

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

Cel Art ALEXANDRE **AUGUSTO** JOSÉ ROSSA

**A sistematização da Comunicação Estratégica no  
âmbito do Exército como instrumento de  
preservação e fortalecimento da imagem da Força e  
de apoio à consecução dos Objetivos Estratégicos  
do Exército**



Rio de Janeiro  
2023

Cel Art ALEXANDRE **AUGUSTO** JOSÉ ROSSA

**A sistematização da Comunicação Estratégica no âmbito do Exército como instrumento de preservação e fortalecimento da imagem da Força e de apoio à consecução dos Objetivos Estratégicos do Exército**

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

Orientador: Cel Inf João Luiz de Araujo Lampert

Rio de Janeiro  
2023

R827s      Rossa, Alexandre Augusto José

A sistematização da Comunicação Estratégica no âmbito do Exército como instrumento de preservação e fortalecimento da imagem da Força e de apoio à consecução dos Objetivos Estratégicos do Exército / Alexandre Augusto José Rossa. – 2023.  
56 f. : il. ; 30 cm.

Orientação: João Luiz de Araujo Lampert  
Policy Paper (Especialização em Política, Estratégia e Alta Administração do Exército) -  
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2023.  
Bibliografia: f. 52-56

1. VUCA. 2. Informação. 3. Sistematização. 3. Comunicação Estratégica. 4.  
Imagem da Força. 5. Objetivos Estratégicos do Exército. I. Título

CDD 355.4

Cel Art ALEXANDRE AUGUSTO JOSÉ ROSSA

**A sistematização da Comunicação Estratégica no âmbito do Exército como instrumento de preservação e fortalecimento da imagem da Força e de apoio à consecução dos Objetivos Estratégicos do Exército**

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

Aprovado em \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2023.

COMISSÃO AVALIADORA

---

João Luiz de Araújo Lampert – Cel Inf – Presidente  
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

---

Ivan Christie Barros de Araújo – Cel Int – Membro  
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

---

João Marcos Drumond Moutinho – Cel Com – Membro  
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

## SUMÁRIO EXECUTIVO

As três últimas décadas marcaram com muita clareza a transição da Era Industrial para a Era da Informação, num processo evolutivo que ganha força com o colapso da Ordem Mundial Bipolar, trazendo consigo a dificuldade em se definir cenários, num mundo caracterizado fundamentalmente pela incerteza. Acrônimos como VUCA (volátil, incerto, complexo e ambíguo) e BANI (frágil, ansioso, não-linear e incompreensível) popularizaram-se tanto no meio militar como empresarial, passando a ser amplamente discutidos no meio acadêmico, numa tentativa de explicar o contexto em que vivemos, onde lidar com cenários complexos e de difícil definição passou a ser o grande desafio das organizações. Numa sociedade onde a informação é a base do conhecimento, “saber comunicar” torna-se imperativo para o êxito e a sobrevivência das organizações. Neste sentido, estruturar a Comunicação de forma alinhada, integrada e sincronizada, passa a ser indispensável para a preservação e fortalecimento da imagem institucional e para o atingimento dos objetivos institucionais. Desta forma, a Comunicação Estratégica surge como uma poderosa ferramenta de apoio, cuja essência é ser uma comunicação intencional, que busca criar efeitos de informação cognitivos. Assim, esta pesquisa busca concluir se o atual esforço de sistematização da Comunicação Estratégica do Exército atende aos preceitos pelos quais foi concebida, contribuindo para a preservação e fortalecimento da imagem da Força e para o atingimento dos Objetivos Estratégicos do Exército. Ao longo da pesquisa e como forma de subsidiar as conclusões do trabalho, buscou-se realizar uma revisão da literatura, no escopo dos principais níveis de abordagem; identificar a temática da “comunicação” nos documentos estratégicos da Defesa; e analisar a atual sistematização da Comunicação Estratégica, bem como seus reflexos. Ao final, busca-se contribuir com algumas recomendações, que visam, em última análise, aperfeiçoar o processo de amadurecimento da Comunicação Estratégica no âmbito da Força.

Palavras-chave: VUCA – Informação - Sistematização - Comunicação Estratégica – Imagem da Força – Objetivos Estratégicos do Exército

## RESUMEN EJECUTIVO

Las últimas tres décadas han marcado muy claramente la transición de la Era Industrial a la Era de la Información, en un proceso evolutivo que gana fuerza con el derrumbe del Orden Mundial Bipolar, trayendo consigo la dificultad de definir escenarios, en un mundo fundamentalmente caracterizado por la incertidumbre. Acrónimos como VUCA (volátil, incierto, complejo y ambiguo) y BANI (frágil, ansioso, no lineal e incomprensible) se han popularizado tanto en el ámbito militar como empresarial, siendo ampliamente discutidos en la academia, en un intento de explicar el contexto en el que vivimos, donde enfrentarse a escenarios complejos y difíciles de definir se ha convertido en el gran reto de las organizaciones. En una sociedad donde la información es la base del conocimiento, “saber comunicar” se vuelve imperativo para el éxito y supervivencia de las organizaciones. En este sentido, estructurar la Comunicación de forma alineada, integrada y sincronizada se vuelve indispensable para la preservación y fortalecimiento de la imagen institucional y para el logro de los objetivos institucionales. De esta forma, la Comunicación Estratégica surge como una poderosa herramienta de apoyo, cuya esencia es ser comunicación intencional, que busca crear efectos de información cognitivos. Así, esta investigación busca concluir si el actual esfuerzo de sistematización de la Comunicación Estratégica del Ejército cumple con los preceptos para los cuales fue concebida, contribuyendo a la preservación y fortalecimiento de la imagen de la Fuerza y al logro de los Objetivos Estratégicos del Ejército. A lo largo de la investigación y como forma de subsidiar las conclusiones del trabajo, se buscó realizar una revisión bibliográfica, en el ámbito de los principales niveles de abordaje; identificar el tema de la “comunicación” en los documentos estratégicos de Defensa; y analizar la actual sistematización de la Comunicación Estratégica, así como sus consecuencias. Al final, se busca contribuir con algunas recomendaciones, que en última instancia apuntan a mejorar el proceso de maduración de la Comunicación Estratégica en el ámbito de la Fuerza.

Palabras clave: VUCA - Information - Sistematización – Comunicación Estratégica – Objetivos Estratégicos del Ejército

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Síntese da Comunicação Estratégica do Exército.....	42
Figura 2 – Matriz de Integração da Comunicação Estratégica do Exército.....	43
Figura 3 – Sequência metodológica.....	43
Figura 4 – Ficha descritiva.....	44
Figura 5 – Concepção da Comunicação Estratégica do Exército.....	45
Figura 6 – Evolução da Comunicação Estratégica do Exército.....	46

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ASCOM	Assessoria Especial de Comunicação Social
ASD	Ação Setorial de Defesa
BANI	Frágil, Ansioso, Não linear e Incompreensível (termo em inglês, traduzido para o português)
CCOMSEx	Centro de Comunicação Social do Exército
C Mil A	Comandos Militares de Área
Cmt Ex	Comandante do Exército
Com Estrt	Comunicação Estratégica
Com Soc	Comunicação Social
CPEAEx	Curso de Política, Estratégia e Alta Administração do Exército
CRI	Capacidades Relacionadas à Informação
DOU	Diário Oficial da União
EB	Exército Brasileiro
ECEME	Escola de Comando e Estado-Maior do Exército
EME	Estado-Maior do Exército
END	Estratégia Nacional de Defesa
ESD	Estratégia Setorial de Defesa
F Ter	Força Terrestre
Intlg	Inteligência
LBDN	Livro Branco de Defesa Nacional
MD	Ministério da Defesa
OCEE	Objetivos de Comunicação Estratégica do Exército
OEE	Objetivo Estratégico do Exército
OM	Organização Militar
Op Info	Operações de Informação
OSD	Objetivo Setorial de Defesa
OTAN	Organização do Tratado do Atlântico Norte
PI	Projeto Interdisciplinar
PCEEEx	Plano de Comunicação Estratégica do Exército
PND	Política Nacional de Defesa



PSD	Política Setorial de Defesa
SECOM	Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República
SIPLEx	Sistema de Planejamento Estratégico do Exército
USAHEC	U.S. Army Heritage and Education Center
VUCA	volátil, incerto, complexo e ambíguo (termo em inglês traduzido para o português)

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	10
<b>2 METODOLOGIA</b> .....	13
2.1 PROBLEMA.....	13
2.2 OBJETIVOS.....	13
<b>2.2.1 Objetivo Geral</b> .....	13
<b>2.2.2 Objetivos Específicos</b> .....	13
2.3 RELEVÂNCIA DO ESTUDO.....	14
2.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	14
<b>3 REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	15
<b>4 DESENVOLVIMENTO</b> .....	28
4.1 A TEMÁTICA DA COMUNICAÇÃO NOS DOCUMENTOS CONDICIONANTES DA DEFESA NACIONAL.....	28
4.2 A SISTEMATIZAÇÃO DA COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA DO EXÉRCITO E SEUS REFLEXOS .....	31
4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	46
<b>5. RECOMENDAÇÕES</b> .....	49
<b>6. CONCLUSÃO</b> .....	51
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	52

## 1 INTRODUÇÃO

Os conceitos de mundo VUCA (volátil, incerto, complexo e ambíguo) e BANI (frágil, ansioso, não-linear e incompreensível) popularizaram-se ao longo dos últimos anos, tanto no ambiente militar como no meio corporativo, refletindo as evoluções pelas quais passou a sociedade contemporânea, particularmente, e num primeiro momento, no cenário pós-Guerra Fria e, mais recentemente, num cenário pós-pandemia, tudo no escopo de uma era dominada pela informação.

O United States Army Heritage and Education Center (USAHEC) é o principal centro de pesquisa histórica do Exército dos EUA e serve como repositório para a vasta coleção de materiais históricos do Exército dos EUA, localizado no U.S. Army War College em Carlisle, Pensilvânia.

Segundo (USAHEC, 2022), após um esforço para determinação da data exata da incorporação do acrônimo VUCA nos currículos do Army War College, foram encontradas evidências documentais que remontam ao outono de 1987.

Em matéria publicada por Jesús Rodríguez, em 2017, no jornal espanhol El País, intitulada: As Guerras do Século XXI: tanques e ciberataques no mesmo campo de batalha, o autor afirma que:

Agora nada pode ser descartado. A guerra do século XXI é híbrida e também convencional. Militar e civil. De alta e baixa intensidade. Com divisões blindadas e microcomandos de assassinos. Ambígua e sutil. Ela se movimenta com facilidade nos subúrbios das grandes capitais e também nos territórios sem lei dos Estados falidos, da Síria, Iraque e Nigéria até o Afeganistão, Líbia, Mali, Sudão e Iêmen. As redes sociais são seu veículo de propaganda. Seus responsáveis são os Estados sem escrúpulos e um elenco de atores que vai desde os grupos terroristas e o extremismo religioso até o crime organizado, os traficantes de armas e pessoas e os senhores da guerra. E, em um segundo escalão, uma complexa combinação de todos esses elementos. Do antigo, do novo e do novíssimo. (RODRÍGUEZ, 2017).

Segundo o autor, a definição dessa questão por parte dos militares, diplomatas e agentes de inteligência consultados se reduz a uma só palavra: “incerteza”.

Indo além do conceito de mundo VUCA, Jamais Cascio, antropólogo norte-americano, em um artigo publicado no Medium em abril de 2020 e intitulado Facing the Age of Chaos (“Enfrentando a era do caos”, em tradução livre), defini o conceito de mundo BANI, como forma de esboçar um novo enquadramento para um mundo que foi além de ser apenas complexo e tornou-se totalmente caótico.

Em abril de 2022, o General de Exército Richard Fernandez Nunes (Gen Richard), atual Chefe do Departamento de Educação e Cultura do Exército (DECEX) e antigo Chefe do Centro de Comunicação Social do Exército, publicou um artigo no Blog do Exército Brasileiro, intitulado: O Mundo em Acrônimos e a Comunicação Estratégica do Exército.

No referido artigo, o Gen Richard chama atenção para o mundo VUCA e para os desafios impostos ao estabelecimento de uma comunicação estratégica no âmbito do Exército:

[...] Lidar com as ideias de volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade para se estruturar a comunicação estratégica do Exército é como realizar o ESAON em terreno movediço. O importante agora pode tornar-se rapidamente irrelevante, o que é neste momento pode não ser daqui a pouco, as conexões são múltiplas, o inimigo do nosso inimigo não é necessariamente nosso amigo, aliás, quem é amigo de quem? (NUNES, 2022).

Extrapolando os termos VUCA e BANI, (NUNES, 2022), traz à reflexão um outro acrônimo:

Se os mundos VUCA e BANI ainda não tiverem despertado suficiente inquietação, que tal uma provocação ao pensamento crítico? No que diz respeito ao entendimento da dimensão informacional, sugiro cunharmos outro acrônimo: PSIC! Não, talvez não seja o que sugere. Não se trata de rotular o ambiente como psicótico, desconectado da realidade. Para muitos pode ser isso mesmo, mas o que tenho observado é que estamos diante de um mundo precipitado, superficial, imediatista e conturbado. A precipitação é um mal recorrente na comunicação. Se antes, a volúpia de certos órgãos de mídia e jornalistas pelos furos de reportagem, muitas vezes sem a devida checagem, produzia danos de difícil reparação à veracidade dos fatos; hoje, com a disseminação das mídias sociais, essa mazela aumenta de modo exponencial, com inúmeros conteúdos sendo disparados sem o menor cuidado. Demonstrar estar bem informado é um dos traços de vaidade mais comumente observados. Para o Exército, alvo contumaz de matérias precipitadas, outra faceta dessa característica é que ela também afeta seu próprio público interno. E disciplinar essa questão é tarefa imperiosa para a comunicação estratégica.

Segundo o Manual de Campanha EB70-MC-10.213 Operações de Informação, “a informação tornou-se o componente primordial da Era do Conhecimento e uma poderosa ferramenta para influenciar, interromper ou afetar a capacidade do adversário de tomar e compartilhar as suas decisões”. (BRASIL, 2019, p.2-2).

Ainda segundo o mesmo manual:

A dimensão informacional do ambiente operacional, em uma sociedade cada vez mais influenciada pela informação, reveste-se de destacada importância, uma vez que a percepção estabelecida como válida na mente de um ou mais públicos-alvo – a narrativa dominante – pode ser considerada um ponto decisivo nas operações militares contemporâneas e o “terreno” informacional

passa a ser tão importante quanto o físico e o humano. (BRASIL, 2019, p.2-6).

Em artigo publicado na revista das ciências militares da Coleção Meira Mattos, o Gen Richard apresenta algumas considerações sobre a comunicação estratégica e a dimensão informacional. Segundo (NUNES, 2019, p.viii):

As ameaças à imagem do Exército, como quaisquer outras que visem obstar a conquista de seus objetivos estratégicos ou operacionais, podem ser de origem interna ou externa, provenientes de forças oponentes regulares ou irregulares, de organizações não governamentais ou agências diversas, de produtores de mídia ou de atores não estruturados. Os ataques que podem ser desferidos na dimensão informacional visam, em última análise, a desinformação, a contraposição de narrativas alternativas, com o propósito deliberado de atingir a imagem, com ou sem fundamento nos fatos, neste caso as chamadas fake news. São comuns os recursos ao emprego de hackers, bots e trolls, à manipulação, à distorção, à descontextualização e à falsificação de perfis e de conteúdos.

Assim, é fundamental atuar com efetividade na dimensão informacional, dominando a narrativa, seja em tempo de paz, na vertente institucional e com vistas à consecução dos Objetivos Estratégicos do Exército, foco desta pesquisa, seja num eventual conflito armado, no âmbito operativo e com vistas à consecução dos objetivos operacionais.

No artigo supracitado, o Gen Richard chama a atenção para a necessidade de adoção dos preceitos da comunicação estratégica:

**“Como se pode depreender, a preservação e o fortalecimento da imagem do Exército, nos tempos atuais, indicam a necessidade de uma abordagem mais abrangente que a da comunicação social tradicional, de um redirecionamento para a adoção dos preceitos da comunicação estratégica, ou seja, uma comunicação alinhada, integrada e sincronizada”.** (NUNES, 2019, p. ix, grifo nosso).

Ainda nesse escopo e voltando a referenciar o Gen Richard:

**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.** (NUNES, 2022, grifo nosso).

Neste sentido, diversos atores se dedicaram ao esforço de sistematização da Comunicação Estratégica no âmbito do Exército.

Como resultado de todo esse esforço, vários documentos foram elaborados. Algumas portarias do Comandante do Exército e do EME, como a que instituiu as **regras para o emprego das mídias sociais, começaram a ser**

**publicadas em 2019.** Mas foi no ano seguinte que o arcabouço normativo se completou. **A Portaria nº 1.237-C Ex, de 23 de novembro de 2020, que aprova a Diretriz Geral de Comunicação Estratégica no Âmbito do Exército,** consolida e integra conceitos, responsabilidades e ações a realizar. (NUNES, 2022).

Segundo (NUNES, 2022), a elaboração da Diretriz Geral de Comunicação Estratégica materializa o resultado final de um primeiro esforço de sistematização da Comunicação Estratégica do Exército.

Numa sociedade onde a informação é a base do conhecimento, a habilidade em saber comunicar torna-se fator primordial para a própria sobrevivência das organizações.

Assim, é fundamental analisar a atual sistematização da Comunicação Estratégica do Exército e sua efetividade na preservação e fortalecimento da imagem da Força e no apoio à consecução dos Objetivos Estratégicos do Exército.

## **2. METODOLOGIA**

### **2.1 PROBLEMA**

Em função do acima exposto, foi formulado o seguinte problema para esta pesquisa:

- De que maneira a atual sistematização da Comunicação Estratégica contribui com a preservação e fortalecimento da imagem da Força e com a consecução dos Objetivos Estratégicos do Exército?

### **2.2 OBJETIVOS**

#### **2.2.1 Objetivo Geral**

- Analisar de que maneira a atual sistematização da Comunicação Estratégica contribui com a preservação e fortalecimento da imagem da Força e com a consecução dos Objetivos Estratégicos do Exército.

#### **2.2.2 Objetivos Específicos**

- Realizar uma revisão da literatura, buscando identificar as principais abordagens sobre Comunicação Estratégica no contexto institucional; no contexto de uma comunicação voltada para temas de interesse nacional, particularmente no que diz respeito à Segurança e Defesa Nacional; e no contexto das operações militares;

- Identificar a temática da Comunicação e sua importância estratégica nos documentos condicionantes da Defesa Nacional; e
- Analisar a atual sistematização da Comunicação Estratégica no âmbito do Exército e seus reflexos.

### 2.3 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Em suas diretrizes para o ano de 2022, o então Comandante do Exército (Cmt Ex), General de Exército (Gen Ex) Marco Antônio Freire Gomes determinou que se prosseguisse no esforço de implantação da Comunicação Estratégica, com foco no alinhamento, integração e sincronização do discurso e no combate às narrativas desfavoráveis à Força.

Para o período de 2023 a 2026, o Cmt Ex, Gen Ex Tomás Miguel Miné Ribeiro Paiva, estabeleceu como uma das premissas de suas diretrizes, a importância da Comunicação Estratégica para a preservação e fortalecimento da imagem da Força, devendo-se intensificar as ações nesse sentido, de forma sinérgica, evitando-se a desinformação.

Ainda, com o mesmo foco apontado nas diretrizes de 2022, o Gen Ex Tomás estabeleceu em suas diretrizes o prosseguimento 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.

Desta forma, fica muito clara a importância que o Comando do Exército vem dando ao tema.

O desenvolvimento desta pesquisa visa fomentar a discussão sobre um tema atual e relevante, ainda em fase de amadurecimento e implementação no âmbito da Exército Brasileiro, indispensável para que o EB atinja seus Objetivos Estratégicos e sua Visão de Futuro, contribuindo para a maturidade institucional a respeito do tema.

### 2.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O presente estudo busca analisar a atual sistematização da Comunicação Estratégica do Exército em sua vertente institucional e seus reflexos.

Considerações sobre a abordagem da comunicação estratégica a nível institucional, voltada para o cotidiano das Organizações, bem como no contexto dos

temas de interesse nacional, serão exploradas na revisão da literatura e servem como subsídios para o estudo.

Ainda no escopo da revisão de literatura, também serão apresentadas considerações sobre o ambiente operacional e a dimensão informacional, no contexto de uma comunicação estratégica voltada para as operações militares, numa situação de crise ou conflito armado e que servem de subsídio para o objeto de estudo, uma vez que as concepções apresentadas podem contribuir para elucidar o papel da comunicação estratégica no contexto de uma situação de normalidade.

Os documentos estratégicos da Defesa, em particular a Política Nacional de Defesa e a Estratégia Nacional de Defesa serão analisados, especificamente, em suas abordagens com relação à temática da Comunicação.

Por fim, o estudo analisa a atual sistematização da Comunicação Estratégica do Exército, tendo como referência os documentos produzidos a partir da Diretriz Geral de Comunicação Estratégica do Exército e aqueles que imediatamente a precederam.

### **3. REVISÃO DE LITERATURA**

O mundo acadêmico começou a se debruçar mais atentamente sobre o tema da Comunicação Estratégica a partir de 2007 com a criação de um fórum internacional, materializado através do periódico denominado International Journal of Strategic Communication (Revista Internacional de Comunicação Estratégica), cujo objetivo era promover globalmente o desenvolvimento teórico e prático da Comunicação Estratégica.

O Exército Brasileiro, vencendo o hiato de mais de três décadas, desde a 1ª edição das Instruções Provisórias IP 45-1 Relações Públicas, de 20 de novembro de 1975 e com a finalidade de estabelecer os princípios doutrinários que regem a atividade de Comunicação Social do Exército, bem como orientar seu planejamento, aprovou, por intermédio da Portaria Nº 026-EME, de 22 de abril de 2009, o Manual de Campanha C45-1 Comunicação Social, 1ª edição.

Passados cerca de dez anos, em 2019, a partir da construção de um corpo normativo, o Exército começa a adotar os preceitos da Comunicação Estratégica, expandindo os tradicionais ramos da Comunicação Social, num esforço inicial de sistematização.



A presente revisão de literatura apresentará de maneira objetiva algumas considerações sobre as principais abordagens associadas à Comunicação Estratégica, julgadas úteis para o desenvolvimento desta pesquisa.

No decorrer da presente revisão e no prosseguimento do desenvolvimento do estudo, serão utilizadas diversas publicações relacionadas ao tema, dentre livros, revistas, artigos, manuais, cartilhas, cadernos, diretrizes, planos e normas, conforme a estrutura de pesquisa planejada.

No artigo intitulado *Defining Strategic Communication* (Definindo Comunicação Estratégica), publicado na primeira edição do *International Journal of Strategic Communication*, (HALLAHAN; HOLTZHAUSEN; RULER; VERCIC; SRIRAMESH, 2007, p.3, tradução nossa) examinam a natureza multidisciplinar da Comunicação Estratégica, definindo a mesma como o “uso intencional da comunicação por uma organização para cumprir sua missão”. Os autores examinam ainda o termo estratégico e identificam os principais aspectos da comunicação.

De acordo com (ZERFASS; VERCIC; NOTHHAFTD; WERDER, 2018, p.487, tradução nossa):

Essa definição inspiradora na primeira edição do *International Journal of Strategic Communication* ganhou ampla atenção e induziu muitos pesquisadores a investigar suas características. Uma ampla gama de artigos e livros foi publicada, e programas de estudo na graduação e pós-graduação em todo o mundo adotaram a “comunicação estratégica” como denominador comum em seus nomes.

Segundo os referidos autores, após uma década de pesquisas em Comunicação Estratégica, faz-se necessário adotar uma nova e mais ampla definição.

Argumentamos que a comunicação estratégica abrange toda a comunicação que é importante para a sobrevivência e sucesso sustentado de uma entidade. Especificamente, a comunicação estratégica é o uso intencional da comunicação por uma entidade para envolver-se em conversas de importância estratégica para seus objetivos. (ZERFASS, et al., 2018, p.487, tradução nossa).

Ao prefaciar e organizar a obra intitulada *Comunicação Organizacional Estratégica: aportes conceituais e aplicados*, Margarida Maria Krohling Kunsch, destaca que:

Na contemporaneidade, a comunicação organizacional sucede dentro de um contexto muito mais complexo no âmbito tanto das organizações como da sociedade. **Grandes são os desafios a serem enfrentados pelos atores envolvidos em uma sociedade em constantes transformações, onde as condições adversas e os cenários de turbulência passam a ser uma constante na vida das pessoas e das organizações em geral.**

**As organizações, como partes da sociedade, são diretamente afetadas por todas essas mudanças e, conseqüentemente, sua comunicação assume novas formas de atuação: ela deixa de ter uma função apenas técnica e instrumental para ser estratégica.** Apesar das incertezas globais e da impossibilidade do controle imaginado como possível por parte das organizações, **as ações de comunicação precisam ser muito mais bem pensadas estrategicamente e planejadas com base em pesquisas científicas e análise e interpretação de cenários.** Daí a necessidade de uma visão crítica de mundo, de uma filosofia e de adoção de políticas de uma comunicação social integrada, unindo o trabalho de relações públicas com a comunicação institucional e a comunicação interna (KUNSCH, 2016, p.9, grifo nosso)

Kunsch, ao tratar da Comunicação Estratégica nas organizações contemporâneas, apresenta as seguintes considerações:

Na perspectiva mais racional e clássica, a **comunicação organizacional estratégica está relacionada com a visão pragmática da comunicação, com vistas à eficácia e aos resultados.** É considerada um fator que agrega valor à organização e aos negócios. **Alinha-se, estrategicamente, por meio do planejamento estratégico e de gestão, aos objetivos globais da organização e aos princípios estabelecidos em relação a sua missão, sua visão e seus valores.** A alta direção e o executivo responsável pela comunicação, bem como todos os agentes nela envolvidos, a concebem de fato como um fator estratégico fundamental de resultados em relação à organização e como **indispensável para o cumprimento de sua missão e visão.** (KUNSCH, 2018, p.20, grifo nosso).

Segundo a professora de comunicação estratégica da escola de comunicação da Universidade de Ohio, Jasmine Roberts (2016), cinco princípios devem ser seguidos: criar uma mensagem intencional, escolher a plataforma correta para se comunicar, comunicar no momento certo, selecionar e analisar o público e definir o impacto que se pretende alcançar.

As considerações acima apresentam abordagens essencialmente acadêmicas do conceito de Comunicação Estratégica, com viés institucional, em uma situação de normalidade, voltadas para o cotidiano das organizações de uma maneira geral.

Ao abordar a Comunicação Estratégica no contexto governamental, em torno de uma agenda nacional para questões de interesse nacional, como Políticas e Estratégias Nacionais, e, dentre estas, as voltadas para a Segurança e Defesa Nacionais, algumas considerações merecem ser destacadas.

Segundo o General do Exército dos EUA, Mari K. Eder, em um artigo publicado em 2007, intitulado Toward Strategic Communication:

Vários artigos na imprensa no ano passado relataram que líderes políticos e militares estão frustrados porque o **governo não possui um processo integrado para entregar “comunicação estratégica” sobre questões de importância nacional**, particularmente a Guerra ao Terrorismo. A frustração com a **incapacidade de coordenar e sincronizar as atividades de informação pública** foi descarregada no Departamento de Defesa (DOD) e

nos serviços militares. Outros expressaram preocupações semelhantes sobre a **falta de coesão e coordenação dentro do Departamento de Estado e do Conselho de Segurança Nacional**. Em suma, a questão de como transformar os canais e métodos de comunicação pública para enfrentar os desafios colocados em uma era de mídia globalizada, instantânea e ubíqua tem causado preocupação e até alarme. (EDER, 2007, p. 61, grifo nosso, tradução nossa).

Ao apresentar a importância da Comunicação Estratégica e os efeitos nocivos da falta de uma Comunicação Estratégica governamental, o autor destaca que:

O principal benefício da comunicação estratégica decorre essencialmente do princípio da guerra chamada massa. **Comunicação estratégica significa agregar informações entre todos os agentes de informação pública em um momento e local críticos para atingir um objetivo específico**. Evita os efeitos destrutivos de mensagens confusas que resultam de informações não massivas. Driblar informações confusas e não sincronizadas em vez de divulgar em massa mensagens inequívocas apoiadas por um corpo substancial de fatos é especialmente destrutivo em tempos de crise, ou quando o governo e os militares se encontram sob enorme pressão pública ou política, escrutínio público meticuloso, e crítica emocional. Muitos pensam que o governo dos EUA costuma enviar **mensagens contraditórias sobre questões de interesse vital**, mensagens nas quais a política não é articulada de forma clara e consistente ou nenhuma justificativa clara para política é fornecida. Essas **mensagens minam a confiança na política dos EUA, transmitindo a percepção de desordem, vacilação e fraqueza na vontade nacional** a qualquer nação que procure entender as intenções dos EUA. Isso frustra nossos aliados, confunde amigos em potencial e encoraja nossos inimigos. (EDER, 2007, p. 62, grifo nosso, tradução nossa).

Ao apresentar as características que distinguem a Comunicação Estratégica das informações públicas, o autor supracitado destaca a importância da seleção do público, presente na definição de Comunicação Estratégica apresentada pelo Departamento de Defesa dos Estados Unidos no Roteiro de Execução da Comunicação Estratégica, da Revisão Quadrienal da Defesa (QDR) de 2006:

**Processos e esforços do governo dos Estados Unidos focados para entender e engajar públicos-chave para criar, fortalecer ou preservar condições favoráveis ao avanço dos interesses e políticas nacionais** por meio do uso de informações, temas, planos, programas e ações coordenadas e integradas com outros elementos do poder nacional. (EDER, 2007, apud UNITED STATES, 2006, p.3, grifo nosso, tradução nossa).

Por fim, o referido autor apresenta sua visão sobre a Comunicação Estratégica, conceitualmente lógica e preparada para ser desenvolvida.

Podemos construir uma capacidade nacional sólida, significativa e responsiva para comunicar políticas em torno desse conceito. **Em nível nacional, nosso maior patrimônio é o reconhecimento de que, a partir da sede do governo, devemos vincular as comunicações à estratégia e à política nacional. A comunicação estratégica está evoluindo como um processo. Nasceu necessariamente em colaboração e foi integrada em todas as operações emanadas da estratégia de segurança nacional dos Estados Unidos**. Dentro do ramo executivo do governo, devemos ser capazes de nos

comunicar de forma consistente e clara com os aliados e inimigos dos Estados Unidos e com o público internacional em todo o cenário mundial. Devemos remover a névoa de suspeita nascida de mensagens misturadas, mutáveis ou incompletas. (EDER, 2007, p. 69, grifo nosso, tradução nossa).

O instituto de assuntos internacionais do Reino Unido, The Royal Institute of International Affairs é um dos principais institutos mundiais para análise de questões internacionais. A Chatham House é a sede do Royal Institute of International Affairs há mais de cem anos.

Criado em 1920, o instituto trabalha para estimular o debate e a pesquisa sobre política, negócios, segurança e outras questões chave no cenário internacional, utilizando suas publicações como uma de suas ferramentas.

Em um relatório publicado em 2011, intitulado Strategic Communications and National Strategy (Comunicação Estratégica e Estratégia Nacional), Paul Cornish, Julian Lindley-French e Claire Yorke analisam o que é a Comunicação Estratégica; o porquê da Comunicação Estratégica; onde o desenho e a atividade de Comunicação Estratégica devem estar situados; e como deve ser empregada, buscando promover uma maior familiaridade e efetividade no uso das Comunicações Estratégicas.

Ao apresentar as considerações iniciais sobre a definição de Comunicação Estratégica o relatório destaque que:

A busca por uma definição comum, em vez de ajudar, muitas vezes prejudicou as comunicações estratégicas. De fato, **a natureza idealmente flexível e adaptável das comunicações estratégicas significa que nenhuma definição única será suficiente**. No entanto, as comunicações estratégicas compreendem **quatro componentes principais: operações de informação; operações psicológicas; diplomacia pública; e relações públicas**. (CORNISH; LINDLEY-FRENCH; YORKE, 2011, p. 3-4, grifo nosso, tradução nossa).

Ainda, destaca os elementos comuns aos quatro componentes:

O primeiro é a **necessidade de informar, influenciar e persuadir** o público em casa e no exterior, seja amigável, adversário ou apenas um membro do público. O segundo é a **necessidade de promover a coordenação em todo o governo para evitar o que o Exército dos EUA chama de “fratricídio informacional”**. Em terceiro lugar, a **necessidade de comunicar estrategicamente depende da capacidade de comunicar ações a todos os públicos afetados e interessados** e de **garantir que as próprias ações sejam comunicáveis**, ou seja, complementares e de **suporte aos objetivos estratégicos**. (CORNISH, et al., 2011, p.4, grifo nosso, tradução nossa).

Segundo o relatório, “atualmente, as comunicações estratégicas ainda refletem com muita frequência um conceito e cultura de “todo o exército” em vez de um conceito

e cultura muito necessários de “todo o governo”. (CORNISH, et al., 2011, p.4, tradução nossa).

Christopher Paul, Ph.D em Sociologia pela Univeridade da Califórnia, Los Angeles, em *Strategic Communication: origins, concepts, and current debates*, apresenta o que considera uma definição de trabalho sobre a Comunicação Estratégica:

Para mim, comunicação estratégica é coordenar as coisas que você faz e diz em apoio aos seus objetivos. Mais formalmente, **defino comunicação estratégica como ações coordenadas, mensagens, imagens e outras formas de sinalização ou engajamento destinadas a informar, influenciar ou persuadir audiências selecionadas em apoio a objetivos nacionais.** (PAUL, 2011, p.3, grifo nosso, tradução nossa).

Em sua obra, Paul apresenta o que considera ser os quatro elementos centrais da Comunicação Estratégica, a saber:

- Importância de informar, influenciar e persuadir eficazmente;
- Definição de objetivos claros;
- Necessidade de coordenação e desconflito para que se evite o fratricídio informacional; e
- Comunicabilidade das ações. (PAUL, 2011, p.4, tradução nossa).

Seu trabalho influenciou a doutrina e a política de defesa tanto nos Estados Unidos como internacionalmente, dando suporte nas áreas das operações no ambiente informacional, guerra da informação, contrapropaganda e operações cibernéticas.

Em um artigo publicado em 2007, intitulado *Strategic Communication and National Security* (Comunicação Estratégica e Segurança Nacional), o Almirante James G. Stavridis, então comandante do Comando Sul dos EUA (2006 a 2009), a partir de três estudos de caso e de alguns outros, desenvolveu no âmbito do Comando Sul uma série de princípios orientadores da Comunicação Estratégica, com foco na área de atuação de seu comando.

Antes de se debruçar sobre os referidos princípios, o Almirante Stavridis apresenta suas considerações sobre o conceito de Comunicação Estratégica.

Simplificando, **o objetivo da comunicação estratégica é fornecer ao público informações verdadeiras e oportunas que os influenciarão a apoiar os objetivos do comunicador. Além da veracidade e tempestividade, a informação deve ser entregue ao público certo de forma precisa.** Essa abordagem generalizada pode ser aplicada essencialmente a qualquer organização, ao Departamento de Defesa (DOD) em geral e, especificamente, aos nove comandos combatentes individuais dos Estados Unidos. (STAVRIDIS, 2007, p.4, grifo nosso, tradução nossa).

De acordo com Stavridis (2007), algumas diretrizes devem ser observadas com relação à Comunicação Estratégica. É preciso que se diga a verdade; que se tenha uma boa mensagem, carregada de valores humanos apropriados; que se entenda o público; que se desenvolva um plano de Comunicação Estratégica, razoavelmente bom, em tempo hábil; que seja concebido no nível estratégico, mas que se organize no nível operacional, para que seja habilitado no tático; que permita aferir os resultados e realizar os ajustes necessários; que seja atrativo; que seja constantemente amadurecido; que explore e potencialize as oportunidades criadas; que saiba aceitar a derrota na guerra informacional, mas que siga adiante; e que, por outro lado, saiba identificar as vitórias alcançadas.

Em suas considerações finais, Stavridis apresentou algumas recomendações, concluindo sobre a dificuldade em se trabalhar a Comunicação Estratégica no contexto da Segurança Nacional.

Afinal, trabalhar em comunicação estratégica para a segurança nacional é um pouco como trabalhar em um laboratório tentando encontrar a cura para o câncer. Existem muitas incertezas iniciais, erros e interpretações incorretas. Os recursos são muitas vezes de difícil obtenção, [...]. Mas é tudo por uma causa nobre, o trabalho é fascinante e, no final, **os esforços do comunicador estratégico podem ser de enorme benefício para a segurança nacional dos Estados Unidos, especialmente no emergente mundo complexo deste instável século 21.** (STAVRIDIS, 2007, p.7, grifo nosso, tradução nossa).

Cristian E. Guerrero-Castro, licenciado em Comunicação Social e Mestre em Comunicação Estratégica, com o tema intitulado Strategic Communication for Security & National Defense: Proposal for an Interdisciplinary Approach, apresenta uma proposta de abordagem interdisciplinar para Comunicação Estratégica, no contexto da Segurança e Defesa Nacional. Cristian possui ainda pós-graduação em Estudos Políticos e Estratégicos e mestrado em Segurança e Defesa na Academia Nacional de Estudos Políticos e Estratégicos do Ministério da Defesa do Chile e especialização em Estratégia e Política de Defesa pela National Defense University dos EUA.

Cristian E. Guerrero-Castro inicia sua abordagem destacando o poder das comunicações nos exemplos recentes de ações militares, em relação ao papel de atores diretos em disputas por conflito de interesses e como ela pode ser empregada em prol dos interesses político-estratégicos.

Esses exemplos também mostraram como a comunicação pode influenciar diretamente as percepções dentro do sistema internacional e entre aqueles que gozam de “liberdade de ação”, sempre perseguidos por um arsenal de tecnologia de mídia imediata. No entanto, em um conflito de interesses, os Estados-nação atuam em linhas políticas e utilizam as ferramentas dos

“campos de ação” (interno, externo, econômico e de defesa) para executar suas estratégias nacionais, com o objetivo de manter ou perseguir objetivos políticos e estratégicos. Mas como podemos nos defender das comunicações, ou usá-las para beneficiar nossos interesses político-estratégicos? (GUERRERO-CASTRO, 2013, p.27, tradução nossa).

Ainda segundo o autor, após os ataques de 11 de setembro, o conceito de Comunicação Estratégica começou a aparecer no vocabulário de muitas pessoas envolvidas com as questões de Segurança e Defesa Nacional, particularmente dentro da administração de George W. Bush, focada em desenvolver capacidades relacionadas à comunicação, no contexto da chamada “Guerra de percepções”, com o objetivo de alcançar credibilidade e, portanto, liberdade de ação.

Ao relacionar a Comunicação Estratégica com outras áreas, o autor chama atenção para o verdadeiro papel da Comunicação Estratégica.

Com plena confiança nesta pesquisa, e com base nos resultados obtidos posso afirmar que **a comunicação estratégica não é marketing, publicidade, relações públicas, jornalismo, psicologia, sociologia, comunicação social, comunicação visual, antropologia** nem qualquer outra área relacionada com estas. No entanto, **a comunicação estratégica deve cumprir o papel de selecionar, liderar, integrar, coordenar, ativar e executar os recursos dessas disciplinas para apoiar os objetivos nacionais e os interesses permanentes de um Estado-nação.** (GUERRERO-CASTRO, 2013, p. 49, tradução nossa).

Por fim, o autor reforça as missões da Comunicação Estratégica para Segurança e Defesa Nacional.

Com base na análise qualitativa, as **missões de comunicação estratégica para segurança e defesa nacional devem apoiar a estratégia de segurança nacional e a estratégia de defesa nacional**, contribuindo para manter, proteger e alcançar os interesses e objetivos nacionais do estado-nação, que se dividem entre diferentes períodos temporais (paz, crise, guerra).

**Em tempos de paz:** alcançar **dissuasão no hemisfério e estatura estratégica no sistema internacional**. **Em estado de crise:** obter **credibilidade no sistema internacional**. **Em estado de guerra:** obter **legitimidade interna e externa** no sistema internacional para obter **liberdade de ação**. (GUERRERO-CASTRO, 2013, p.50, grifo nosso, tradução nossa).

Trazendo essa abordagem para o contexto nacional, particularmente com relação à temática da Segurança Nacional, a Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República (SECOM) é o órgão responsável por definir as estratégias de comunicação do governo federal e coordenar as atividades de comunicação dos órgãos públicos.

De acordo com o Decreto Nº 11.362, de 1º de janeiro de 2023, foram estabelecidas dezesseis competências para a SECOM.

Ao analisarmos as competências da SECOM, podemos depreender a falta de uma abordagem estratégica da comunicação, que dialogue com questões de interesse vital como a Segurança Nacional e que comunique os Objetivos Nacionais. As competências descritas são eminentemente administrativas, voltadas para o campo da comunicação social, sem qualquer caráter estratégico.

No que diz respeito à temática da Defesa Nacional, ainda no contexto nacional, o Ministério da Defesa assumi papel proeminente.

Dentro de sua estrutura organizacional, o Ministério da Defesa possui a Assessoria Especial de Comunicação Social (ASCOM), que é um dos órgãos de assistência direta e imediata ao Ministro de Estado de Defesa.

De acordo com o conteúdo publicado no site Gov.br em 31 de março de 2023 e atualizado em 21 de junho de 2023, compete à ASCOM, observadas as competências da SECOM, exercer as atividades de comunicação do Ministro de Estado de Defesa e a comunicação institucional dos órgãos integrantes da administração central do Ministério, dentre as quais destaco a adequação das ações de comunicação social do Ministério e das Forças Armadas aos preceitos da Política e da Estratégia Nacional de Defesa e do LBDN e a propositura do Planejamento Estratégico de Comunicação Social do Ministério.

A despeito das competências atribuídas à ASCOM e atualizadas recentemente, coube ao Ministério da Defesa, ainda em 2005, elaborar a Política de Comunicação Social da Defesa.

Assim, por intermédio da Portaria Normativa nº 1359/MD, de 12 de dezembro de 2005, publicada no Diário Oficial da União (DOU) de 13 de dezembro de 2005, foi aprovada a Política de Comunicação Social da Defesa, com a finalidade de sensibilizar a sociedade acerca da importância das questões que envolvam ameaças à soberania, aos interesses nacionais e à integridade territorial do Brasil

Mesmo sendo um documento com quase duas décadas de vigência, pontua com muita assertividade qual deve ser o foco da comunicação social no âmbito da Defesa Nacional, ainda que seja um documento eminentemente voltado para o cotidiano do Ministério da Defesa, numa situação de normalidade institucional.

Mais recentemente, o Conselho Superior de Governança do Ministério da Defesa aprovou, por meio da Resolução Nº2/CONSUG/MD, de 25 de novembro de 2019, o Planejamento Estratégico Setorial 2020-2031, conformado por 4(quatro) fases, dentre as quais destaco as fases 3 (Política Setorial de Defesa) e 4 (Estratégia



Setorial de Defesa), decorrentes da Política Nacional de Defesa e da Estratégia Nacional de Defesa, alvos de análise posterior.

A Política Setorial de Defesa (PSD) é o documento que estabelece, no âmbito do setor de defesa, os **objetivos estratégicos setoriais que permitirão concretizar a visão de futuro no horizonte temporal estabelecido pelo planejamento estratégico e contribuir para implementação das ações estratégicas previstas na Estratégia Nacional de Defesa.** (BRASIL, 2019, p.4, grifo nosso).

Com base na Política Setorial de Defesa, é estabelecida a Estratégia Setorial de Defesa. A Estratégia Setorial de Defesa (ESD) é o documento que estabelece, no âmbito do setor de defesa, as Estratégias Setoriais de Defesa (ESD) e as Ações Setoriais de Defesa (ASD) a serem implementadas para alcançar os objetivos estratégicos setoriais definidos na Política Setorial de Defesa (PSD).

No que diz respeito ao OSD4. Incrementar o apoio à política externa, foram estabelecidas 3(três) Estratégias Setoriais de Defesa.

**ESD 4.1 - Ampliar a projeção do setor de defesa no cenário internacional**  
**ESD 4.2 - Contribuir para a cooperação internacional**  
**ESD 4.3 - Contribuir para a paz e segurança internacional** (BRASIL, 2019, p.10, grifo nosso).

No que diz respeito ao OSD13. Ampliar a interação com a sociedade brasileira, também foram estabelecidas 3(três) Estratégias Setoriais de Defesa, com destaque para a ASD 13.2.2.

**ESD 13.1 - Fortalecer a imagem institucional [...]**  
**ESD 13.2 - Incrementar o emprego da comunicação social**  
**ASD 13.2.2 - Integrar os planejamentos estratégicos de comunicação social do Ministério da Defesa e das Forças Armadas.**  
**ESD 13.3 - Desenvolver a mentalidade de defesa no âmbito da sociedade brasileira.** (BRASIL, 2019, p.16-17, grifo nosso).

A despeito de não haver nenhuma citação sobre comunicação estratégica nos supracitados documentos, e reforçando as considerações anteriores, percebe-se claramente que a comunicação social no âmbito do Ministério da Defesa assume um caráter estratégico e assim deve ser encarada e trabalhada, devendo ser um dos vetores de uma comunicação estratégica mais ampla, que apoie os objetivos institucionais estabelecidos.

Passando a abordar a Comunicação Estratégica sob o prisma das operações militares, alguns autores apresentam importantes considerações que agregam valor ao estudo realizado.

G.R. Dimitriu, da Netherlands Defence Academy em artigo intitulado Winning the story war: Strategic communication and the conflict in Afghanistan, realiza um

estudo de caso da Comunicação Estratégica no conflito do Afeganistão, partindo da constatação de que desde 2001, uma vez ou outra, o Ocidente perdeu a luta sobre a comunicação para terroristas e insurgentes.

Abordando os ataques de 11 de setembro, Dimitriu, citando McChrystal, destaca que:

O ataque de 11 de setembro nos Estados Unidos em 2001 inaugurou a era do terrorismo mundial. Desde então, **organizações terroristas e insurgências obtiveram muitos sucessos no campo das comunicações**, não apenas em países muçulmanos, mas também no Ocidente. Alguns estão convencidos de que o **Ocidente está envolvido em uma “guerra de ideias”, uma batalha de comunicação onde estão em jogo a credibilidade e a legitimidade política**. (DIMITRIU, 2012, p.195, apud McCHRISTAL, 2009, p. 6, grifo nosso, tradução nossa).

De acordo com Dimitriu (2012), essa luta gira em torno da influência, onde terroristas e insurgentes buscam influenciar seus oponentes, seus seguidores e a opinião pública internacional para atingir seus objetivos, não apenas por seus atos, mas também com palavras e imagens.

Ao citar James Forest, Dimitriu destaca que: “Tanto no terrorismo quanto nas insurgências, Estados e atores não estatais competem uns contra os outros para ganhar influência entre as principais audiências públicas – o centro de gravidade em praticamente todos os conflitos contemporâneos”. (DIMITRIU, 2012, p.195 apud FOREST, 2009, p. xi, tradução nossa).

Em suas conclusões, Dimitriu destaca que a Comunicação Estratégica é um fenômeno complexo e multifacetado, onde tudo gira em torno de percepção: a percepção da população local, a percepção de um público internacional, da frente doméstica e de todos os outros grupos-alvo relevantes.

Reforça ainda que a capacidade de influenciar opiniões em casa e na área da missão sempre foi um fator crucial nos conflitos e que nos primeiros anos no Afeganistão não havia uma forma coordenada e interativa de influenciar um grupo-alvo, tão pouco preocupação com as percepções da população local, do ceticismo internacional ou do eleitorado local.

Segundo Dimitriu, esse quadro mudou a partir de meados de 2006, em meio a críticas sobre a legitimidade da missão, quando então a Comunicação Estratégica se estabelece nos EUA e nos países europeus da OTAN.

Para Dimitriu (2012, p.206, tradução nossa), “há uma consciência cada vez maior de que os principais comunicadores estratégicos são nossos homens no terreno, pois, afinal, são suas atividades que transmitem a mensagem principal”.

Mark A. Finlayson e Steven R. Corman, da Florida International University e Arizona State University, em artigo intitulado *The Military Interest in Narrative* (O Interesse Militar na Narrativa), discutem o crescente interesse dos EUA no uso na narrativa em contextos militares, por parte dos comandantes, soldados e escritores de doutrina para seu uso na execução de tarefas militares normais.

Finlayson e Corman apresentam duas razões para explicar o interesse militar pela narrativa, quais sejam:

Primeiro, a narrativa é uma ferramenta cognitiva que tem muitos efeitos cognitivos benéficos e, quando aplicada adequadamente, pode melhorar a execução eficaz e eficiente de tarefas militares comuns. Em segundo lugar, **a narrativa é crítica para as comunicações estratégicas usadas para moldar, orientar e influenciar o resultado das operações militares: na verdade, para vencer guerras não com armas, mas com palavras.** A comunicação estratégica torna-se cada vez mais útil e, de fato, necessária para a vitória, à medida que se transita de conflitos entre os grandes exércitos profissionais de duas grandes potências para confrontos assimétricos ou ideológicos, como guerras civis, insurgências e terrorismo. (FINLAYSON; CORMAN, 2013, p. 173, grifo nosso, tradução nossa).

Ao analisarem a importância da narrativa, destacam que ela é parte fundamental da Comunicação Estratégica.

Em suma, uma comunicação estratégica mais eficaz, da qual a narrativa é parte fundamental, atende aos admiráveis objetivos de acabar com os conflitos de forma mais rápida, mais decisiva, com menos perdas de vidas de ambos os lados e com menos ressentimentos persistentes que podem bloquear a restauração das relações normais. (FINLAYSON; CORMAN, 2013, p. 175, tradução nossa).

Os autores concluem suas argumentações, reafirmando a importância da narrativa como componente chave da Comunicação Estratégica, podendo e devendo ser integrada no kit de ferramentas do militar.

Passando a abordar a Comunicação Estratégica no contexto das operações militares, no âmbito doméstico, o Ministro de Estado da Defesa, por intermédio da Portaria Normativa 84/GM-MD, de 15 de setembro de 2020, aprovou a Doutrina de Operações Conjuntas – MD30-M-01/Volumes 1 e 2 (2ª Edição/2020), que pela primeira vez, desde sua primeira edição em 2011, trouxe considerações sobre a Comunicação Estratégica.

De acordo com a referida publicação, ao tratar das interações entre civis e militares no âmbito das Operações de Informação nas Operações Conjuntas, destaca o papel da Comunicação estratégica.

**[...], a Com Estr 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.**

**O esforço de Com Estrt é condicionado desde o nível de decisão político e sua execução pode alcançar regulações até o nível tático. Em qualquer caso, é importante considerar os protocolos interagências estabelecidos, [...]. (BRASIL, 2020, p. 200, grifo nosso).**

No âmbito do Exército Brasileiro, por intermédio do Manual de Fundamentos EB20-MF-07.101 Conceito Operacional do Exército – Operações de Convergência 2040, 1ª Edição/2023, e também pela primeira vez, aspectos relacionados à Comunicação Estratégica foram introduzidos.

Ao abordar a relevância da informação como um dos aspectos que condicionará o ambiente operacional futuro e as ações militares, destaca que:

**Os exércitos continuarão fazendo uso da força letal, não raro, aplicando enorme capacidade destrutiva. Porém, o farão de acordo com um novo conjunto de propósitos, definindo seu foco, além do “cinético físico”, também para o “estratégico informacional”. Nesse contexto, cresce de importância a necessidade do planejamento e da condução de ações da F Ter em consonância com a comunicação estratégica, buscando-se o alinhamento das mensagens em todos os níveis, com as narrativas positivas para os temas institucionais de interesse, buscando dar unicidade e coerência aos discursos; a integração de todos os vetores de comunicação utilizados pela Instituição, de tal forma que suas inter-relações possibilitem a ampliação do alcance da disseminação dos temas prioritários selecionados; e a sincronização das ações, no espaço e no tempo, para potencializar a comunicação e permitir o atingimento de resultados mais efetivos, o que favorecerá, nos níveis operacional e tático, a consecução dos objetivos militares. (BRASIL, 2023, p.4-4, grifo nosso).**

Ao tratar da manobra informacional no contexto das operações militares nos níveis operacional e tático, como um dos componentes das Operações Terrestres, ressalta que:

**A manobra informacional será planejada pelos estados-maiores dos escalões de emprego da F Ter, segundo a observância de diretrizes e orientações advindas da comunicação estratégica, a qual deve ser concebida e conduzida no mais alto nível de governança (nível político-estratégico), perpassando o nível operacional, e terá por objetivos: a) influenciar um ou mais públicos alvo; b) conferir flexibilidade e liberdade de ação para as operações militares; c) produzir efeitos sinérgicos que contribuam para a consecução dos objetivos militares; e d) contribuir com o controle da narrativa estratégica a fim de moldar percepções favoráveis às ações da Força, permitindo o atingimento dos objetivos colimados. (BRASIL, 2023, p.5-15 - 5-16, grifo nosso).**

Por fim, ao abordar as Estratégias de Emprego das Forças Armadas na modelagem dos ambientes de segurança, destaca o suporte da Comunicação Estratégica, no que diz respeito às estratégias da dissuasão e da presença.

**No tocante à dissuasão, torna-se imperativa que seja edificada sob os pilares da “capacidade” e “credibilidade”, apoiada por eficaz comunicação estratégica, objetivando dissipar intenções hostis. [...]**

**Por sua vez, valendo-se da Estratégia da Presença e por meio da concepção de linhas de esforço no contexto de ações subsidiárias, Operações GLO, ações de fiscalização e controle de fronteiras, entre outras que envolvam cooperação e coordenação com agências, o EB contribuirá para moldar o ambiente de segurança interno. Mais uma vez suportada por uma eficiente Comunicação Estratégica, [...]. (BRASIL, 2023, p.5-17 - 5-19, grifo nosso).**

A substituição do conceito de paz estável pelo de paz relativa é uma nova abordagem empregada sob a nova perspectiva do espectro dos conflitos, apresentada pelo novo manual de Fundamentos supracitado, considerando o caráter permanente dos desafios à Defesa.

Assim, ao finalizar as considerações sobre o emprego da comunicação estratégica no contexto das operações militares no âmbito nacional, pode-se auferir que as abordagens apresentadas nas publicações mais recentes, tanto no âmbito do Ministério da Defesa, como do Exército Brasileiro, ainda que de forma incipiente, apresentam algumas semelhanças entre si, o que representa um passo importante no amadurecimento do tema.

## **4. DESENVOLVIMENTO**

### **4.1 A TEMÁTICA DA COMUNICAÇÃO NOS DOCUMENTOS CONDICIONANTES DA DEFESA NACIONAL**

A emergência de novas ameaças, num cenário internacional caracterizado cada vez mais por incertezas, exige do país uma postura de contínua atenção à sua Defesa Nacional.

Com esse objetivo, foi aprovada, em 1996, a 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. (BRASIL, 2020, p.7).

Atualizada em 2005 e, após uma revisão em 2012, passou a denominar-se Política Nacional de Defesa, sendo o documento condicionante de mais alto nível para o planejamento da Defesa Nacional, buscando harmonizar as iniciativas de todas as

expressões do poder nacional, associadas ao tema defesa, com vistas ao melhor aproveitamento de suas potencialidades e capacidades.

Neste ínterin, em 2008 foi publicada a primeira edição da Estratégia Nacional de Defesa, “vínculo entre o posicionamento do País nas questões de Defesa e as ações necessárias para efetivamente dotar o Estado da capacidade para atender seus interesses”. (BRASIL, 2020, p. 31).

A assinatura pelo Presidente da República da Estratégia Nacional de Defesa (END), em dezembro de 2008, constituiu-se em **marco histórico na evolução do pensamento de defesa em nosso país**. Pela primeira vez, o poder político tomou a si a responsabilidade de definir os parâmetros que balizarão a evolução do segmento militar no contexto da estrutura de defesa nacional, o que faz recair sobre as Forças, renovadas atribuições, principalmente no sentido de apresentar planejamentos com capacidade de respaldar e motivar decisões políticas e económicas por parte do Governo Federal. (BRASIL, 2010, p. 23, grifo nosso).

A Política Nacional de Defesa e a Estratégia Nacional de Defesa, em suas últimas revisões e atualizações, foram encaminhadas em 22 de julho de 2020, para apreciação do Congresso Nacional.

A Política Nacional de Defesa estabeleceu, com base nas análises dos ambientes nacional e internacional e suas projeções, 8 (oito) Objetivos Nacionais de Defesa.

[...] devem ser interpretados como as condições a serem alcançadas e mantidas permanentemente pela nação brasileira no âmbito de Defesa.

São Objetivos Nacionais de Defesa:

- I. Garantir a soberania, o patrimônio nacional e a integridade territorial.
- II. Assegurar a capacidade de Defesa para o cumprimento das missões constitucionais das Forças Armadas.
- III. Promover a autonomia tecnológica e produtiva na área de defesa.
- IV. Preservar a coesão e a unidade nacionais.
- V. Salvar as pessoas, os bens, os recursos e os interesses nacionais situados no exterior.
- VI. Ampliar o envolvimento da sociedade brasileira nos assuntos de Defesa Nacional.**
- VII. Contribuir para a estabilidade regional e para a paz e a segurança internacionais.
- VIII. Incrementar a projeção do Brasil no concerto das Nações e sua inserção em processos decisórios internacionais. (BRASIL, 2020, p.25, grifo nosso).

Em suas considerações finais, a Política Nacional de Defesa considera a interação com a sociedade brasileira essencial para a consecução dos Objetivos Nacionais de Defesa.

Neste sentido, avulta de importância o OND VI - Ampliar o envolvimento da sociedade brasileira nos assuntos de Defesa Nacional.

**Trata-se de aumentar a percepção de toda a sociedade brasileira sobre a importância dos assuntos relacionados à defesa do País,** incrementando-se a participação dos cidadãos nas discussões afetas ao tema e culminando com a **geração de uma sólida cultura de Defesa.** (BRASIL, 2020, p.25, grifo nosso).

Desta forma, com base na análise dos Objetivos Nacionais de Defesa e, em particular, do OND VI, podemos depreender a importância da sistematização da comunicação estratégica em torno do tema Defesa Nacional, prioritário na agenda de qualquer nação que se pretenda manter soberana e detentora de liberdade de ação, devendo ser o Ministério da Defesa o ator principal quando se trata do tema Defesa, mas não o único.

Fundamentada na PND, e com vistas à consecução dos Objetivos Nacionais de Defesa, a END define as estratégias que deverão balizar a sociedade brasileira nas ações voltadas para a defesa da Pátria.

[...]. Trata das **bases sobre as quais deve estar estruturada a defesa do País,** assim como indica as articulações que deverão ser conduzidas, no âmbito de todas as instâncias dos três Poderes e a **interação entre os diversos escalões condutores dessas ações com os segmentos não governamentais do País.** (BRASIL, 2020, p. 31, grifo nosso).

Ao abordar a Concepção Estratégica de Defesa, a END 2020 destaca que a referida concepção, seja em tempo de paz ou de crise, deve estar pautada na capacidade de dissuasão frente a eventuais ameaças, sendo fundamental para a consecução do almejado grau de segurança do País.

Ainda, a referida concepção destaca o papel da Defesa Nacional na capacidade de dissuasão e, por conseguinte, na manutenção da soberania, conforme descrito a seguir:

A Defesa Nacional, portanto, contribui com a Segurança Nacional e atua em consonância com a política brasileira, ao preparar o País para o emprego do Poder Nacional, especialmente a sua Expressão Militar, garantindo a capacidade de dissuasão, visando à preservação da soberania, da integridade territorial e dos interesses nacionais, no País ou no exterior, conforme vão se esgotando as possibilidades de negociações e, conseqüentemente, de soluções pacíficas. (BRASIL, 2020, p. 33).

Com vistas à consecução do OND VI, a Estratégia Nacional de Defesa estabeleceu 2 (duas) Estratégias de Defesa, a saber:

**ED-13 PROMOÇÃO DA TEMÁTICA DE DEFESA NA EDUCAÇÃO**

Refere-se às ações que têm por objetivo **estimular a discussão sobre Defesa Nacional nas atividades educacionais do País, nos diversos níveis, promovendo maior conscientização sobre a importância do tema.**

**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.** (BRASIL, 2020, p. 71-72, grifo nosso).

Assim como ficou muito clara a importância da estruturação de uma comunicação estratégica voltada, em particular, para a consecução do Objetivo Nacional de Defesa VI - Ampliar o envolvimento da sociedade brasileira nos assuntos de Defesa Nacional, não resta dúvida a respeito da mesma necessidade em prol da implementação das Estratégias de Defesa correspondentes e apresentadas acima.

Ou seja, apesar dos documentos condicionantes das Defesa Nacional não abordarem explicitamente a temática da comunicação estratégica em seu corpo, implicitamente percebe-se a necessidade de haver a estruturação de uma comunicação que seja verdadeiramente estratégica, e que apoie a implementação das Estratégias de Defesa, que, por sua vez, conduzirão ao atingimento dos Objetivos Nacionais de Defesa.

#### 4.2 A SISTEMATIZAÇÃO DA COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA DO EXÉRCITO E SEUS REFLEXOS

Conforme apresentado na parte introdutória desta pesquisa e voltando a referenciar (NUNES, 2022), os preceitos da Comunicação Estratégica do Exército passam a ser adotados pelo Exército a partir da identificação da necessidade da instituição, numa era dominada pela informação, de ir além da comunicação social tradicional, devendo avançar no sentido de sistematizar suas relações institucionais, bem como disciplinar e potencializar o uso das mídias sociais operadas pela Força, de forma alinhada, integrada e sincronizada, com vistas à consecução dos Objetivos Estratégicos do Exército.

Seguramente, o ano de 2019 foi um marco importante no sentido de se implementar no âmbito da Força uma comunicação verdadeiramente estratégica. Desde então, uma série de diretrizes e planos foram estabelecidos, conformando o atual modelo de sistematização da Comunicação Estratégica no âmbito do Exército.

A Diretriz do Comandante do Exército 2019 estabeleceu diretrizes específicas voltadas para a Comunicação Social e para as Relações Institucionais.



- **Fortalecer o Sistema de Comunicação Social** do Exército, visando manter a **unidade de discurso e a realização coordenada e integrada do conjunto de atividades de comunicação social** no âmbito da Força.
- **Sistematizar as relações institucionais do Exército Brasileiro** de forma a **otimizar o resultado das interações do EB** com as diversas instituições de interesse. (BRASIL, 2019, p.15, grifo nosso).

No campo das mídias sociais e por intermédio da Portaria Nº 196-EME, de 1º de julho de 2019, o Chefe do Estado-Maior do Exército aprovou as Normas para Criação e Gerenciamento das Mídias Sociais no âmbito do Exército Brasileiro, com a finalidade de regular no âmbito da Força a criação e o gerenciamento das mídias sociais existentes.

Em seu escopo, a Diretriz apresenta as características das mídias sociais e seus públicos; as mídias sociais permitidas para cada escalão; algumas normas a serem seguidas para a criação e o compartilhamento de publicações e para a criação dos perfis, com a respectiva padronização dos nomes. Ao final, apresenta algumas prescrições, orientando as Organizações Militares (OM) sobre os temas que devam ser priorizados.

Em um artigo publicado no Blog do Exército Brasileiro, o Cel Carlos Frederico Gomes Cinelli apresenta algumas das razões para a normatização realizada.

[...]. Ao contrário do que possa parecer, **a Portaria, de forma clara, transparente e orientadora, objetiva que os militares possam fazer o uso livre e consciente de suas redes sem ferir os preceitos da Força.** Podemos aqui lembrar que a maioria das empresas mundo afora não emite sequer uma cartilha sobre o tema, o que acaba por deixar seus empregados bem mais expostos a críticas e julgamentos – cujo ponto de partida, por vezes, é o escrutínio de seus perfis pessoais pelo próprio empregador.

[...]. Além de dar conta de um campo prático e objetivo, **outro propósito da normatização situa-se na esfera da percepção subjetiva,** que por sua vez correlaciona-se aos padrões de organização do pensamento e de comunicação de cada uma das diferentes gerações de indivíduos (X, Y, Z, Alfa). Nesse sentido, **não é anormal que distintas visões de mundo produzam interpretações diferentes de conceitos que, em suas origens, foram moldados sob uma perspectiva de imutabilidade – como é o caso dos pilares da hierarquia e da disciplina.** (CINELLI, 2019, grifo nosso).

No campo das Relações Institucionais e com a finalidade de orientar o seu estabelecimento no âmbito do Exército Brasileiro, para que sirva de ferramenta de apoio no atingimento dos objetivos, ações ou atividades estratégicas do Exército, para as quais outras instituições, nacionais e estrangeiras possam contribuir, foi aprovada, por intermédio da Portaria Nº 1963, do Comandante do Exército, de 3 de dezembro de 2019, a Diretriz Geral para a Execução das Relações Institucionais.

Ainda no escopo da finalidade, a diretriz destaca que:

- As relações institucionais do Exército devem ser sistemáticas, permanentes, cumulativas e impessoais.
- A colaboração e a cooperação nas relações institucionais podem ser materializadas por instrumentos formais de cooperação e acordos, bem como por outras atividades, tais como reuniões, palestras, encontros e eventos, nos quais se caracterize a aproximação entre representantes do EB e dos diversos órgãos de interesse.
- As Diretrizes do Cmt EB/2019, dentre outras, estabelecem por premissa o "fortalecimento da imagem do Exército como instituição de Estado, coesa e integrada à sociedade" e, por diretriz, "sistematizar as relações institucionais do EB, de forma a aperfeiçoar o resultado das interações do EB com as diversas instituições de interesse".
- Nesse contexto, **faz-se mister destacar que as ações em tela encontram-se dentro do escopo da comunicação estratégica**, que é a comunicação integrada, sincronizada e alinhada com os objetivos da organização, pressupondo a combinação das práticas tradicionais de comunicação social com as relações institucionais sistematizadas e com o emprego das mídias digitais. (BRASIL, 2019, grifo nosso).

Com relação às diretrizes específicas destacam-se as características de flexibilidade e adaptabilidade no estabelecimento das relações institucionais, tendo-se em conta as características e peculiaridades regionais, bem como as especificidades de cada órgão.

A definição de Relações Institucionais também ganha forma na presente diretriz, bem como seu papel no apoio à consecução dos objetivos estratégicos do Exército e no fortalecimento da imagem da Força.

Relações Institucionais no EB são os **relacionamentos externos à Força**, estabelecidos formalmente ou informalmente, entre representantes de Instituições e órgãos de interesse, com a **finalidade de estruturar acordos, parcerias, convênios, eventos, reuniões ou outras formas de aproximação, que possibilitem atender aos Objetivos Estratégicos do Exército (OEE), suas ações e atividades derivadas, além de consolidar sua imagem perante o público externo.** (BRASIL, 2019, grifo nosso).

Além da definição de Relações Institucionais, a diretriz define também o que vem a ser a gestão das referidas relações, bem como os atores principais ou stakeholders, classificando-os.

A referida diretriz organiza o sistema de Relações Institucionais do Exército, tendo como órgão central o Alto Comando do Exército, como órgão normativo o Estado-Maior do Exército e como órgão técnico-consultivo o Centro de Comunicação Social do Exército (CCOMSEx).

Destaca ainda que as ações do sistema de Relações Institucionais do Exército serão reguladas pelos seguintes documentos: Diretriz Geral para a Execução das Relações Institucionais no Âmbito do Exército Brasileiro, Diretriz Anual de Relações

Institucionais do Exército Brasileiro e Plano de Relações Institucionais dos diversos escalões.

Ao final da Diretriz e como forma de sistematizar as relações institucionais são apresentados os seguintes anexos e apêndice: Planejamento das Relações Institucionais no Exército Brasileiro, Matriz de Risco das Relações Institucionais, Modelo de Plano de Relações Institucionais e Planilha de Acompanhamento de Relações institucionais.

Ainda em 2019, no campo da Comunicação Social, documentos importantes foram aprovados.

Em 18 de julho de 2019, por intermédio da Portaria do Comandante do Exército nº 1066, foi aprovada a Diretriz Estratégica Organizadora do Sistema de Comunicação Social do Exército, com a finalidade de orientar a organização e o funcionamento do Sistema de Comunicação Social do Exército (SISCOMSEx), conforme a Política de Informação do Exército.

Na presente formulação foram apresentadas ainda algumas premissas, a concepção do sistema, orientações gerais e atribuições.

Em 19 de julho de 2019, tendo como algumas de suas referências a Diretriz do Comandante do Exército 2019 e o Plano de Comunicação Social do Exército 2018-2019, por intermédio da Portaria do Comandante do Exército nº 1084, foi aprovada a Diretriz de Comunicação Social do Exército para o referido ano, com a finalidade de fortalecer o Sistema de Comunicação Social do Exército (SISCOMSEx), visando manter a unidade de discurso e a realização integrada e coordenada do conjunto de atividades de comunicação social no âmbito da Força, bem como definir as atribuições dos órgãos integrantes do sistema.

A presente diretriz inicia a abordagem das orientações gerais, destacando que “Todo militar do Exército Brasileiro é responsável pela imagem da Força”.

Ao tratar especificamente das orientações às Organizações Militares (OM), destaca que as OM devem contribuir para;

- **preservar e fortalecer a imagem do Exército** junto à opinião pública;
- **difundir o preparo e o emprego da Força**, tanto na defesa externa, quanto na garantia da lei e da ordem e nas ações subsidiárias;
- **fomentar a interação permanente do Exército com a sociedade brasileira**;
- preservar as tradições, a memória e os valores morais, culturais e históricos da Instituição;
- **sensibilizar a sociedade quanto à importância da Instituição para o País**; e

- aumentar a projeção do Exército no concerto internacional e na sua aproximação com os demais Exércitos. (BRASIL, 2019, grifo nosso).

De acordo com a referida diretriz, o Centro de Comunicação Social do Exército (CCOMSEx), seguindo orientações do Comando do Exército e do EME, 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”, resultando na elaboração de um Caderno de Metas.

[...]. - com base nessas pesquisas, foi criado o **“Caderno de Metas de Comunicação Social do Exército” (CMCS)**. Nessa publicação, foram **selecionados “temas” mais relevantes para a Força**, que relacionam o Exército à sociedade. Para cada um desses temas, foram selecionadas as **principais ações de comunicação social, que tornarão a ação de comunicar o Exército mais sólida, efetiva, sistemática** e, principalmente, **mais ajustada aos ditames constitucionais e anseios da sociedade**;

- o CMCS conterá análises; gráficos das pesquisas de opinião realizadas; públicos-alvo a serem atingidos; ideias-força 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 SISCOMSEX**;
- serão apresentadas as explicações de cada componente do CMCS para orientar a consecução das ações. No final, haverá um modelo de relatório (anexo “Único”), a ser enviado com os resultados alcançados e as sugestões para o aperfeiçoamento do caderno para o próximo ano; e
- **com a criação do CMCS, o Exército, pela primeira vez, iniciará 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. Assim, **a Instituição poderá fortalecer e ampliar o seu “capital de confiança” perante a opinião pública nacional**. (BRASIL, 2019, grifo nosso).

Em 14 de novembro de 2019, por intermédio da Portaria nº 1886, do Comandante do Exército, foi aprovado o Plano de Comunicação Social do Exército para os anos de 2020 a 2023 (EB10-P-11.001), com a finalidade de 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 2020 a 2023.

Segundo o referido plano, e em seu complemento, será emitida anualmente uma Diretriz de Comunicação Social.

Ao abordar algumas generalidades, o Plano de Comunicação Social do Exército 2020-2023 deixa clara a importância da Comunicação Social para o Exército, bem como o seu caráter estratégico para a Força, ao considerar que a Com Soc está inserida em todas as atividades da Força, cabendo a cada integrante do EB atuar como um Agente de Com Soc, contribuindo e sendo responsável pelo fortalecimento e pela preservação da imagem institucional.

Ainda segundo o referido Plano, a Com Soc deve pautar como tema de destaque o Portfólio Estratégico do Exército, particularmente o Subportfólio Defesa da Sociedade, devendo atuar em consonância com os Objetivos Estratégicos do Exército.

O ano de 2020 marca uma continuidade dos esforços de sistematização da comunicação estratégica no âmbito da Força.

Tendo como referências o Plano Estratégico do Exército 2020-2023, a Diretriz do Comandante do Exército 2019 e a Diretriz Geral para a Execução das Relações Institucionais no âmbito do Exército Brasileiro, o Comandante do Exército, por intermédio da Portaria nº 491, de 18 de maio de 2020, aprovou a Diretriz Anual de Relações Institucionais do Exército Brasileiro – 2020.

No escopo de sua finalidade, a referida diretriz destaca a inserção das Relações Institucionais no contexto da Comunicação Estratégica do Exército, devendo ser entendida como um dos vetores da referida comunicação.

Destaca ainda a importância do alinhamento do discurso, a coordenação e a integração de esforços, em todos os níveis, de forma a maximizar resultados e cooperar com a consecução dos Objetivos Estratégicos do Exército.

As seguintes considerações merecem destaque nas Diretrizes de Planejamento, sendo fundamentais para compreensão do papel das Relações Institucionais como um dos vetores da Comunicação Estratégica do Exército:

**O planejamento das relações institucionais deve estar em perfeita sincronia com a Com Soc e, por conseguinte, com os Objetivos Estratégicos do Exército**, de maneira a compor a Comunicação Estratégica do EB.

O planejamento compreende as seguintes atividades:

- definição de objetivos, tendo por base o PEEEx 2020 – 2023;
- identificação e caracterização dos **stakeholders**;
- estabelecimento de plano de ação, contendo cronograma de atividades. Sugerem-se, como referência, os Cadernos de Metas de Com Soc, que alinham proposições, público-alvo, ideias-força, ações, metas e efeitos desejados; e
- realização da gestão de riscos.

O produto final do processo será o Plano de Relações Institucionais, conforme modelo anexo à Portaria Comandante do Exército nº 1.963, de 3 de dezembro de 2019. (BRASIL, 2019, grifo nosso).

Em suas considerações finais, a presente diretriz destaca as Relações Institucionais como essenciais para a consolidação da Comunicação Estratégica do Exército.

Finalmente, por intermédio da Portaria do Comandante do Exército nº 1237 de 23 de novembro de 2020, fica aprovada a Diretriz Geral de Comunicação Estratégica

no âmbito do Exército, cuja finalidade é orientar o emprego da Comunicação Estratégica do Exército, em consonância com a Política de Informações do Exército.

Ao discorrer sobre algumas premissas, a diretriz apresenta a definição do que venha a ser a Comunicação Estratégica, bem como sua interação com as Operações de Informação.

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.**

**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 Força Terrestre** com atuação integrada das capacidades relacionadas à informação, para influenciar um oponente real ou potencial, diminuindo sua capacidade de tomada de decisão.

**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 posam afetá-la.**

Dentre as orientações gerais estabelecidas, cabe destacar:

A Com Estrt deve:

- 1) **pautar-se pelo alinhamento, integração e sincronização**, de forma que:
    - a) **os discursos em todos os níveis estejam alinhados** com a narrativa estabelecida pelo Comandante do Exército (Cmt Ex);
    - b) **as ações em todos os níveis sejam integradas**, de tal forma que suas inter-relações produzam um efeito sinérgico; e
    - c) **as ações sejam sincronizadas, no tempo e no espaço**, produzindo resultados efetivos.
  - 2) buscar o **melhor posicionamento dentro da narrativa vigente, sendo condição essencial à obtenção da liberdade de ação**; e
  - 3) ser **planejada, executada, coordenada e avaliada** continuamente.
- b. O **planejamento e o emprego da Com Estrt devem ser baseados na Diretriz Anual de Comunicação Estratégica, do Cmt Ex**, e nas suas ordens específicas, definindo os temas institucionais, seus respectivos públicos-alvo prioritários e os vetores de execução.
- c. A **Com Estrt e a Inteligência Militar devem atuar integradas**, de modo a proporcionarem assessoramento à tomada de decisão, visando ao êxito da missão de preservação da narrativa definida.
- d. A exposição incorreta de temas institucionais de interesse do EB constitui riscos ponderáveis, portanto, a metodologia aplicada na avaliação de riscos deve ser utilizada na área da Com Estrt.
- e. **A Com Estrt deve ser conduzida desde o tempo de paz, passando por todo o espectro dos conflitos com o mínimo de transformações.** (BRASIL, 2020, grifo nosso).

Ainda no escopo das orientações gerais, ao estabelecer deveres para os participantes da construção, da preservação e da difusão das narrativas, esclarece que devem envolver os veículos de comunicação, inclusive as plataformas digitais,

ressaltando a necessidade de que sejam disciplinados o compartilhamento das informações relacionadas ao EB e a sua narrativa vigente, particularmente por meio de mídias sociais ou aplicativos de mensagens. Algo que foi alvo de uma primeira normatização já em 2019, conforme abordado anteriormente.

Ao estabelecer a Estrutura da Comunicação Estratégica, destaca que não deve implicar em criação de cargos, devendo ser conformada de acordo com o estabelecido abaixo:

- 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 (C 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, 2020, grifo nosso).

Ao enumerar as atribuições dos diferentes órgãos, define algumas responsabilidades, dentre às quais cabe destacar a integração das atividades de Com Estrt ao Plano Estratégico do Exército, bem como o alinhamento, a integração e a sincronização dos grandes temas à narrativa estratégica estabelecida pelo Cmt Ex.

Ao final, a diretriz apresenta duas prescrições diversas, uma versando sobre a importância da Dimensão Humana estar alinhada, integrada e sincronizada aos grandes temas e outra, apresentando o alinhamento ao Plano Estratégico do Exército 2020-2023.

Dessa forma, assim como o ano de 2019 foi o marco inicial do esforço de sistematização da Comunicação Estratégica no âmbito do Exército, o ano de 2020 representa o marco final desse primeiro esforço de sistematização, que seguiu ganhando força nos anos seguintes.

A Diretriz do Cmt Ex 2021-2022 estabeleceu como primeira premissa, o fortalecimento da imagem do Exército como Instituição de Estado, coesa e integrada à sociedade. Dentre as diretrizes apresentadas, destacou:

Dar continuidade às ações de **fortalecimento do Sistema de Comunicação Social do Exército, visando à manutenção da unidade de discurso** e à realização coordenada e integrada do conjunto de atividades de Comunicação Social no âmbito da Força.

**Prosseguir nas atividades previstas para a sistematização das Relações Institucionais do EB**, acompanhando e medindo os resultados, de forma a garantir a qualidade das interações com as diversas Instituições de interesse. (BRASIL, 2021, p.27, grifo nosso).

Com a mudança do Comandante do Exército, há uma atualização da respectiva Diretriz. De forma idêntica à diretriz anterior, a nova Diretriz apresenta como primeira premissa o fortalecimento da imagem da força como Instituição de Estado, coesa e integrada à sociedade. No entanto, ao discorrer sobre suas diretrizes específicas, e pela primeira vez, incorpora o termo comunicação estratégica, vinculando a comunicação social e as relações institucionais.

Dar **continuidade na implantação da Comunicação Estratégica**, que tem como **base a comunicação social e as relações institucionais**, com **forte emprego das mídias sociais**, tendo por **objetivo unificar, alinhar e sincronizar o discurso no âmbito do EB**, maximizando os esforços e resultados das ações e combatendo narrativas desfavoráveis à Força. (BRASIL, 2022, p.27, grifo nosso).

Seguindo-se uma nova mudança do Comandante do Exército, é elaborada uma nova diretriz 2023-2026. De forma semelhante à diretriz anterior, inicia suas premissas com o fortalecimento da imagem do Exército, introduzindo, no entanto, uma nova abordagem ao destacar o caráter apolítico e apartidário, além do permanente estado de prontidão.

No corpo de suas diretrizes destaca-se a importância da Comunicação Estratégica para a consecução dos Objetivos Estratégicos do Exército e para a preservação da imagem da Força, conforme descrito abaixo:

**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, 2023, p.15, grifo nosso).

Assim como as Diretrizes dos Comandantes da Força evoluíram ao longo dos últimos anos a abordagem em torno da Comunicação Estratégica, os demais documentos também o fizeram, seja no campo da Comunicação Social, das Relações Institucionais e da própria Comunicação Estratégica, sobre a qual vamos nos deter.

Conforme observado na Diretriz Geral de Comunicação Estratégica, o planejamento e o emprego da Com Estrt devem ser baseados na Diretriz Anual de Comunicação Estratégica.



Difundida por meio da Rede do Comandante do Exército no dia 25 de maio de 2021, a Diretriz Anual de Comunicação Estratégica no Âmbito do Exército 2021, em suas orientações gerais, descreve que a Com Estrt deve pautar-se de acordo com as 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, 2021, grifo nosso).

Por intermédio da Portaria -EME/ C Ex nº 714, de 3 de maio de 2022, o Chefe do Estado-Maior do Exército aprovou a Diretriz Anual de Comunicação Estratégica no âmbito do Exército - 2022 (EB20-D-02.017), com a finalidade de orientar, no corrente ano, o planejamento e as ações de Comunicação Estratégica, em consonância com a Diretriz do Comandante do Exército, com o Plano Estratégico do Exército e com a Diretriz Geral de Comunicação Estratégica no âmbito do Exército.

Seguindo o mesmo formato adotado pela Diretriz Geral de Comunicação Estratégica 2020 e pela Diretriz Anual de Com Estrt 2021, com algumas diferenças em seu conteúdo, destaca em suas orientações gerais que:

A Com Estrt deve pautar-se:

- 1) pelo **alinhamento das narrativas** estabelecidas pelo Comandante do Exército (Cmt Ex) para os temas institucionais de interesse;
- 2) pela **integração dos vetores de comunicação** utilizados pela Instituição, para disseminar os temas prioritários planejados; e
- 3) pela **sincronização das narrativas** em todos os níveis da Instituição, difundindo as ideias-força estabelecidas no momento oportuno, a fim de produzir o efeito sinérgico desejado.

c. As **ações de Com Estrt** devem pressupor a **atuação tempestiva** e com visão prospectiva, **protegendo e fortalecendo a imagem da Força** perante a sociedade.

d. As ações de Com Estrt devem ser desenvolvidas com o intuito de atingir públicos de interesse, nacionais e estrangeiros. Para isso, campanhas de Comunicação Social em outros idiomas deverão fazer parte do planejamento do Centro de Comunicação Social do Exército (CCOMSEx).

e. **A Com Estrt deve ser dinâmica e integrada**, percorrendo todos os níveis decisórios do EB. Cabe ressaltar que **todos os seus integrantes fazem parte desse processo de difusão da informação**, desde os Comandantes nos diversos níveis, até militares atuando isoladamente.

f. As **ideias-força** para os planejamentos das ações de Com Estrt junto aos diversos públicos, internos e externos, são pautadas de acordo com:

- 1) **a missão do Exército Brasileiro**

Contribuir para a garantia da soberania nacional, dos poderes constitucionais, da lei e da ordem, salvaguardando os interesses nacionais, cooperando com

o desenvolvimento nacional e com o bem-estar social. Para isso, preparar a Força Terrestre (F Ter), mantendo-a em permanente estado de prontidão; e

**2) o Estado Final Desejado**

O EB ser reconhecido como Instituição moderna, coesa, com elevada capacidade operacional, logística e de gestão administrativa, integrada à sociedade brasileira, baseada nos valores e na ética, valendo-se de uma F Ter atualizada tecnologicamente, composta de líderes, em permanente estado de prontidão, capacitada a defender os interesses nacionais, proteger o meio ambiente e garantir a paz social, honrando seus compromissos internacionais, projetando poder e gozando de elevada credibilidade no seio das comunidades nacional e internacional.(BRASIL, 2022, grifo nosso).

Em suas orientações específicas, a Diretriz Anual de Comunicação Estratégica 2022 estabelece quatro vetores em torno dos quais deve ser buscada a unidade de esforço: Coesão, Operacionalidade, Credibilidade e Integração com a Sociedade.

Buscando orientar os eventos e ações a realizar para o atingimento do Estado Final Desejado, foram estabelecidos temas permanentes, prioritários para o Órgão de Direção Geral e para os Órgãos de Direção Setoriais, bem como os eventos relevantes, sob responsabilidade de cada um deles.

Em suas prescrições diversas e finalizando seu conteúdo, a Diretriz anual de Comunicação Estratégica 2022 ressalta que:

**A sistematização da Com Estrt do Exército, integrando as atividades de comunicação social, as relações institucionais e as mídias digitais, torna uníssona a narrativa da Força em todos os seus campos de atuação junto aos seus públicos de interesse e influenciadores, potencializando os esforços na efetivação dos objetivos da Instituição.**

b. A aplicação sistêmica da Com Estrt deve buscar o máximo de complementaridade e cooperação na disseminação da informação e na implementação das ações. Para tanto, **devem ser estabelecidas metas coerentes com as possibilidades e limitações de cada escalão envolvido.**

c. O **CCOMSEx**, como órgão técnico-executivo responsável pela Com Estrt do Exército Brasileiro, deverá prever a **elaboração de documentos orientadores nas áreas de comunicação social, relações institucionais e criação e gerenciamento de mídias sociais**, visando a implementação da presente Diretriz, cabendo aos órgãos de direção setorial, Órgão de Direção Operacional, comandos militares de área e órgãos de assistência direta e imediata, o **alinhamento, a integração e a sincronização de suas ações**, visando a sinergia e a obtenção dos resultados esperados.

d. Por fim, o **CCOMSEx**, em coordenação com o EME, deverá levantar **indicadores** com o intuito de permitir que uma avaliação seja realizada ao final do ano, mediando a percepção de determinados públicos-alvo sobre a Instituição, reorientando as ações de Com Estrt para o ano de 2023. (BRASIL, 2022, grifo nosso).

Tendo como base a Diretriz Anual de Comunicação Estratégica 2022, o CCOMSEx, como órgão técnico-executivo, elaborou o Caderno de Ações e Metas 2022.

Dentro de uma visão prospectiva do cenário brasileiro e internacional, alicerçado por temas prioritários que afetam e interessam diretamente ao Exército Brasileiro, **buscando contrapor-se às narrativas desfavoráveis à história, aos valores e às entregas da instituição, o CCOMSEX, em coordenação com o EME optou pela adoção de linhas de esforço prioritárias para a Comunicação Estratégica, alinhadas aos Objetivos Estratégicos do Exército (OEE), os quais encontram-se relacionados às missões de cada órgão (ODG, ODS, ODOp e Cmdo Mil A) que compõe a alta administração da instituição.**

**Num esforço inédito para sistematizar a Com Estrt no EB elencou-se temas prioritários relacionados aos OEE, foram definidos os principais eventos de cada órgão para o corrente ano, para os quais as ações de comunicação social e de relações institucionais (Rel Ittc) deverão ser desencadeadas de forma alinhada, integrada e sincronizada, visando alcançar os diversos públicos de interesse e, finalmente, atingir um determinado efeito desejado. Essa nova dinâmica impôs a elaboração do que se denominou “Síntese de Com Estrt do Exército”, a partir da qual se criou uma “Matriz de Integração da Com Estrt do Exército” (MICEEx), os quais serão detalhados mais adiante no presente caderno, visando uma melhor compreensão por parte dos agentes do SISCOMSEX, bem como dos Assessores de Rel Ittc. O presente caderno também visa apresentar proposições sobre os temas prioritários, bem como estabelecer ações, metas e indicadores para a condução da Com Estrt.**

Finalizando o Caderno de Ações e Metas da Comunicação Estratégica do Exército (CAMCEEx) sugere aos agentes do SISCOMSEX um método simples e objetivo para **aplicação da comunicação estratégica visando a efetividade das ações a serem desencadeadas e à mitigação dos riscos à imagem do EB.** O modelo de ficha descritiva, contido ao final, servirá de base para o planejamento dos diversos eventos prioritários dos órgãos no corrente ano. (BRASIL, 2022, p. 4, grifo nosso).

Partiu-se desse contexto, considerando atual, onde o EB está inserido e a partir do qual visualiza-se todo o esforço necessário para transmitir à sociedade como o EB deseja ser reconhecido e percebido.

Retirada do SIPLEx - I, estabelece as tarefas constitucionais da Instituição e as principais servidões que balizam a Comunicação Estratégica.

Retirada do Diretriz do Comandante do Exército, orienta e baliza o mais alto nível de governança, inclusive em relação à divulgação da imagem da Força.

Balizam o caminho a ser seguido, dentro de cada Linha de Esforço, visando atingir o Estado Desejado. Ajudam a definir ações e metas de Com Soc e Rel Ittc quando da execução dos diversos eventos dos órgãos setoriais e Cmdo Mil A.

Também foram elaborados a partir do SIPLEx e servem para guiar as ações a serem executadas, contribuindo para o alinhamento, a integração e sincronização dos mesmos.



São eixos estruturantes e definidores dos esforços principais a serem explorados pela Comunicação Estratégica do Exército.

Situação em que se configura o sucesso das ações de Comunicação Estratégica tendo a sociedade entendido a mensagem transmitida pelo EE. Isto é, a narrativa, alinhada, integrada e sincronizada propondo sobre outras narrativas desfavoráveis ao EE. É como a Instituição quer ser vista e reconhecida pelos diversos públicos de interesse.

São objetivos macro da Instituição EE, os quais balizam a missão de cada órgão dentro dos diversos temas de interesse, favorecendo ao cumprimento da missão do Exército.

Permitem a associação direta e rápida com o que deve ser buscado dentro de cada Linha de Esforço considerada, auxiliando na elaboração de Planos de Campanhas de Comunicação.

Figura 1 – Síntese da Comunicação Estratégica do Exército  
Fonte: CAMCEEx, 2022.

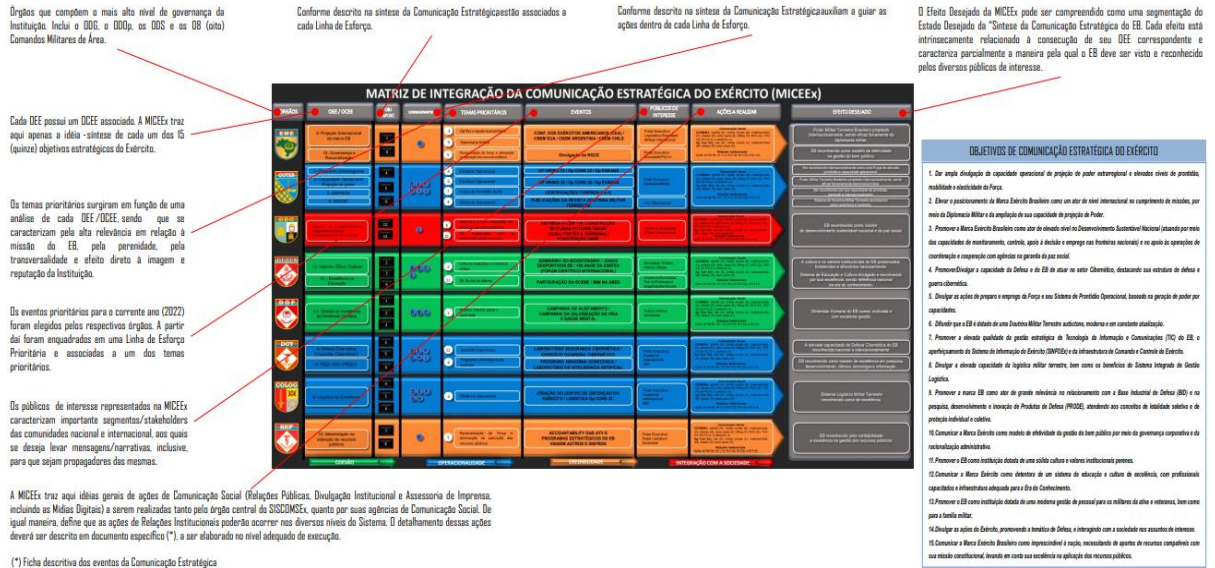


Figura 2 – Matriz de Integração da Comunicação Estratégica do Exército  
 Fonte: CAMCEEEx, 2022.

Conforme descrito na apresentação do caderno de Ações e Metas, ao final da publicação é apresentada uma metodologia a ser seguida, bem como um modelo de ficha descritiva dos eventos.

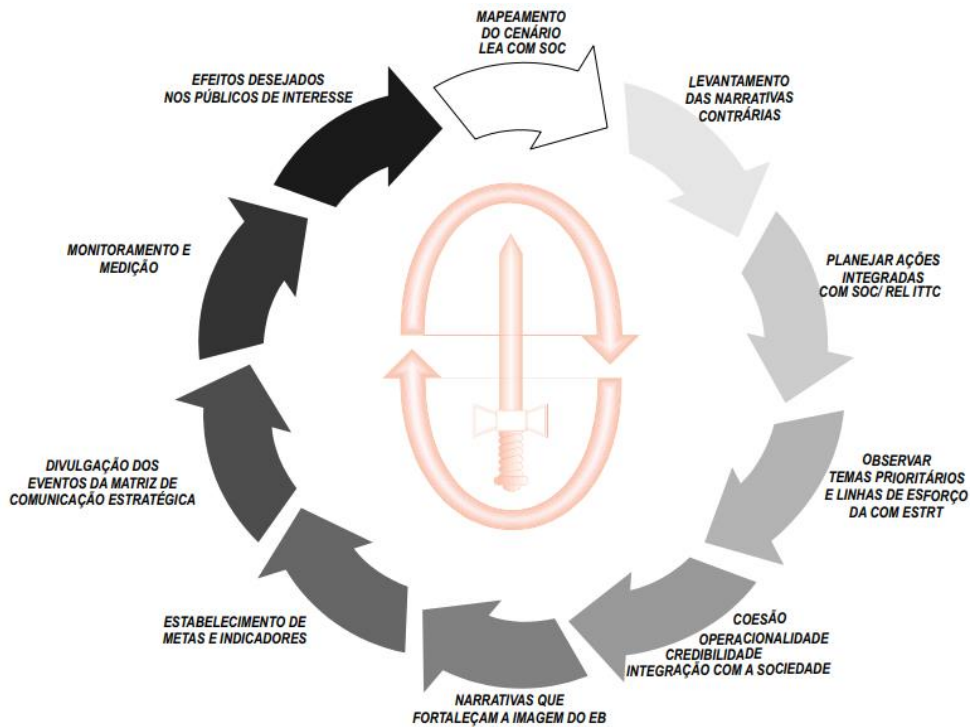


Figura 3 – Sequência metodológica  
 Fonte: CAMCEEEx, 2022.

**FICHA DESCRITIVA DOS EVENTOS DA COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA**  
**(MODELO)**

1. EVENTO: \_\_\_\_\_

2. DESCRIÇÃO DO EVENTO: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. PERÍODO DE REALIZAÇÃO: \_\_\_\_\_

4. LOCAL: \_\_\_\_\_

5. RELAÇÃO COM OEE / OCEE: \_\_\_\_\_

6. LINHA DE ESFORÇO PRIORITÁRIA: \_\_\_\_\_

7. PÚBLICO DE INTERESSE: \_\_\_\_\_

8. PROPOSTA DE AÇÕES **INTEGRADAS** DE COM SOC E RELAÇÕES INSTITUCIONAIS A SEREM REALIZADAS:

a. AGÊNCIA COM SOC: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

b. ASSESSOR Rel Ittc: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

9. METAS PROPOSTAS

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

10. INDICADORES

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

11. FERRAMENTAS DE ACOMPANHAMENTO E CONDUÇÃO DA COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA:  
(a ser preenchido pelo CCOMSEx)

Figura 4 – Ficha descritiva  
Fonte: CAMCEEx, 2022.

Prosseguindo no esforço final de sistematização da Com Estrt, por intermédio da Portaria – EME/C Ex nº 913, de 5 de dezembro de 2022, foi aprovada a Diretriz Anual de Comunicação Estratégica para o Exército Brasileiro - 2023 (EB20-D-02.017).

Ainda que mantendo o formato das publicações anteriores, a referida diretriz apresenta algumas abordagens atualizadas, evoluindo alguns entendimentos.

Para atingir o efeito sinérgico necessário, a **Com Estrt deve pautar-se:**

- 1) pelo **alinhamento das mensagens**, em todos os níveis, [...];
- 2) pela **integração de todos os vetores de comunicação** utilizados pela Instituição, [...]; e
- 3) pela **sincronização das ações, no espaço e no tempo**, [...]

**A Com Estrt é inerente aos escalões Comando do Exército, Órgão de Direção Geral (ODG), órgãos de direção setorial (ODS), Órgão de Direção Operacional (ODOp) e comandos militares de área (C Mil A), a fim de manter o planejamento e o gerenciamento centralizados no mais alto nível.** Os escalões inferiores, balizados pelas estratégias integradas de comunicação emanadas por seus respectivos órgãos enquadrantes, empregarão, de forma coordenada, todos os **vetores comunicacionais disponíveis, como a Comunicação Social, as relações institucionais, a ação de comando e o pleno exercício da liderança em todos os níveis**, de forma a contribuir para a consecução de uma comunicação integrada, em seu sentido mais amplo. (BRASIL, 2022, p.6, grifo nosso).

Com relação às orientações específicas, mantém os mesmos quatro vetores que devem pautar a unidade de esforço, relacionados na Diretriz Anual 2022, trazendo uma nova abordagem sobre os temas institucionais prioritários, já alinhados, em boa parte, com os apresentados no CAMCEEx 2022.

Os temas institucionais prioritários, a seguir, foram definidos para orientar o estabelecimento de eventos e ações a serem realizadas no âmbito do Exército Brasileiro, de forma a **concretizar a sua visão de futuro e contribuir para o atingimento dos Objetivos Estratégicos do Exército (OEE)**: - Valores e Tradições [...] - Liderança Militar [...] - Programas Estratégicos do Exército [...] - Preparo e Emprego [...] - Prontidão Logística [...] - Diplomacia Militar [...] - Ações Subsidiárias [...] - Proteção ao meio ambiente [...]. (BRASIL, 2023, p.7-8, grifo nosso).

Em suas prescrições diversas destaca que:

A **sistematização contínua dos processos comunicacionais** do Exército com todos os públicos de interesse, na busca pelo alinhamento, pela integração e pela sincronização, visa a produzir efeitos de longo prazo que cooperem para a concretização da visão de futuro do EB. Além disso, **contribui para a manutenção da percepção de legitimidade que garanta a liberdade de ação necessária ao cumprimento das missões constitucionais da Instituição, ao mesmo tempo em que colabora para mitigar os impactos de eventos e narrativas desfavoráveis à imagem e à reputação da Força.** (BRASIL, 2023, p.9-10, grifo nosso).

De forma análoga ao ocorrido em 2022, com base na Diretriz Anual de Com Estrt 2023, foi elaborado o Caderno de Ações e Metas de Comunicação Estratégica 2023, agora denominado Caderno de Comunicação Estratégica do Exército.

Muitas das considerações apontadas na apresentação do caderno anterior se repetem. Há, no entanto, uma evolução do que anteriormente se denominava Síntese da Comunicação Estratégica do Exército para Concepção da Comunicação Estratégica do Exército.

Em termos práticos, a evolução da síntese para a concepção é materializada pela nova intenção do Comandante do Exército e pelo novo diagnóstico da situação atual.



Figura 5 – Concepção da Comunicação Estratégica do Exército  
 Fonte: Caderno de Comunicação Estratégica do Exército (2023, p.10-11).

O caderno de Comunicação Estratégica do Exército 2023 apresenta a evolução da Comunicação Estratégica ocorrida desde 2018, sendo o ano de 2022 considerado o marco final do esforço de sistematização, iniciando-se a partir de 2023 uma fase de aperfeiçoamento.



Figura 6 – Evolução da Comunicação Estratégica do Exército  
Fonte: Caderno de Comunicação Estratégica do Exército (2023, p.6-7).

Neste novo caderno, a relação de temas institucionais prioritários já se encontra idêntica à apresentada pela Diretriz Anual de Comunicação Estratégica 2023, o que demonstra uma evolução nesse alinhamento com relação às versões anteriores.

O novo caderno apresenta ainda uma nova visualização da relação entre os Objetivos Estratégicos do Exército, os correspondentes Objetivos de Comunicação Estratégica do Exército e os temas institucionais prioritários, definindo os públicos-alvo relacionados aos respectivos temas.

#### 4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Conforme abordado no desenvolvimento desta pesquisa, a Comunicação Estratégica, seja numa situação de paz, na vigência de uma normalidade institucional, seja numa situação de paz relativa, crise ou conflito armado, no novo espectro dos conflitos, deve ser concebida no mais alto nível de governança, ou seja, no nível político.

Fica muito claro, a nível governamental, tratando-se de Presidência da República, a falta de um conceito e de uma cultura de Comunicação Estratégica.

Ao analisarmos as competências da SECOM, depreendemos a falta de uma abordagem estratégica da comunicação, que dialogue com os interesses nacionais. Os interesses permanentes de um Estado-nação.

Razões não faltam. Não há no país uma definição clara dos interesses nacionais, seus interesses vitais e tampouco dos Objetivos Nacionais.

Como consequência, demonstra-se fraqueza na vontade nacional, o que por sua vez pode frustrar aliados, confundir potenciais amigos e encorajar possíveis “inimigos”.

Conforme podemos depreender do estudo realizado, a comunicação a nível de Governo Federal é uma comunicação eminentemente administrativa, voltada quase que exclusivamente para divulgação institucional, sem qualquer carácter relacionado a uma “Grande Estratégia Nacional”.

Em termos de Comunicação Estratégica em torno do tema “Defesa Nacional”, no nível de planejamento setorial, o Ministério da Defesa assumi papel preponderante, ainda que não se visualizem iniciativas consistentes no sentido de um alinhamento de mensagens, integração de vetores de comunicação e sincronização de ações, num esforço conjunto com as Forças, de comunicar estrategicamente o tema supracitado, particularmente no que diz respeito a uma Comunicação Estratégica voltada para o atingimento dos Objetivos Estratégicos Setoriais de Defesa, estabelecidos na Política Setorial de Defesa, dentro da normalidade institucional.

Constata-se que a Assessoria Especial de Comunicação (ASCOM), integrante da estrutura organizacional do Ministério da Defesa, assim como ocorre com a SECOM, desempenha papel eminentemente administrativo, voltado para a divulgação das atividades do Ministério, ainda que em seu rol de competências existam atribuições comunicativas de carácter estratégico.

Ao analisarmos os documentos estratégicos de abrangência nacional, condicionantes da Defesa Nacional, quais sejam, a Política Nacional de Defesa e a Estratégia Nacional de Defesa, não se observa nenhuma citação explícita sobre Comunicação Estratégica, mas fica muito clara a importância do estabelecimento de uma Comunicação Estratégica que apoie os Objetivos Nacionais de Defesa e as Ações Estratégicas de Defesa.



Entendemos que deva haver um protagonismo do Ministério da Defesa, como principal ator nesse processo, mas não como único, uma vez que Defesa Nacional não depende exclusivamente da Expressão Militar do Poder Nacional. No entanto, o que se observa é a falta de envolvimento de outros ministérios com o tema, o que naturalmente dificulta a sinergia de ações e o estabelecimento de uma comunicação integrada efetiva. Se o estabelecimento de uma comunicação integrada já se mostra difícil, que diremos de uma comunicação integrada e estratégica?

Em termos de Comunicação Estratégica no contexto das operações militares, tanto no âmbito do Ministério da Defesa, como do Exército Brasileiro, já existem publicações doutrinárias que abordam, ao menos conceitualmente, o papel da Comunicação Estratégica nas operações militares, em apoio à consecução dos objetivos operacionais, sendo clara a necessidade de que o tema seja aprofundado em publicações doutrinárias de 1º e 2º níveis.

Abordando especificamente a Comunicação Estratégica no âmbito do Exército Brasileiro, voltada para o cotidiano da Força e seus objetivos institucionais, podemos depreender o grande esforço de sistematização ocorrido nos últimos anos.

No que diz respeito ao problema de pesquisa identificado, restou apurado, com base na análise do arcabouço normativo construído a partir de 2019, que a sistematização em tela cumpre o papel a que se destina, qual seja, preservar e fortalecer a imagem da Força e apoiar à consecução dos Objetivos Estratégicos do Exército, projetando o Exército no sentido de concretizar sua visão de futuro. Isso fica muito claro ao analisarmos a Concepção de Comunicação Estratégica do Exército, constante no Caderno de Comunicação Estratégica do Exército, mas vai muito além dela, através das diversas diretrizes expedidas.

A normatização do tema no âmbito da Força se traduz, ainda que conceitualmente, em eficiente processo de alinhamento das mensagens, integração dos vetores de comunicação (Comunicação Social e Relações Institucionais) e sincronização das ações no tempo e no espaço, contando com o suporte dos diversos veículos de comunicação disponíveis, com destaque para o emprego disciplinado das mídias sociais.

Linhas de esforço, objetivos de apoio, temas prioritários, objetivos de comunicação estratégica, condicionantes, dentre outros fatores, balizam o trabalho a ser desenvolvido em todos os níveis da hierarquia de comunicação estratégica.

Salvo melhor entendimento, falta, no entanto, um mecanismo concreto que possa aferir os resultados alcançados com esse processo de sistematização. Desta forma, é fundamenta que se construa um caderno de indicadores, que ateste a efetividade, na prática, da sistematização concebida.

A despeito das recentes e consistentes publicações em torno do tema, como a Diretriz de Comunicação Estratégica do Exército 2023 e o Caderno de Comunicação Estratégica do Exército, não podemos esquecer que todo o militar do EB é responsável pela imagem da Força; que cada integrante do EB atua como Agente de Comunicação Social; e que todos os seus integrantes fazem parte do processo de difusão da Comunicação Estratégica, cada um em seu nível, havendo a necessidade de difusão do tema nas diversas escolas de formação, especialização e aperfeiçoamento, mas não somente nelas, devendo fazer parte também da formação dos Cabos e Soldados nos Corpos de Tropa.

Pouco adianta um planejamento muito bem realizado nos mais altos níveis de Governança da instituição, onde as linhas de esforço de Com Estrt são definidas e as narrativas, positivas e negativas, de maior alcance são apontadas, se não há a compreensão na ponta da linha, no nível de execução, da importância e do papel das condutas individuais no esforço de preservação e fortalecimento da imagem da Força, um dos propósitos da sistematização em tela, e de como essas condutas podem apoiar a consecução dos Objetivos Estratégicos do Exército.

Constata-se também a necessidade de revisão do arcabouço normativo que serviu de suporte ao esforço de sistematização. Naturalmente, com o passar dos anos, a compreensão sobre o tema foi sendo amadurecida e traduzida em diretrizes revistas e atualizadas, muitas vezes conflitantes com diretrizes anteriores e ainda em vigor.

Por fim, dentro da necessidade de aperfeiçoamento da Comunicação Estratégica, foi apontada no caderno de Comunicação Estratégica do Exército 2023 a necessidade de elaboração do Plano de Comunicação Estratégica do Exército.

## **5. RECOMENDAÇÕES**

Baseado na análise dos resultados apresentada, sugerem-se as seguintes recomendações:

Recomendação 1: Uma vez que a Comunicação Estratégica deva ser concebida nos níveis superiores de governança, sugere-se que o Comando do

Exército, por intermédio do Centro de Comunicação Social do Exército, realize gestões junto ao Ministério da Defesa, no sentido da constituição de um Grupo de Trabalho conjunto, composto por especialistas, contando com integrantes do Ministério da Defesa e das três Forças, com a finalidade de construção de uma Diretriz Geral de Comunicação Estratégica da Defesa e de um Plano de Comunicação Estratégica da Defesa, que sirva como parâmetro orientador para a elaboração dos documentos correspondentes no âmbito das Forças, de forma que haja uma unidade de esforços em termos de uma Comunicação Estratégica que dialogue com os Objetivos Nacionais de Defesa e com os Objetivos Setoriais de Defesa, tudo no escopo do cotidiano das instituições em tela, numa situação de normalidade institucional.

Recomendação 2: No âmbito do Exército Brasileiro, há necessidade que se proceda a uma revisão e atualização da Diretriz Geral de Comunicação Estratégica 2019, bem como da Diretriz Anual de Comunicação Estratégica 2023, particularmente no sentido dado aos termos “alinhamento, integração e sincronização” e no entendimento sobre o que venham a ser “vetores” e “veículos” de comunicação, discriminando-os com clareza no corpo das referidas diretrizes.

Recomendação 3: A elaboração de um Plano de Comunicação Estratégica do Exército já se encontra prevista no Caderno de Comunicação Estratégica do Exército, no entanto sugere-se que, na impossibilidade de se contar com um Plano de Comunicação Estratégica da Defesa, que esse Plano realmente materialize o caráter de uma Comunicação Estratégica voltada para a consecução dos Objetivos Institucionais, numa situação de normalidade institucional, distinguindo-o do que viria a ser um Plano de Comunicação Estratégica voltado para Operações Militares.

Recomendação 4: Ainda com relação a construção de um Plano de Comunicação Estratégica do Exército, sugere-se que essa denominação seja única e que o referido plano integre os Planos de Relações Institucionais e de Comunicação Social do Exército, promovendo em seu corpo a necessária integração das Relações Institucionais e da Comunicação Social. Sugere-se ainda que, com base no Plano de Comunicação Estratégica do Exército, tanto o ODG, como os ODS e Comandos Militares de Área elaborem seus Planos de Comunicação Integrada, convergindo o planejamento das ações de Comunicação Social e Relações Institucionais, que, por sua vez, darão suporte ao nível de execução dos escalões inferiores.

Recomendação 5: Deve ser elaborado um caderno de indicadores, que permita aferir a efetividade das ações executadas e que permita, por conseguinte, retroalimentar o processo, gerando dados para a revisão e elaboração de novas diretrizes.

Recomendação 6: Deve ser estimulada e estruturada a capacitação dos militares integrantes da Força. A inserção do tema nos currículos das diversas Escolas de Formação, Especialização e Aperfeiçoamento é fundamental. Estágios Gerais e Setoriais sobre o tema, com a participação de oficiais do QEMA, Oficiais de Comunicação Social e Assessores de Relações Institucionais, criam a oportunidade do conhecimento ser disseminado no âmbito da Força, em todo o Território Nacional. A inserção do tema na Capacitação Técnica e Tática do Efetivo Profissional (CTTEP) potencializa essa oportunidade. Por fim e não menos importante, noções sobre Comunicação Estratégica devem ser transmitidas aos Cabos e Soldados, durante seu período de formação, lembrando que todos fazem parte do processo de difusão da Comunicação Estratégica. Uma possibilidade é a inserção do tema, ainda que sob a forma de noções básicas, nos Programas-Padrão de Instrução.

Recomendação 7: Há necessidade de revisão dos Manuais de Campanha no âmbito do Exército, de forma que incluam e aprofundem o tema do emprego das Comunicações Estratégicas nas Operações Militares.

## **6. CONCLUSÃO**

Comunicação Estratégica ainda é um tema que precisa ser melhor compreendido e trabalhado em todos os níveis de governança, devendo ser concebido no nível político e perpassando os demais níveis de planejamento e execução das instituições. Seu papel precisa ser compreendido tanto em tempo de paz, numa situação de normalidade com numa situação de paz relativa, crise ou conflito armado, no novo espectro dos conflitos.

Enquanto no nível político não houver a definição clara dos Interesses Nacionais, dos Objetivos Nacionais e de uma “Grande Estratégia Nacional” será muito difícil implementar uma Comunicação que seja verdadeiramente Estratégica e que forneça a almejada liberdade de ação.

Enquanto a sociedade não se conscientizar da importância da Segurança e Defesa Nacionais, temas de interesse vital para qualquer Nação que se pretenda manter soberana, como falar em Comunicação Estratégica? Basta lembra qual foi a

última versão da Política Nacional de Defesa e da Estratégia Nacional de Defesa aprovadas no Congresso nacional.

Enquanto não houver no País o amadurecimento do conceito e da cultura da Comunicação Estratégica, seguiremos transmitindo mensagens meramente administrativas, vazias em significado e desprovidas de qualquer intenção.

Esforços isolados de sistematização no Ministério da Defesa e no âmbito de cada uma das Forças terão seus alcances limitados e, em determinados momentos, podem vir a gerar informações conflitantes ou desencontradas.

Entender a importância que cada um de nós, integrantes da Força Terrestre, no processo de comunicação da instituição e o alcance de nossas condutas é, sem dúvida alguma, o ponto de partida para que esse processo seja exitoso.

Enfim, há muito trabalho a ser feito, sendo fundamental que se amplie o debate a respeito do tema. Numa sociedade onde a base do conhecimento é a informação, saber comunicar pode, por vezes, representar a própria sobrevivência das instituições.

Neste sentido, esta pesquisa buscou agregar valor às discussões em torno do tema, levantando mais questionamentos, que apresentando respostas, na certeza de que o caminho ainda é longo e repleto de incertezas.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério da Defesa. **Livro Branco de Defesa Nacional (LBDN)**. Brasília, 2020f.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Planejamento Estratégico Setorial 2020 – 2031**. Brasília, DF, 2019.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Política Nacional de Defesa & Estratégia Nacional de Defesa**, Brasília, DF, 2020.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Portaria Normativa nº 1359/MD de 12 de dezembro de 2005. **Aprova a Política de Comunicação Social de Defesa**. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/diarios/882390/pg-11-secao-1-diario-oficial-da-uniao-dou-de-13-12-2005?ref=goto>. Acesso em: 18 set. 2019.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Portaria Normativa nº 84/GM-MD de 15 de dezembro de 2020. **Aprova a Doutrina de Operações Conjuntas – MD30-M-01/Volumes 1 e 2**, 2ª Edição. Brasília, 2020.

\_\_\_\_\_. Exército Brasileiro. **Caderno de Ações e Metas de Comunicação Estratégica do Exército**. Brasília, 2022.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Caderno de Comunicação Estratégica do Exército**. Brasília, 2023.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Comunicação Estratégica. Projeto Interdisciplinar do Curso de Política, Estratégia e Alta Administração do Exército 2021**. Rio de Janeiro, RJ, 2021a.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Diretriz Anual de Comunicação Estratégica 2021**. Rede Comando do Exército. Brasília, DF, Msg\_F\_005. 2021b.

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

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

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Diretriz do Comandante do Exército 2022**. Brasília, 2022.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Diretriz do Comandante do Exército 2023-2026**. Brasília, 2023.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Manual de Campanha EB20-MC-10.213: Operações de Informação**. Brasília. 2019.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Manual de Campanha EB70-MC-10.223 Operações**. 5ª edição, 2017.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Manual de Fundamentos EB20-MF-03.103: Comunicação Social**. 2. ed. Brasília, DF, 2017c.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Manual de Fundamentos EB20-MF-07.101: Conceito Operacional do Exército – Operações de Convergência 2040**. 1. ed. Brasília, DF, 2023.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Plano Estratégico do Exército 2020-2023 (EB 10-P-01.007)**. Brasília. 2019b.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Portaria nº 196- EME, de 1º de julho de 2019. Aprova as Normas para Criação e Gerenciamento das Mídias Sociais no âmbito do Exército Brasileiro. **Boletim do Exército**. Brasília. nº 28, 2019.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Portaria nº 453 - EME/CEX, de 19 de julho de 2021. Aprova as Normas para Criação e Gerenciamento das Mídias Sociais no âmbito do Exército Brasileiro. **Boletim do Exército**. Brasília. nº 30, 2021.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Portaria nº 491 - C Ex, de 18 de maio de 2020. Aprova a Diretriz Anual de Relações Institucionais do Exército Brasileiro -2020. **Boletim do Exército**. Brasília. nº 21, 2020.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Portaria nº 714 - EME/CEX, de 3 de maio de 2022. Aprova a Diretriz Anual de Comunicação Estratégica no âmbito do Exército Brasileiro – 2022. **Boletim do Exército (EB20-D-02.017)**. Brasília. nº 30, 2021.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Portaria nº 913 - EME/CEX, de 5 de dezembro de 2022. Aprova a Diretriz Anual de Comunicação Estratégica no âmbito do Exército Brasileiro – 2023. **Boletim do Exército (EB20-D-02.017)**. Brasília. nº 30, 2021.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Portaria nº 1.066 - C Ex, de 18 de julho de 2019. Aprova a Diretriz Estratégica Organizadora do Sistema de Comunicação Social do Exército. **Boletim do Exército (EB10-D-09.0005)**. Brasília. nº 32, 2019.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Portaria nº 1.084 - C Ex, de 19 de julho de 2019. Aprova a Diretriz de Comunicação Social para o ano de 2019 e dá outras providências. **Boletim do Exército**. Brasília. nº 32, 2019.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Portaria nº 1.237- C Ex, de 23 de novembro de 2020. Aprova a Diretriz Geral de Comunicação Estratégica no Âmbito do Exército. **Boletim do Exército (EB10-D-01.018)**. Brasília. nº 48, 2020c.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Portaria nº 1.886 - C Ex, de 14 de novembro de 2019. Aprova o Plano de Comunicação Social do Exército para os anos de 2020 a 2023. **Boletim do Exército (EB10-P-11.001)**. Brasília. nº 48, 2020c.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Portaria nº 1.963 - C Ex, de 3 de dezembro de 2019. Aprova a Diretriz Geral para a Execução das Relações Institucionais no âmbito do Exército Brasileiro. **Boletim do Exército**. Brasília. nº 49, 2019.

CINELLI, Carlos Frederico Gomes. Redes Sociais no Exército: normatizando para permitir. **EBLOG**. Disponível em: <https://eblog.eb.mil.br/index.php/menu-easyblog/redes-sociais-no-exercito-normatizando-para-permitir.html?tmpl=component&print=1&format=print>. Acesso em: 5 jul. 2023.

CORNISH, Paul; LINDLEY-FRENCH, Julian; YORKE, Claire. **Strategic communications and national strategy**. Chatham House, The Royal Institute of International Affairs, 2011. Disponível em: <http://www.chathamhouse.org/sites/default/files/r0911stratcomms.pdf>. Acesso em: 5 mai.2023.

DIMITRIU, George R. Winning the story war: Strategic communication and the conflict in Afghanistan. **Public relations review**, v. 38, n. 2, p. 195-207, 2012. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0363811111001925>. Acesso em: 6 mai.2023.

EDER, Mari K. Toward strategic communication. **Military Review**, v. 87, n. 4, p. 61, 2007. Disponível em: <http://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA575198.pdf>. Acesso em: 20 mai.2023.

FINLAYSON, Mark A.; CORMAN, Steven R. The military interest in narrative. **Sprache und Datenverarbeitung**, v. 37, n. 1-2, p. 173-191, 2013. Disponível em: [http://j2.finlayson.2013.sdv.37.173\\_archival.pdf](http://j2.finlayson.2013.sdv.37.173_archival.pdf). Acesso em: 19 mai.2023.

GUERRERO-CASTRO, Cristian E. Strategic communication for security & national defense: Proposal for an interdisciplinary approach. **Connections**, v. 12, n. 2, p. 27-52, 2013. Disponível em <http://www.jstor.org/stable/26326320>. Acesso em: 16 abr.2023.

HALLAHAN, Kirk et al. Defining strategic communication. **International journal of strategic communication**, v. 1, n. 1, p. 3-35, 2007. Disponível em <https://doi.org/10.1080/15531180701285244>. Acesso em 12 abr.2023.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. A comunicação estratégica nas organizações contemporâneas. **Media & Jornalismo**, v. 18, n. 33, p. 13-24, 2018. Disponível em <http://repositorio.usp.br/directbitstream/bd16fcf8-78d5-4696-a8f1-bb055616f299/002912450.pdf>. Acesso em: 20 mar.2023.

\_\_\_\_\_. Comunicação Organizacional: contextos, paradigmas e abrangência conceitual. **Matrizes**, v. 8, n. 2, p. 35-61, 2014. Disponível em: <http://www.redalyc.org/pdf/1430/143032897003.pdf>. Acesso em: 25 mar.2023.

\_\_\_\_\_. **Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados**. Summus Editorial, 2016. Disponível em: [http://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=ZFSHCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=Comunicação+organizacional+estratégica:+aportes+conceituais+e+aplicados.+Summus+Editorial,+2016.&ots=w550okXjRF&sig=PHFBcmdGb9jHdABhV6c7g6HC4k&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=ZFSHCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=Comunicação+organizacional+estratégica:+aportes+conceituais+e+aplicados.+Summus+Editorial,+2016.&ots=w550okXjRF&sig=PHFBcmdGb9jHdABhV6c7g6HC4k&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false). Acesso em: 26 mar.2023.

LAWRENCE, Kirk. Developing leaders in a VUCA environment. **UNC Executive Development**, v. 2013, p. 1-15, 2013. Disponível em: <http://emergingrnleader.com/wp-content/uploads/2013/02/developing-leaders-in-a-vuca-environment.pdf>. Acesso em 30 mar.2023.

NUNES, Richard Fernandez. O Mundo em Acrônimos e a Comunicação Estratégica do Exército. **EBLOG**. Disponível em: <http://eblog.eb.mil.br/index.php/menu-easyblog/o-mundo-em-acronimos-e-a-comunicacao-estrategica-do-exercito.html>. Acesso em: 06 mar. 2023.

OFFICE OF THE DEPUTY SECRETARY OF DEFENSE WASHINGTON DC. **QDR Execution Roadmap for Strategic Communication**. 2006. Disponível em <http://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA495367.pdf>. Acesso em: 15 mai.2023.

PAUL, Christopher. **Strategic Communication: origins, concepts, and current debates: origins, concepts, and current debates**. ABC-CLIO, 2011. Disponível em [http://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=7obDEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=christopher+paul+strategic+communication&ots=2SP4MPGtnr&sig=l0kU58a7CsQh-5Fh6oUFMTzKW6s&redir\\_esc=y#v=onepage&q=christopher%20paul%20strategic%20communication&f=false](http://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=7obDEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=christopher+paul+strategic+communication&ots=2SP4MPGtnr&sig=l0kU58a7CsQh-5Fh6oUFMTzKW6s&redir_esc=y#v=onepage&q=christopher%20paul%20strategic%20communication&f=false). Acesso em 2 abr.2023.

ROBERTS, Jasmine. **Writing for strategic communication industries**. Ohio State University, 2016. Disponível em: <http://openlibrary-repo.ecampusontario.ca/jspui/bitstream/123456789/449/1/Writing-for-Strategic-Communication-Industries-1474040746.pdf>. Acesso em: 5 abr.2023.



STAVRIDIS, James G. Strategic communication and national security. **Joint Force Quarterly**, v. 46, p. 4, 2007. Disponível em: <http://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA575204.pdf>. Acesso em: 20 abr.2023.

UNITED STATES. US Army HERITAGE EDUCATION CENTER. Who first originated the term VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity)? **USAHEC Ask Us a Question**. The United States Army War College. 2022. Disponível em: <http://usawc.libanswers.com/faq/84869>. Acesso em: 15 mar.2023.

ZERFASS, Ansgar et al. Strategic communication: Defining the field and its contribution to research and practice. **International Journal of Strategic Communication**, v. 12, n. 4, p. 487-505, 2018. Disponível em: <http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1553118X.2018.1493485>. Acesso em: 25 abr.2023.