EB20-MC-10.213: Operações de Informação. Brasília. 2019b.

Manual de Campanha EB70-MC-10.230 Operações Psicológicas. 4ª edição, 2017.

Manual de Fundamentos EB20-MF-03.103: Comunicação Social. 2. ed, 2017.

\_\_\_\_\_. Exército Brasileiro. **C 124-1. Manual de Campanha - Estratégia**. Brasília, DF, 3. ed. 2001.

Comunicação Estratégica. Projeto Interdisciplinar do Curso de Política, Estratégia e Alta Administração do Exército 2021a.

\_\_\_\_\_. Escola de Comando e Estado-Maior do Exército. **As Relações Institucionais no Exército Brasileiro. Projeto Interdisciplinar (Especialização em Política, Estratégia e Alta Administração Militar)**. Rio de Janeiro. 2018b.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Concepção Estratégica do Exército**. Brasília. 2014a.

\_\_\_\_\_. Ministério da Defesa. As Operações de Informação a Nível Operacional. Nota Escolar Nr 006/CIDOC. ed. 1. Brasília. 2020c.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Diretriz Anual de Comunicação Estratégica 2023**. Brasília, 2022b.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Diretriz do Comandante do Exército 2019**. Brasília, 2019d.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Diretriz do Comandante do Exército 2021-2022**. Brasília, 2021e.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **EB20-C-07.001. Catálogo de Capacidades do Exército, 2015-2035**. Brasília. 2013a.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **EB20-MC-10.207: Inteligência**. Brasília. 2015.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **EB20-MF-03.103: Comunicação Social**. 2. ed. Brasília. 2017.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **EB20-MF-03.109: Glossário de Termos e Expressões para Uso no Exército**. 5 ed. Brasília. 2018c.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **EB20-MF-10.102: Fundamentos da Doutrina Militar Terrestre**. Brasília. 2019a.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Portaria nº 075-EME, de 10 de junho de 2010. Diretriz para a implantação do processo de Transformação do Exército Brasileiro. **Boletim do Exército**. Brasília. Nº 24. 2010.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Portaria nº 1.066- C Ex, de 5 de dezembro de 2022. Aprova a Diretriz Geral de Comunicação Estratégica no Âmbito do Exército (EB20-D-02.017) . **Boletim do Exército**. Brasília. nº 48, 2022.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Portaria nº 1.336, de 6 de dezembro de 2022. Aprova a Diretriz de Comunicação Social do Exército para o ano de 2023 (**EB20-D-02.017**). Brasília. 2023.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Portaria nº 1.886, de 14 de novembro de 2019. Aprova o Plano de Comunicação Social do Exército para os anos de 2020 a 2023 (EB10-P-11.001) e dá outras providências. **Separata ao Boletim do Exército**. Brasília. nº 48, 2019e.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Portifólio Estratégico do Exército: Instrumento para a Transformação da Força Terrestre**. Brasília. 2019.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Estratégia Nacional de Defesa (END)**. Brasília. 2020d.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Livro Branco de Defesa Nacional (LBDN)**. Brasília. 2020.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **MD35-G-01, Glossário das Forças**. 4. ed. Brasília. 2013.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Política Nacional de Defesa (PND)**. Brasília. 2020a.

COLÔMBIA. **Política de Defesa Nacional**. Colômbia: Ministério de Defesa Nacional. 2019.



## ANEXO

### Pesquisa A Comunicação Estratégica como instrumento de Dissuasão

#### INTRODUÇÃO

A presente pesquisa visa a subsidiar o *Policy Paper* 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 Política, Estratégia e Alta Administração Militar, sob o título "A Comunicação Estratégica como instrumento de Dissuasão". O trabalho visa apresentar uma proposta de Comunicação Estratégica como instrumento de dissuasão. Os preceitos da comunicação estratégica passaram a ser efetivamente adotados pelo Exército Brasileiro a partir da constatação da conveniência de se expandir os ramos da tradicional comunicação social praticada – relações-públicas, assessoria de imprensa e divulgação institucional – por meio da sincronização, da integração e do alinhamento das mídias sociais operadas no âmbito da Força. Tudo de acordo com os objetivos constantes no Planejamento Estratégico do Exército. O escopo desta pesquisa visa a verificar a possibilidade de sinergia entre as ações de Comunicação Estratégica (Com Estrt), alinhadas, integradas e sincronizadas desde o nível estratégico até o tático, com as Op Info e suas Capacidades Relacionadas à Informação, de forma que os efeitos das ações de desinformação a que as tropas são submetidas sejam mitigadas em um mundo de acrônicos, onde o controle da narrativa se torna cada vez mais importante no campo de batalha.

1. Para o EB, a Com Estrt envolve a comunicação alinhada, integrada e sincronizada de seus Objetivos Estratégicos, devendo envolver desde o nível estratégico até o tático. As Op Info, por sua vez, consistem na coordenação do emprego integrado das Capacidades Relacionadas à Informação (CRI), no intuito de influenciar pessoas ou grupos capazes de impactar positiva ou negativamente o alcance de seus objetivos. Assim, PODE-SE AFIRMAR que a Com Estrt e as Op Info podem atuar de forma preventiva e sinérgica no sentido de mitigarem os efeitos de ações de desinformação e a dissuasão estratégica, na medida em que ações de Op Info para operações específicas podem ser planejadas com base nos OEE e nos públicos de

interesse previstos pela Com Estrt. Acerca da afirmação na última sentença, o senhor:

CONCORDA TOTALMENTE

CONCORDA PARCIALMENTE

NÃO CONCORDO E NEM DISCORDO

DISCORDO PARCIALMENTE

DISCORDA TOTALMENTE

**2.** De acordo com o manual Operações de Informação, EB70-MC-10.213 – 2ª Edição– 2019, as CRI são aptidões requeridas para afetar a capacidade dos oponentes e seus potenciais adversários de orientar, obter, produzir e/ou difundir informações. As CRI permitem maximizar o potencial do comandante de informar e influenciar Pub A de interesse para as operações. Visam, ainda, a evitar, impedir ou a neutralizar os efeitos das ações adversárias na dimensão informacional, para moldar e assegurar os resultados desejados. Entre as diversas CRI, quais seriam as mais adequadas a serem empregadas, desde antes das operações, preventivamente, de forma a aumentar o efeito de ações de dissuasórias?

Comunicação Social

Operações Psicológicas

Inteligência

Guerra Eletrônica

Guerra Cibernética

Outro:

**3.** Considere o emprego da Com Estrt e, em complemento, de algumas das Capacidades Relacionadas à Informação, de forma a salientar as ações de dissuasão, fortalecendo o poder militar nacional. Neste caso, as ações de integração entre a Com Estrt e as Op Info (ou apenas algumas de suas CRI) devem ser previstas nos planejamentos iniciais, de forma que, DE FORMA PREVENTIVA E COM ANTECEDÊNCIA EM RELAÇÃO À CHEGADA DA TROPA NO TERRENO, possam influir positivamente na conquista dos objetivos almejados. No que se refere a essa afirmação, o senhor:

CONCORDA TOTALMENTE  
CONCORDA PARCIALMENTE  
NÃO CONCORDA E NEM DISCORDA  
DISCORDA PARCIALMENTE  
DISCORDA TOTALMENTE

4. A Diretriz Anual de Comunicação Estratégica do Exército (2023) indica diversas narrativas determinantes (gerais e específicas) para que todos os produtos e ações emanadas pelos diferentes níveis estejam alinhadas à Diretriz do Cmt Ex e aos OEE. Entre essas, e considerando-se a realidade descrita na introdução desta pesquisa, no qual a guerra moderna exige do componente informacional um controle situacional cada vez maior, quais das NARRATIVAS ABAIXO o senhor considera que poderiam ser empregadas em apoio às ações dissuasórias, seja por intermédio da Com Estrt (visão macro, de longo prazo) ou de CRI/Op Info (visão micro, focada em alguma operação específica)?

O EB é uma Instituição de Estado, coesa e perfeitamente integrada à sociedade, com firme propósito de servir à Nação

Os militares do Exército possuem alto nível de preparo e estão perfeitamente capacitados para enfrentar todos os desafios que lhes são propostos

O Exército atua na proteção da sociedade brasileira, cooperando com órgão e agências governamentais na área de saúde para a prevenção da COVID-19 no país. As ações subsidiárias de controle de desmatamento e de combate a focos de incêndio na Amazônia Legal demonstram à sociedade a capacidade do Exército de atuar proativamente na proteção do meio ambiente

O Exército atua no combate a delitos transfronteiriços e ambientais na faixa de fronteira, contribuindo para o aumento da sensação de segurança da população e para a inibição de ilícitos na faixa de fronteira

Outro:

**5.** A Diretriz Anual de Comunicação Estratégica do Exército (2023) correlaciona as narrativas determinantes (gerais e específicas) aos OEE previstos no Plano Estratégico do Exército (PEEx). Nesse sentido, e considerando-se a realidade descrita na introdução desta pesquisa, em que a Comunicação Estratégica atua como um elemento dissuasório, quais dos OEE ABAIXO o senhor acredita que poderiam ser empregadas em apoio às operações, seja por intermédio da Com Estrt (visão macro, de longo prazo) ou de CRI/Op Info (visão micro, focada em alguma operação específica)? (admite mais de uma resposta)

OEE 3 - Contribuir com o Desenvolvimento Sustentável e a Paz Social

OEE 11 - Fortalecer os Valores, os Deveres e a Ética Militar

OEE 14 - Ampliar a Integração do Exército à Sociedade

Outro:

**6.** O Plano de Comunicação Estratégica do Exército (PCEEx) é uma das entregas do Projeto Interdisciplinar (PI) conduzido pelos alunos do CPEAEx de 2021, propondo Objetivos de Comunicação Estratégica do Exército (OCEE) relacionados aos OEE previstos no PEEx. Nesse sentido, e considerando-se a dificuldade de interpretação da conjuntura, a qual demanda permanente consciência situacional para o entendimento do nível adequado de posicionamento à tomada de decisão. Uma força, que transita dos níveis tático e operacional do campo de batalha aos político e estratégico da definição de objetivos organizacionais e da obtenção dos meios correspondentes, impõe aos seus agentes da comunicação estratégica a realização de constante Estudo de Situação, quais dos OCEE ABAIXO o senhor acredita que poderiam ser empregadas em apoio às operações dissuasórias, seja por intermédio da Com Estrt (visão macro, de longo prazo) ou de CRI/Op Info (visão micro, focada em alguma operação específica)?

OCEE 03 - Promover a Marca Exército Brasileiro como ator de elevado nível no Desenvolvimento Sustentável Nacional (atuando por meio das capacidades de monitoramento, controle, apoio à decisão e emprego nas fronteiras nacionais) e no

apoio às operações de coordenação e cooperação com agências na garantia da paz social

OCEE 11 - Promover o EB como instituição dotada de uma sólida cultura e valores institucionais perenes

OCEE 14 - Divulgar as ações do Exército, promovendo a temática de Defesa, e interagindo com a sociedade nos assuntos de interesse

Outro:

7. Dentro do contexto apresentado anteriormente, quais os grupos e públicos de interesse poderiam ser trabalhados, tanto pela Com Estrt, quanto no contexto das CRI? (admite mais de uma resposta)

GOVERNO: em todas as esferas e níveis, devido principalmente à necessária atuação interagências

ACADEMIA: com preferência aos grupos que apoiem estudos na área de Com Esttc, principalmente assuntos relativos a ações dissuasórias

MÍDIAS: nacionais, regionais e locais, como forma de fortalecer as narrativas propostas

ENTIDADES E ORGANIZAÇÕES SOCIAIS: com destaque àquelas que adotam a Comunicação Estratégica dentro de seus domínios

SOCIEDADE: buscando atingir a população em geral

Outro:

8. Este espaço é destinado ao senhor caso tenha interesse em complementar as ideias relativas ao tema abordado, com foco na Com Estrt.