

A COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA E AS ATIVIDADES DE COMUNICAÇÃO SOCIAL: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A OPERAÇÃO TAQUARI II

Rômulo Attanazio Jacob – TC¹

RESUMO

O artigo explora o papel da comunicação estratégica e das atividades de comunicação social no contexto da Operação Taquari II. A comunicação estratégica, considerada uma ferramenta fundamental para alcançar os objetivos das Forças Armadas, é abordada como um processo essencial de adaptação ao ambiente de informação volátil, marcado por desinformação e manipulação de narrativas. O estudo destaca a relevância de uma comunicação eficaz e integrada para preservar a imagem institucional e influenciar positivamente a opinião pública, especialmente em um cenário de catástrofes naturais. O artigo ainda discorre sobre a implementação da comunicação social como um vetor de apoio às operações militares, enfatizando a importância de campanhas coordenadas que utilizem redes sociais, influenciadores e a mídia tradicional para mitigar o impacto de narrativas negativas e *fake news*. A análise propõe que o alinhamento de ações e discursos contribui significativamente para o fortalecimento da imagem das Forças Armadas, oferecendo um modelo de comunicação eficaz para enfrentar crises e garantir uma percepção positiva das operações militares. Em conclusão, o estudo sugere que o aprimoramento da comunicação estratégica no âmbito militar pode fortalecer a coesão interna e a relação com o público, essencial para o sucesso das operações de grande escala, como a Operação Taquari II.

Palavras-chave: comunicação estratégica, comunicação social, Operação Taquari II.

ABSTRACT

The article explores the role of strategic communication and social communication activities in the context of Operation Taquari II. Strategic communication, considered a fundamental tool for achieving the objectives of the Armed Forces, is approached as an essential process of adaptation to the volatile information environment, marked by disinformation and narrative manipulation. The study highlights the relevance of effective and integrated communication to preserve the institutional image and positively influence public opinion, especially in a scenario of natural disasters. The article also discusses the implementation of social communication as a vector to support military operations, emphasizing the importance of coordinated campaigns that use social networks, influencers and traditional media to mitigate the impact of negative narratives and fake news. The analysis proposes that the alignment of actions and speeches contributes significantly to strengthening the image of the Armed Forces, offering an effective communication model to face crises and guarantee a positive perception of military operations. In conclusion, the study suggests that improving strategic communication in the military can strengthen internal cohesion and relations with the public, essential for the success of large-scale operations, such as Operation Taquari II.

Key-words: strategic communication, social communication, Taquari Operation II.

¹ Tenente-coronel do Exército (Academia Militar das Agulhas Negras – AMAN, 2003), graduado e pós-graduado em Ciências Militares, aluno do Curso de Comunicação Social do Centro de Estudos de Pessoal e Forte Duque de Caxias (CEP/FDC). E-mail: attanazio@gmail.com.

1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, o avanço tecnológico promoveu uma revolução informacional sem precedentes, permitindo a comunicação em tempo real e a disseminação de conteúdos em múltiplas direções. Esse ambiente hiperconectado, impulsionado pela digitalização e pela inteligência artificial, tornou a informação acessível de diversas fontes, oficiais ou não, aumentando a possibilidade de manipulação por meio de propaganda e influenciando a opinião pública, inclusive sobre temas sensíveis como a imagem das Forças Armadas e a defesa nacional.

A pandemia de Covid-19 acentuou essa transformação, com a internet assumindo um papel central nas relações interpessoais. O usuário das mídias digitais, potencializado pela figura do "influencer", emergiu como protagonista no cenário informacional, criando a necessidade de estratégias de comunicação cada vez mais adaptativas. O conceito de "usuário-mídia" (Terra, 2009) reflete esse novo paradigma, em que cada indivíduo pode produzir e disseminar conteúdo, intensificando a disputa por narrativas.

Esse contexto traz grandes desafios para as Forças Armadas, que precisam se adaptar a um cenário volátil de informação, onde a opinião pública é frequentemente manipulada. Como salientado por Kunsh (2016), em sociedades complexas e adversas, a comunicação estratégica (Com Estrt) precisa ser cuidadosamente planejada e baseada em uma análise profunda dos cenários. Hallahan (2007) reforça que a comunicação estratégica é o uso intencional da comunicação por organizações para alcançar sua missão, integrando gestão, marketing, relações públicas e comunicação política.

Nesse contexto, empresas, governo e as instituições de Estado, tiveram que se adaptar à nova forma de comunicação no cenário contemporâneo, valendo-se de estratégias comunicacionais mais efetivas para alcançar seus respectivos públicos-alvo na consecução de seus objetivos estratégicos, bem como para influenciar a opinião pública e proteger-se de narrativas desfavoráveis. Entre essas estratégias, pode-se incluir o uso e monitoramento de redes sociais digitais, uso de inteligência artificial, construção de narrativas, uso de influenciadores digitais e um planejamento consistente de políticas e diretrizes de Comunicação Estratégica.

No caso das Forças Armadas, a informação passou a ser um ativo valioso para a manutenção da opinião pública favorável, trazendo à tona a necessidade de buscar a conexão com o público interno e externo e suas segmentações. Redes sociais digitais como Instagram, Facebook, X, Youtube, entre outras, caracterizam-se como fontes de informação e de relacionamento altamente utilizadas pela sociedade e pela mídia tradicional. Essas mídias permitem a interação, manifestação de movimentos sociais, campanhas eleitorais, negócios por meio da Publicidade e do Marketing (Andrade, 2018).

A comunicação social pode ser entendida como um processo em que se exprimem ideias, informações, visando estabelecer relações e somar experiências, compreendendo as seguintes atividades: relações públicas, assessoria de imprensa e divulgação institucional (Brasil, 2017). As relações públicas buscam estabelecer um canal permanente de comunicação entre seus integrantes, implementam ações de informação, promoção e propaganda; a assessoria de imprensa compreende atividades relacionadas à divulgação junto ao público externo; e a divulgação institucional se refere a promoção e disseminação de produtos para diferentes públicos que fortalecem a imagem da Força (Brasil, 2017).

A Política de Comunicação Estratégica do Exército (Brasil, 2024) é um dos documentos que balizam o planejamento de Com Estrt no Exército Brasileiro (EB) e apresenta um conceito de Comunicação Estratégica conforme o que se segue:

(...) é a sistematização contínua dos processos comunicacionais do Exército Brasileiro (EB) para todos os públicos de interesse, na busca do alinhamento, da integração e da sincronização da comunicação institucional, a fim de manter a legitimidade e a credibilidade, visando possuir liberdade de ação (Brasil, 2024).

No que diz respeito à legislação no nível estratégico, representado pelo Ministério da Defesa, existe a Política Nacional de Defesa (PND), que estabelece os Objetivos Nacionais de Defesa (OND) que por sua vez norteia o Estado sobre as medidas a serem adotadas para a consecução dos OND listados. Cabe destacar que o OND VI trata da ampliação do envolvimento da sociedade brasileira nos assuntos de Defesa Nacional, a qual pode ser alcançada por meio da Estratégia de Defesa (ED) 14, também prevista na PND, que consiste no emprego da Comunicação Social e que, por sua vez, é norteada pelas Ações Estratégicas de Defesa (END) 74 e 75, que visam desenvolver o planejamento de atividades de promoção institucional e promover a visibilidade às ações do setor de defesa como fator de esclarecimento de tomadores de decisão e da opinião pública sobre assuntos de defesa, respectivamente.

Ao longo das últimas décadas, a crescente complexidade das relações entre Estado e sociedade tem demandado uma adaptação constante dos mecanismos de comunicação, visando à construção de narrativas que reforcem a confiança pública. Nesse sentido, a operação Taquari II emerge como uma oportunidade para a aplicação da comunicação estratégica através das atividades de Comunicação Social (Com Soc).

Nesse contexto, a Com Estrt do Exército procura preservar e fortalecer a imagem da instituição, estabelecendo ideias força e linhas de esforço que balizam objetivos de comunicação estratégicos do Exército (OCEE), constantes do Plano de Comunicação Estratégica do Exército (PCEEx) empregando os vetores comunicacionais disponíveis para a consecução desses objetivos de forma perene. Para isso, é necessário realizar acompanhamento dos diversos cenários, tais como de desastres ambientais no Brasil que tendem a ter recorrência. Os desastres naturais que mais têm

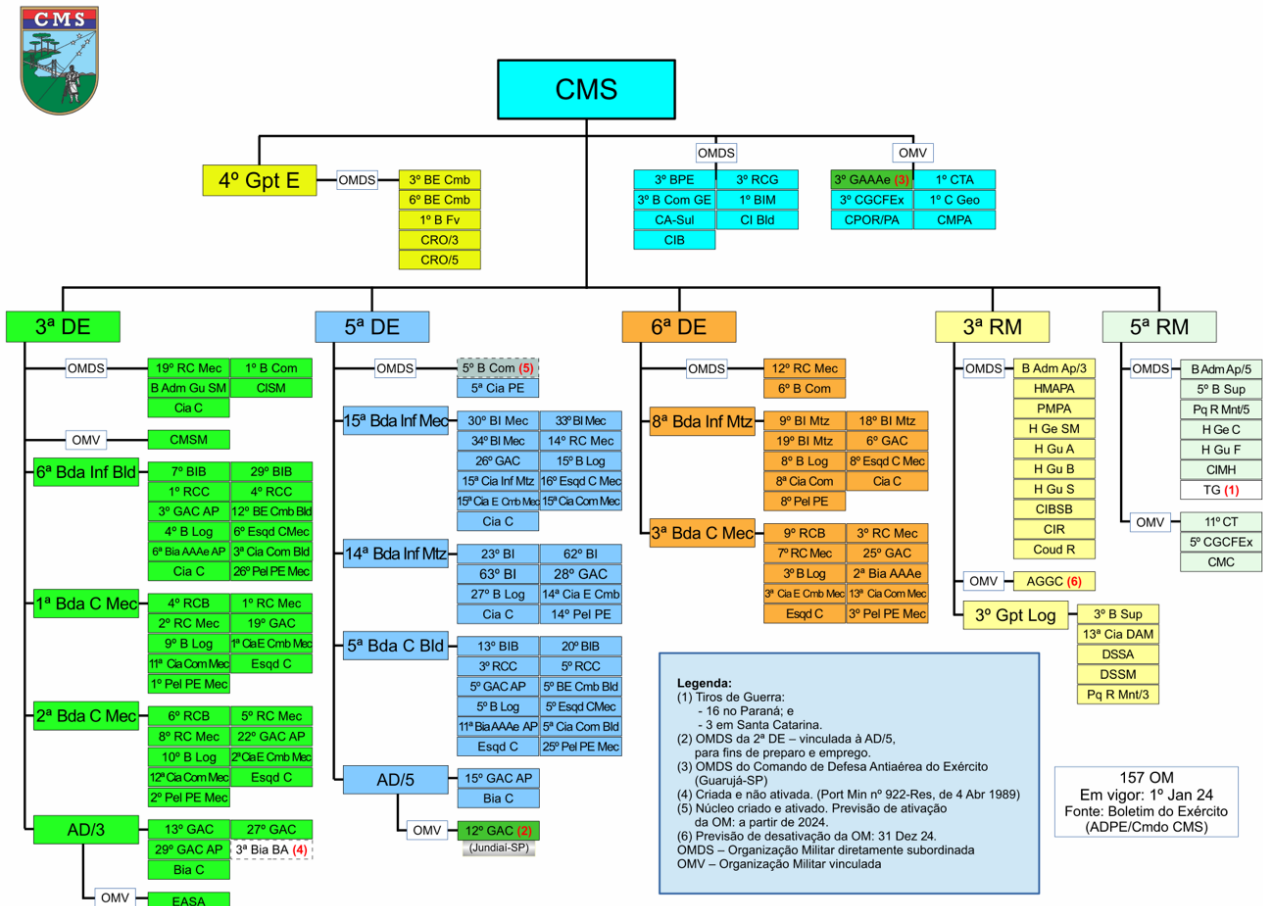
requerido o emprego das Forças Armadas em cooperação com as ações de Defesa Civil são os de inundações, deslizamentos de terra e queimadas.

As chuvas fortes que assolaram o Rio Grande do Sul nos meses de abril, maio e junho de 2024 causaram elevado número de óbitos, desabrigados, pessoas isoladas e alguns rompimentos de barragens. Os meios de Proteção e Defesa Civil do Estado do Rio Grande do Sul colapsaram devido a resposta imediata nas diversas localidades atingidas.

O Comando Conjunto Sul foi estabelecido pelo Governo Federal por meio da Portaria GM-MD nº 2309 de 1º de maio de 2024 do Ministério da Defesa, ao mesmo passo que o Comandante Militar do Sul emitiu suas diretrizes de planejamento, realizando a coordenação de alto nível com integrantes do Sistema de Proteção e Apoio à Defesa Civil, com os Órgãos de Segurança Pública, Organizações do Terceiro Setor e, sobretudo, a ligação com o poder político regional e com a imprensa. As ações de Coordenação e Cooperação com Agências vem sendo integradas, simultâneas, sobrepostas e sincronizadas.

O Comando Militar do Sul (CMS) com toda sua estrutura, meios e OM, integra o Comando Conjunto Taquari II, juntamente com meios adjudicados da Força Aérea Brasileira e Marinha do Brasil. A estrutura organizacional do CMS, Comando Militar de Área com maior efetivo do Exército, possui 157 OM, conforme gráfico 1 abaixo:

Gráfico 1 - Organograma do Comando Militar do Sul.



Legenda:
(1) Tiros de Guerra:
- 16 no Paraná; e
- 3 em Santa Catarina.
(2) OMDS da 2ª DE - vinculada à AD/5, para fins de preparo e emprego.
(3) OMDS do Comando de Defesa Antiaérea do Exército (Guarujá-SP)
(4) Criada e não ativada. (Port Min nº 922-Res, de 4 Abr 1989)
(5) Núcleo criado e ativado. Previsão de ativação da OM: a partir de 2024.
(6) Previsão de desativação da OM: 31 Dez 24.
OMDS - Organização Militar diretamente subordinada
OMV - Organização Militar vinculada

157 OM
Em vigor: 1º Jan 24
Fonte: Boletim do Exército (ADPE/Cmdo CMS)

Este artigo tem como objetivo explorar o papel da Comunicação Estratégica por meio das atividades de Com Soc na Operação Taquari II em prol dos OCEE, utilizando a Operação Taquari II como estudo de caso. Para isso, propõe-se analisar de que forma as atividades de Com Soc podem alavancar a aplicação da Comunicação Estratégica do Exército a fim de influenciar a opinião pública para fortalecer a imagem da Força e demonstrar a importância do setor de Defesa para o país, empregando os meios de comunicação disponíveis como as redes sociais digitais e a mídia tradicional.

A metodologia utilizada neste trabalho será baseada em uma abordagem qualitativa, com análise documental e revisão de literatura sobre a comunicação social e comunicação estratégica. Fontes como documentos do Exército, artigos acadêmicos sobre comunicação estratégica nas Forças Armadas e dados sobre a Operação Taquari II serão explorados.

2. A COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA NO EXÉRCITO BRASILEIRO

A aplicação da comunicação estratégica nas Forças Armadas brasileiras, exige uma abordagem coordenada, integrada e sincronizada. O Exército Brasileiro e as Forças Singulares têm demonstrado um crescente alinhamento no uso da comunicação como uma ferramenta fundamental para enfrentar os desafios contemporâneos, como a desinformação e a construção de narrativas negativas que possam impactar a imagem institucional.

Essa assertiva é corroborada pelo manual de operações de informação (Brasil, 2019) ao destacar a importância da informação na era do conhecimento como instrumento capaz de influenciar, interromper ou afetar o ciclo decisório do adversário. O domínio da informação é essencial para a segurança nacional, possuindo atualmente uma relevância similar ao domínio dos ambientes operacionais da terra, mar e ar, e por isso vem sendo explorado por diversas potências como EUA, China e Rússia, (Kosloski, 2008).

De acordo com o Decreto nº 11.337 de 1º de janeiro de 2023, no Ministério da Defesa existem dois órgãos de assistência direta e imediata ao Ministro de Estado da Defesa que trabalham no escopo da comunicação estratégica, no nível político, que é a Assessoria Especial de Relações Institucionais e a Assessoria Especial de Comunicação Social. O primeiro é responsável por apoiar o Ministro nas relações com os órgãos e entidades dos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, nos três níveis de governo e com a sociedade, respeitando as atribuições de outros órgãos do Ministério, e o segundo é responsável pela comunicação do Ministro e pela comunicação

institucional dos órgãos da administração central do Ministério, em alinhamento com a Secretaria Especial de Comunicação Social.

No nível político-estratégico, o Ministério da Defesa (MD) é responsável por elaborar a Política de Comunicação Social de Defesa, que norteia o Sistema de Comunicação de Defesa (SisComDef). O órgão Central desse sistema é a Assessoria Especial de Comunicação Social (ASCOM), que, de acordo com o art 6º do Decreto nº 11.337 de 1º de janeiro de 2023, possui a seguinte atribuição: exercer as atividades de comunicação do Ministro de Estado e a comunicação institucional dos órgãos integrantes da administração central do Ministério, observadas as competências da Secretaria Especial de Comunicação Social.

Como se pode observar, a ASCOM está vocacionada para as atividades do ministro, no nível político e não para as Forças Singulares, em que pese o SisComDef englobar os centros de comunicação social das 3 Forças Singulares, o Centro de Comunicação Social da Aeronáutica (CCOMSAER), o Centro de Comunicação Social da Marinha (CCSM), o Centro de Comunicação Social do Exército (CCOMSEx) e os Comandos Conjuntos quando ativados. O Exército Brasileiro por sua vez, possui o Sistema de Comunicação Social do Exército (SISCOMSEX), onde o CCOMSEx desempenha um papel central na formulação e implementação de estratégias de comunicação para enfrentar desafios emergentes, esse sistema engloba todas as organizações militares (OM) possuidoras de agências de Com Soc.

Segundo Vitto (2009), a comunicação estratégica envolve ações coordenadas, mensagens e outras formas destinadas a informar, influenciar ou persuadir públicos selecionados em apoio aos objetivos nacionais. De forma similar, a Política de Comunicação Estratégica do Exército de 2024 estabelece que um dos objetivos finais da Comunicação Estratégica é a contribuição para se alcançar os Objetivos Estratégicos do Exército (OEE) contidos no Plano Estratégico do Exército (PEEx).

Santos (2023) destaca que a comunicação estratégica do Exército é planejada para alinhar o discurso institucional e maximizar os resultados das ações. Esse esforço envolve o uso de plataformas de monitoramento informacional, como o FIPIS e o sistema Fala.BR, que integram informações críticas sobre a percepção da sociedade em relação à instituição. Nehring (2023) complementa que a eficácia da comunicação depende da coordenação entre os recursos disponíveis e da coerência nas narrativas.

Essa sincronização envolve a utilização de ferramentas digitais e a análise constante do ambiente informacional. O CCOMSEx desempenha um papel central ao monitorar as narrativas na mídia digital e identificar temas críticos que possam impactar e comprometer a imagem da Força (Santos, 2023). Isso inclui a criação de campanhas de comunicação integrada, que unificam o

discurso das Forças Armadas e garantem que todas as mensagens estejam alinhadas com os objetivos estratégicos estabelecidos pelo Ministério da Defesa.

No âmbito do Exército, a governança no nível mais alto é exercida pelo Comandante do Exército, sendo assessorado pelo Estado-Maior do Exército (EME) (Brasil, 2020). O CCOMSEX, como Órgão de Assessoramento Direto e Imediato do Comandante do EB e órgão central do SISCOMSEX, e atua como gestor do PCEEx, documento de governança dentro da Força que é confeccionado em conjunto pelo Estado-Maior do Exército (EME) e pelo Gabinete do Comandante do Exército, por meio do Centro de Inteligência do Exército e das Assessorias do Comandante do Exército, sendo confeccionados alguns documentos de referência conforme gráfico 2 abaixo:

Gráfico 2 - Documentação norteadora da Comunicação Estratégica no Exército Brasileiro.



Fonte: Elaborado pelo autor.

O PCEEx aborda temas de interesse, narrativas que possam impactar a Força, baseando-se nos documentos listados acima e nas Diretrizes do Comandante do Exército. Ademais aponta ideias-força a serem trabalhadas e indica oito linhas de esforço: diplomacia militar; operacionalidade; ciência tecnologia e inovação; coesão; integração com a sociedade; singularidade da profissão militar; formação militar e legitimidade. Essas linhas de esforço são direcionadas para os diversos público-alvo e apontam para os OCEE.

No contexto das operações militares, de acordo com o manual de fundamentos Conceito Operacional do Exército Brasileiro Operações de Convergência (Brasil, 2023), a manobra informacional deve ser planejada com base nas diretrizes e orientações da comunicação estratégica que é elaborada no mais alto nível de governança, ou seja, no nível político-estratégico, o que mostra a importância do planejamento e condução das ações da Força Terrestre em alinhamento com a comunicação estratégica, alinhando mensagens e narrativas, gerando unicidade de discursos e integrando os vetores comunicacionais da Força.

Essa assertiva é reforçada por Galvin (2019), que destaca a importância de alinhar as ações e as mensagens com objetivos estratégicos claros, incluindo a necessidade de coordenação entre diferentes organizações e a superação de percepções negativas ou mal-entendidos. Ele enfatiza que,

embora a comunicação eficaz seja vital, ela também depende de uma execução bem planejada e de longo prazo. A coordenação eficaz com a mídia e o uso de influenciadores digitais são essenciais para mitigar o impacto de narrativas desfavoráveis e combater a desinformação, conforme observado por Nunes (2019).

Na Operação Taquari II, a comunicação estratégica serviu de base para que os esforços entre as Forças Armadas e outros atores civis na cooperação interagências tivessem a visibilidade das ações de resgate, ajuda humanitária e reconstrução alinhadas com as linhas de esforço previstas no Plano de Comunicação Estratégica do Exército.

Essas ideias são reforçadas por Birck (2023), que enfatiza a importância de uma comunicação estratégica eficaz dentro do Exército Brasileiro, alinhada com os objetivos institucionais e que combata a desinformação, fortalecendo o moral e a coesão da tropa. O autor sugere medidas como a curadoria de informações, o monitoramento contínuo e o uso de tecnologias como a inteligência artificial para combater a desinformação e destaca a necessidade de ações de comunicação para combater os efeitos negativos da desinformação e preservar a credibilidade do Exército. Cabe ressaltar que acompanhar a dimensão informacional é um grande desafio para a Com Estrt.

3. O RELACIONAMENTO COM A IMPRENSA NA OPERAÇÃO TAQUARI II

A Operação Taquari II foi concebida para ser executada em quatro fases, a primeira com execução de atividades de resgate e salvamento de vidas; a segunda fase de forma quase que simultânea à primeira, com foco na estabilização da situação e abrigamento das pessoas; uma terceira fase de controle de danos, com a remoção de entulhos e reconstruções e uma quarta fase de transição, permitindo aos órgãos estaduais e municipais a retomada de suas atividades normais.

A dificuldade de acesso a algumas regiões afetadas pelo desastre tornou a situação mais crítica, exigindo criteriosa priorização do emprego dos meios. Diversas cidades ficaram isoladas, alguns eixos bloqueados sejam por queda de pontes, desmoronamento de barrancos e por transbordamento de espelhos d'água sobre os eixos rodoviários.

O Comando Conjunto recebeu diversas demandas da Defesa Civil Estadual e das prefeituras municipais como: resgates de pessoal, evacuações de feridos, transporte de alimentos, atendimento médico, remoção de entulhos, lançamento de pontes entre outras. Com a expertise adquirida na Operação Taquari I, em 2023, as tropas foram pré-posicionadas com condições de permanecer sem ressuprimento por cerca de 05 (cinco) dias, com material de para recolhimento de entulhos e busca em desabamentos.

Diversos meios de transporte foram empregados permitindo flexibilidade para resgates multimodais com embarcações, caminhões, blindados, aviões e helicópteros. Outros materiais de emprego militar também foram amplamente utilizados, tais como hospitais de campanha, tratores, pontes, passadeiras, botes, barracas, equipamentos de resgate, entre outros.

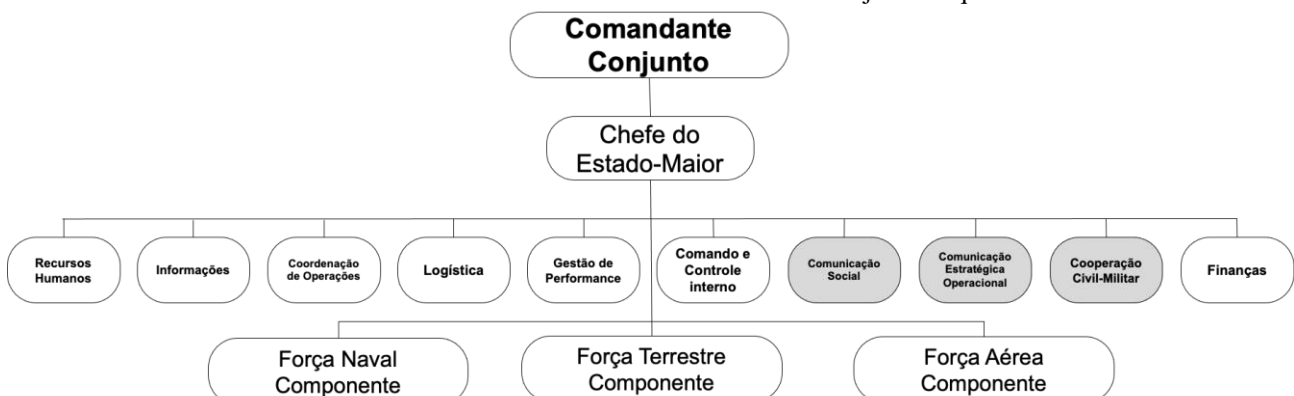
Toneladas de donativos de toda parte do Brasil e do mundo foram enviados em resposta a essa calamidade, que em grande parte foi coletada, armazenada, transportada e distribuída pelas Forças Armadas. De forma similar, dezenas de órgãos estaduais e municipais, agências, organizações não-governamentais (ONG), vêm trabalhando de forma sinérgica sob coordenação do Comando Conjunto, permitindo um ambiente sinérgico na busca de um objetivo comum.

A magnitude de meios e pessoal empregados, voluntários, atividades realizadas, foram registradas em diversas inserções na mídia local, nacional e redes sociais digitais que por vezes não retratavam a realidade ou distorciam fatos, provocando a desinformação na sociedade em geral, levando a uma percepção negativa da imagem das Forças Armadas. Essa problemática da desinformação é abordada por Nunes (2019) traçando uma relação com a comunicação estratégica:

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 (Nunes, 2019).

O Comando Conjunto foi concebido com uma estrutura organizacional, conforme gráfico 3 abaixo, que contempla 3 células com potencial para explorar a Com Estrt: a de Comunicação Social, a de Comunicação Estratégica Operacional a de Cooperação Civil-Militar.

Gráfico 3 - Estrutura do Estado-Maior do Comando Conjunto Taquari II.



Fonte: Elaborado pelo autor com dados do Comando Conjunto Taquari II.

A seção de Cooperação Civil-Militar, permitiu uma interface do Comando Conjunto junto aos diversos atores presentes da área afetada, colaborando com a coordenação de esforços, divulgação de ideias força, divulgando resultados e funcionando com um vetor de comunicação estratégica junto a um público-alvo relevante.

Diversas ações de Comunicação Social foram realizadas pelas agências do Comando Conjunto, como matérias nas mídias, divulgação de resultados, matérias com testemunhas civis, contato com influenciadores, humanização do soldado, captação de imagens, *media training*, combate à desinformação, abertura à imprensa tradicional, contato nos abrigos e outras.

Segundo Dimitriu (2012), a comunicação estratégica volta-se para a percepção da população e públicos-alvo na busca de legitimidade das operações e influência de opiniões, que são fundamentais nas operações. De acordo com Conoscenti (2016), as mídias sociais influenciam a opinião pública em tempo real e podem impactar diretamente as operações militares, pois a rapidez na disseminação de informações pode ajudar ou prejudicar a missão, dependendo da forma como as narrativas são geridas.

O pronto atendimento às demandas dos diversos veículos de comunicação foi preservado, mantendo-se um canal de comunicação aberto e uma lista de transmissão com órgãos da imprensa, Ministério da Defesa, órgãos e agências. As informações acessíveis e disponíveis foram desde o início da operação uma forma de combater pautas negativas e *fake news*. Segundo Gamberini (2020), a desinformação e manipulação de informações nas mídias sociais são maneiras de prejudicar a atuação governamental e deterioram a coesão social.

A grande quantidade de veículos de comunicação que acompanharam de perto as ações do Comando Conjunto da Operação Taquari II, foram assistidos por meio da Seção de Comunicação Social com um canal de comunicação eficaz, transparente e direto, sendo emitido diariamente um boletim com as principais informações da Operação, como quantidade de resgates, meios empregados, ações logísticas, atendimentos de saúde e outras informações.

Em diversas ocasiões o Comando Conjunto passou militares à disposição da imprensa para realizarem o acompanhamento de resgates inclusive com chamadas ao vivo, demonstrando a disposição em ajudar a prestar informações com o máximo de precisão. Essas atitudes contribuíram para o fortalecimento da relação com a imprensa.

Além disso, as agências de Com Soc do Comando Conjunto prepararam matérias jornalísticas divulgando as atividades de maior relevância, de forma a dar visibilidade junto à sociedade. Cabe salientar que o trabalho das agências de Comunicação Social se pautou no Plano de Comunicação Estratégica do Exército 2024 e no Caderno de Ações e Metas de Com Estrt do Exército (CAMCEE), de forma a atingir os OCEE.

Um exemplo de matéria veiculada que atingiu vários OCEE foi o caso que o jornalista Romeu Piccoli ²acompanhou resgates empregando o blindado Guarani em um terreno de difícil

² A matéria foi veiculada no programa Conexão da Record News e se encontra na plataforma de vídeos e streaming Youtube, disponível em https://www.youtube.com/watch?v=0zTC_4VjwXY e conta com milhares de visualizações. Acesso em 15 de setembro de 2024.

acesso, alagado, mas que foi superado pelas características operacionais do veículo. Foi dado destaque a operacionalidade através do preparo e emprego daquela tropa com um material de emprego militar novo, fabricado na Base Industrial de Defesa (BID) que possui potencial mercado internacional. A matéria foi veiculada no programa Conexão da Record News e se encontra na plataforma de vídeos e streaming Youtube, disponível em https://www.youtube.com/watch?v=0zTC_4VjwXY e conta com milhares de visualizações.

De forma similar, outras matérias também exploraram outros materiais de emprego militar de engenharia entre eles o blindado BergPanzer, pontes modulares, passadeiras e botes das tropas de engenharia, que contribuíram para a acessibilidade de várias regiões afetadas e isoladas.

4. RELAÇÕES INSTITUCIONAIS DO EB E DO COMANDO CONJUNTO TAQUARI I

De acordo com a Portaria Nº 1.963, do Comandante do Exército, de 3 de dezembro de 2019, as relações institucionais visam o apoio à consecução dos OEE e fortalecimento da imagem da Força, da seguinte forma:

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 OEE, suas ações e atividades derivadas, além de consolidar sua imagem perante o público externo (Brasil, 2019, p.1)

As Relações Institucionais (RI) são um vetor da Com Estrt ladeando com outros vetores como: Liderança, Assessoria Parlamentar, Ação de Comando, Com Soc e Operações de Informação, promovendo credibilidade e legitimidade.

O Gabinete do Comandante do Exército possui em sua estrutura assessorias que estabelecem as RI no mais alto nível do exército. Um dos assuntos tratados na assessoria 3, é a Com Estrt, para isso, existe um canal técnico com a Assessoria Especial de Relações Institucionais do Ministério da Defesa, além de ser responsável pelas relações com integrantes da administração direta e indireta do Poder Executivo Federal, Agências Reguladoras e Atores Privados. A assessoria 2 é a responsável pelas relações com o Poder Judiciário e a assessoria 4 é responsável pelas relações com o Poder Legislativo Federal.

As RI do Exército inserem-se no contexto da Comunicação Estratégica e devem ser sistemáticas, permanentes, cumulativas e impessoais. Devem ampliar a integração do EB junto à sociedade, posicionando o EB como ator de elevada contribuição para o desenvolvimento nacional e paz social. A sistematização das relações institucionais implica fortalecimento da interação e dos vínculos com os poderes constituídos.

As RI são essenciais para a consolidação da Comunicação Estratégica do Exército Brasileiro. Trata-se de esforço coletivo da Instituição no sentido de promover o diálogo com a sociedade, nacional e internacional, tendo em vista a consecução dos objetivos da Força, devem ser planejadas e orientadas em consonância com a Com Estrt e considerar as peculiaridades regionais.

No âmbito do Comando Conjunto da Operação Taquari II, o Comando Militar do Sul (CMS) também realiza atividades de RI, facilitando a comunicação com os 3 poderes da esfera estadual e outros atores a nível regional. Sua estrutura conta com 3 oficiais PTTC no CMS em Porto Alegre-RS, 1 oficial PTTC na 5ª DE em Curitiba-PR, 1 oficial PTTC na 14ª Bda Inf Mtz em Florianópolis-SC, desta forma, há pelo menos uma célula de Relações Institucionais para cada estado do CMS.

5 A COM SOC NA OPERAÇÃO TAQUARI II

De acordo com o Manual de Com Soc (Brasil, 2017) a estrutura do SISCOMSEx, contempla o CCOMSEx, como órgão central e as agências de Com Soc das OM do Exército. As agências de Com Soc são as seções de Com Soc de cada OM e podem ser divididas em 4 tipos: classe A, classe B, classe C e especial. No quadro 1 abaixo observa-se a estrutura de Com Soc do Comando Conjunto Taquari II com 150 agências.

Quadro 1 - Estrutura de agências de Com Soc no CMS.

Agência tipo	Detalhamento	Quantidade no CMS	Atividades de Com Soc
Classe A	Seção de Com Soc dos C Mil A	1	Relações Públicas, Divulgação Institucional e Assessoria de Imprensa
Classe B	Seção de Com Soc das Divisões de Exército (DE), Regiões Militares (RM), Brigadas (Bda), Grupamentos de Engenharia (Gpt E), Artilharias Divisionárias (AD)	16	Relações Públicas, Divulgação Institucional e Assessoria de Imprensa
Classe C	Seção de Com Soc das OM valor unidade e subunidade independente, Colégios Militares, Centro de Preparação de Oficiais da reserva, Centro de Instrução	125	Relações Públicas e produção de matérias de divulgação de suas atividades
Especial	Seção de Com Soc das OM de saúde e demais equivalentes	8	Relações Públicas e eventualmente produzem matérias de divulgação de suas atividades

Fonte: Elaborado pelo autor com base no organograma do CMS.

Desde o início da Operação Taquari II, diariamente foi elaborado um folheto de divulgação digital em formato vertical e quadrado, em 3 idiomas, português, espanhol e inglês, para melhor visualização em cada rede social digital. Nesse material encontram-se informações relevantes e úteis para a imprensa como: apoios executados, efetivos e meios das Forças Armadas e agências envolvidas, quantidade de resgates e outras informações. No final, sempre uma mensagem de colaboração, inclusive de combate à desinformação, como se vê na figura 1 abaixo:

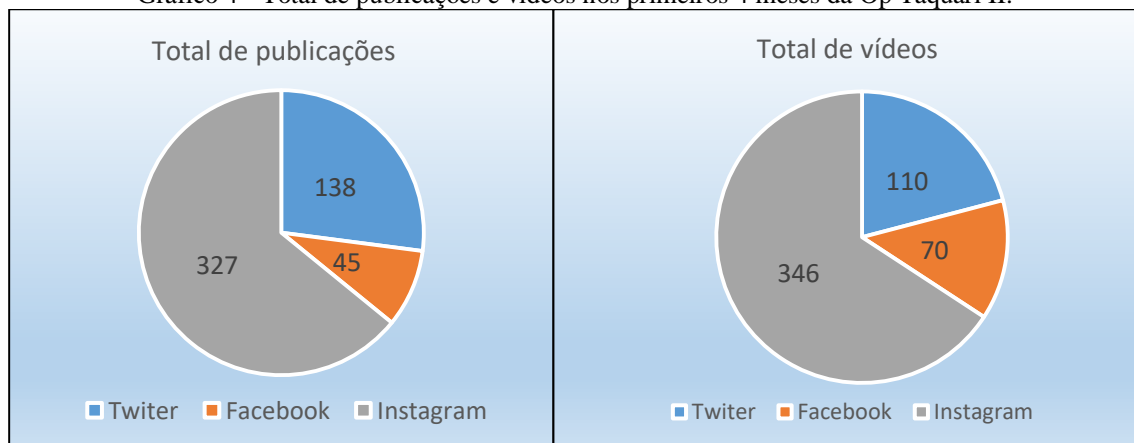
Figura 1 – Exemplos de folhetos de divulgação diário da Op Taquari II.



Fonte: Comando Conjunto Taquari II.

Durante os 4 primeiros meses de atividades da Operação Taquari II, a agência de Com Soc do Comando Conjunto, mapeou diversos indicadores para acompanhar o ambiente informacional. Um monitoramento foi com relação às inserções de publicações e vídeos nas mídias sociais digitais do Facebook, X e Instagram. Como se observa o gráfico 4 abaixo, o Instagram apresenta-se como uma plataforma com maior alcance e demanda por produtos de Com Soc.

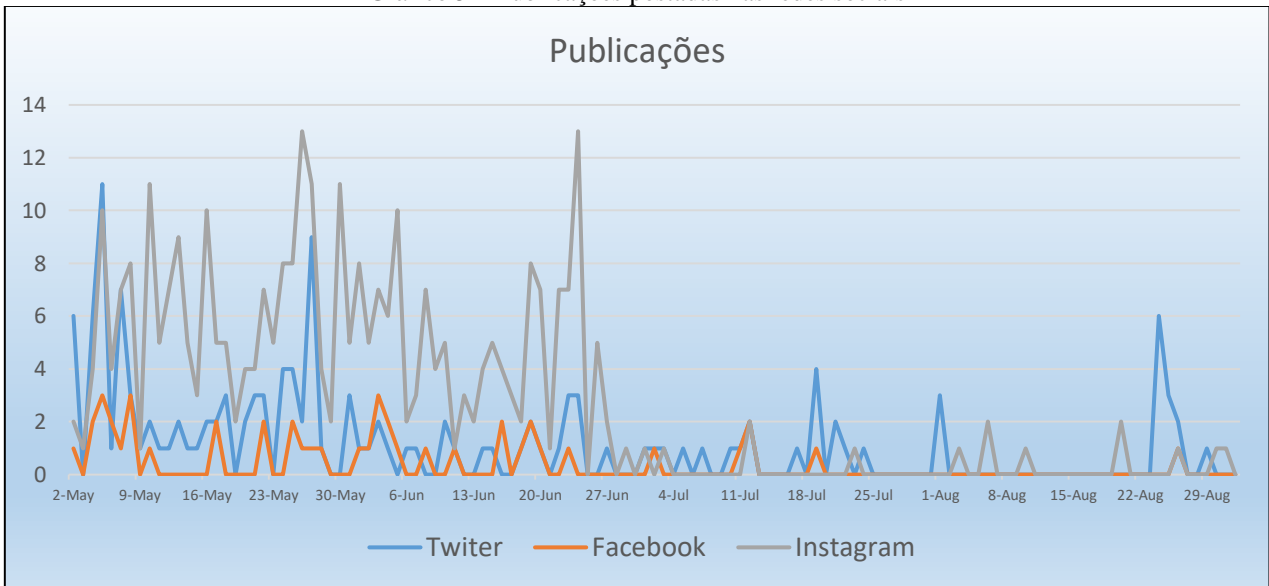
Gráfico 4 - Total de publicações e vídeos nos primeiros 4 meses da Op Taquari II.



Fonte: Elaborado pelo autor com dados do Comando Conjunto Taquari II.

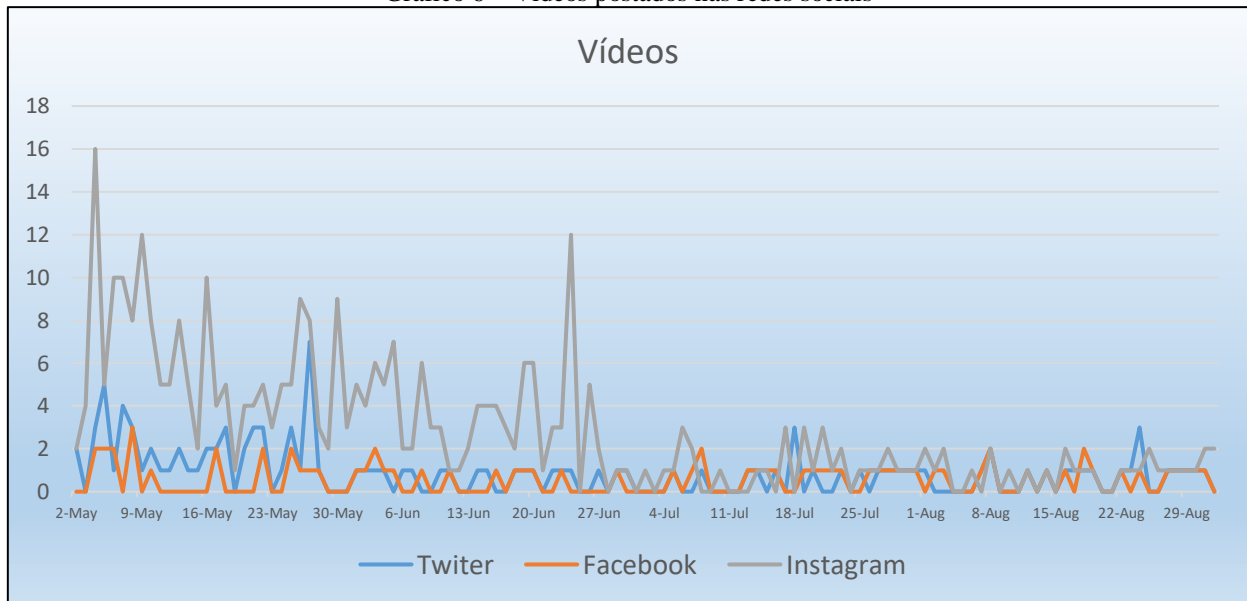
Detalhando os dois gráficos acima, é possível verificar o acompanhamento diário de cada tipo de inserção (publicação e vídeos). É notório o maior volume de inserções nos 2 primeiros meses da Operação, isto se deve à maior demanda de resgates realizados, que coincide com o período mais crítico da missão, como se pode observar nos gráficos 5 e 6 abaixo.

Gráfico 5 – Publicações postadas nas redes sociais



Fonte: Elaborado pelo autor com dados do Comando Conjunto Taquari II.

Gráfico 6 – Vídeos postados nas redes sociais

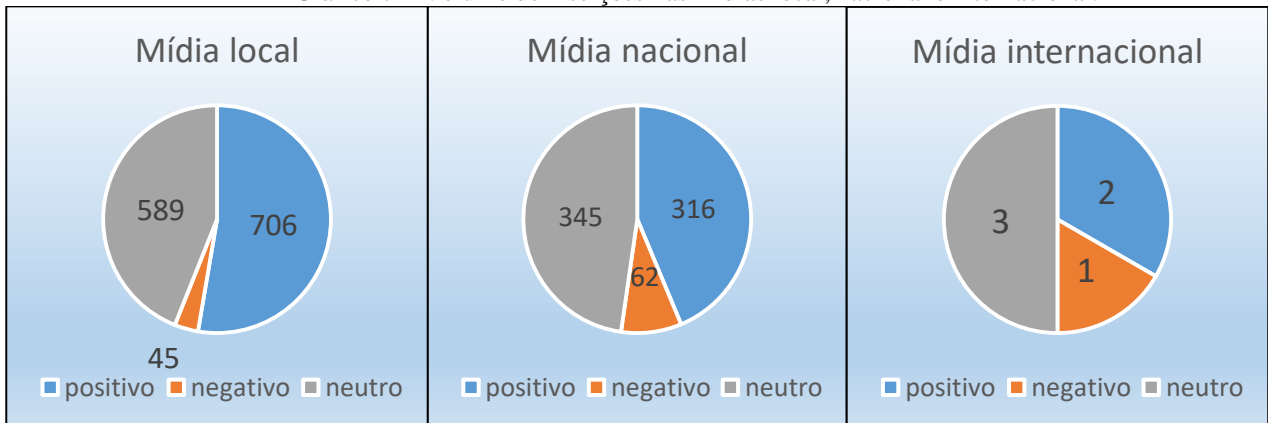


Fonte: Elaborado pelo autor com dados do Comando Conjunto Taquari II.

Por haver um apelo emocional diante da situação de crise e engajamento a nível nacional na intenção de ajudar os afetados pelas fortes chuvas, também ocorreu um aumento na demanda por informações e cobertura da mídia.

Outra forma de acompanhamento da mídia foi a nível qualitativo, oportunidade que foram mapeadas as inserções positivas, negativas e neutras nas mídias locais, nacional e internacional. No gráfico 7 abaixo é possível verificar que mesmo se tratando de conteúdo relativo a ajuda humanitária, há uma quantidade significativa de inserções negativas, que podem ser advindas de *fake news*, desinformação intencional, ou mesmo pela polarização de ideologias e influência de veículos de imprensa.

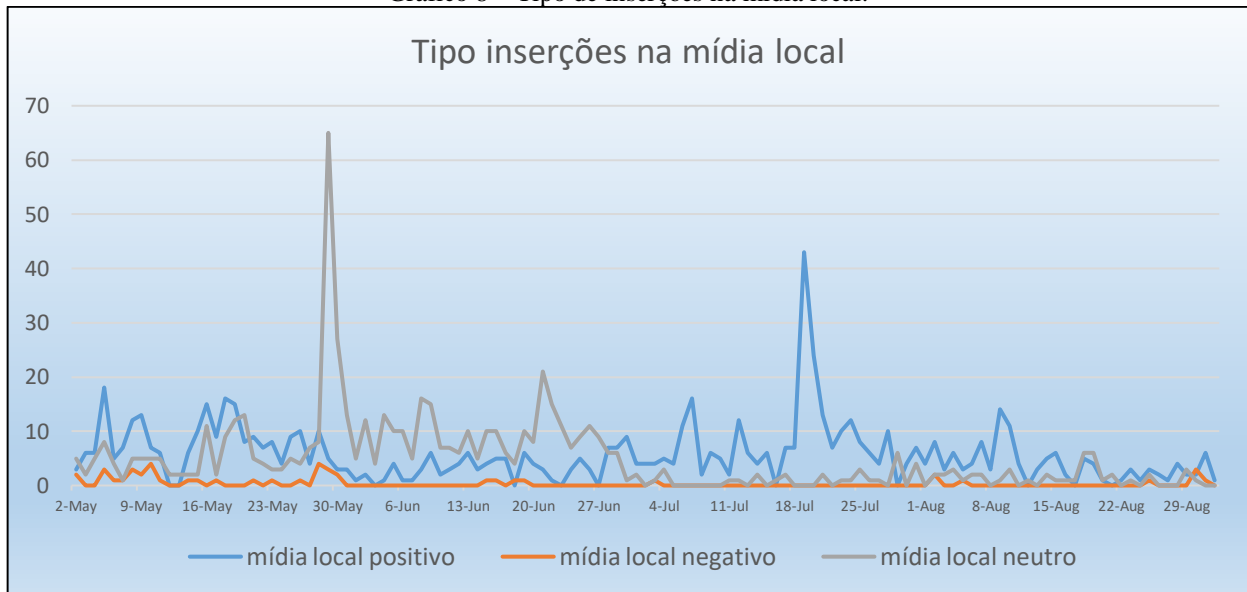
Gráfico 7 – Volume de inserções nas mídias local, nacional e internacional.



Fonte: Elaborado pelo autor com dados do Comando Conjunto Taquari II.

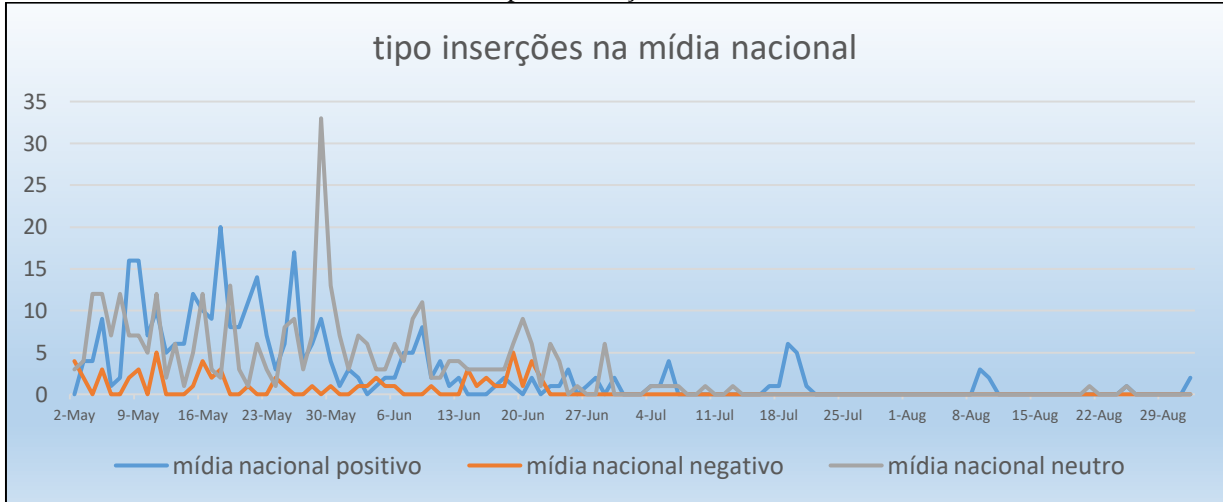
Ao detalharmos os dados apresentados acima, observa-se novamente que o volume de inserções é maior nos primeiros 2 meses de missão com alguns picos midiáticos que se devem a acontecimentos pontuais de maior relevância que acabam demandando maior quantidade de matérias, como se observa nos gráficos 8, 9 e 10 abaixo:

Gráfico 8 – Tipo de inserções na mídia local.



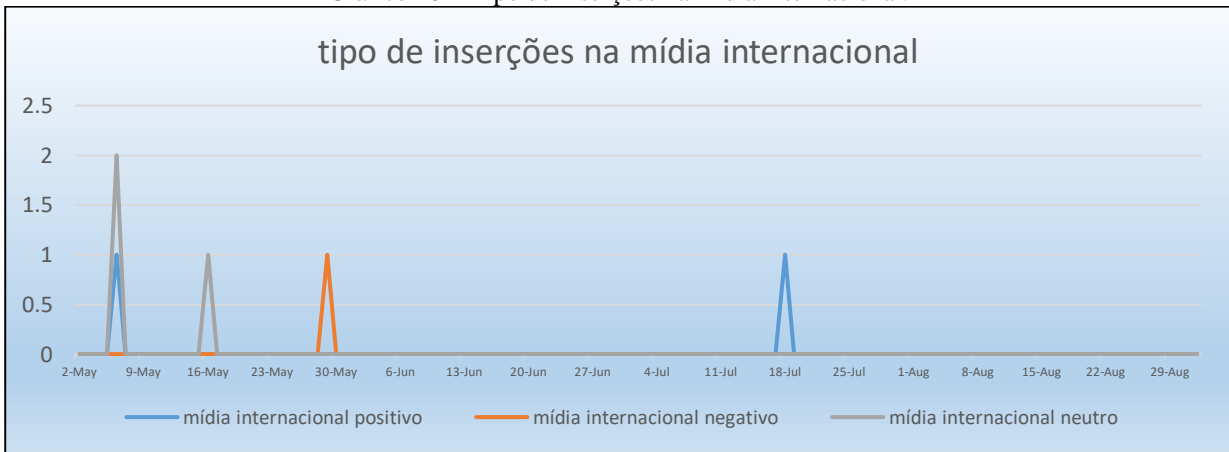
Fonte: Elaborado pelo autor com dados do Comando Conjunto Taquari II.

Gráfico 9 – Tipo de inserções na mídia nacional.



Fonte: Elaborado pelo autor com dados do Comando Conjunto Taquari II.

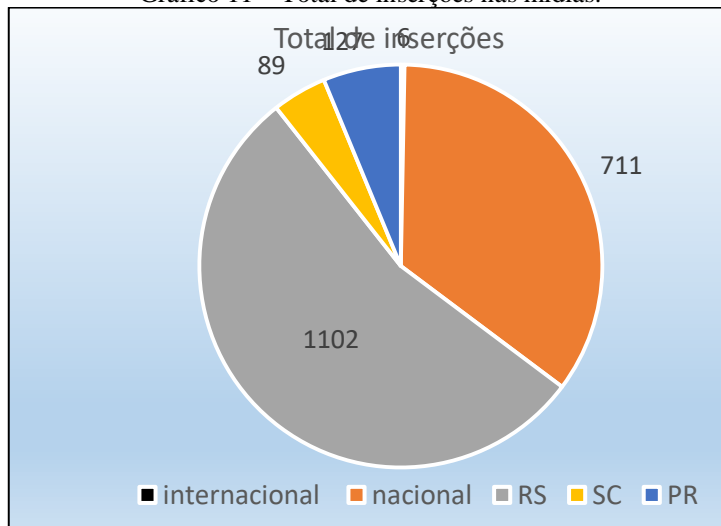
Gráfico 10 – Tipo de inserções na mídia internacional.



Fonte: Elaborado pelo autor com dados do Comando Conjunto Taquari II.

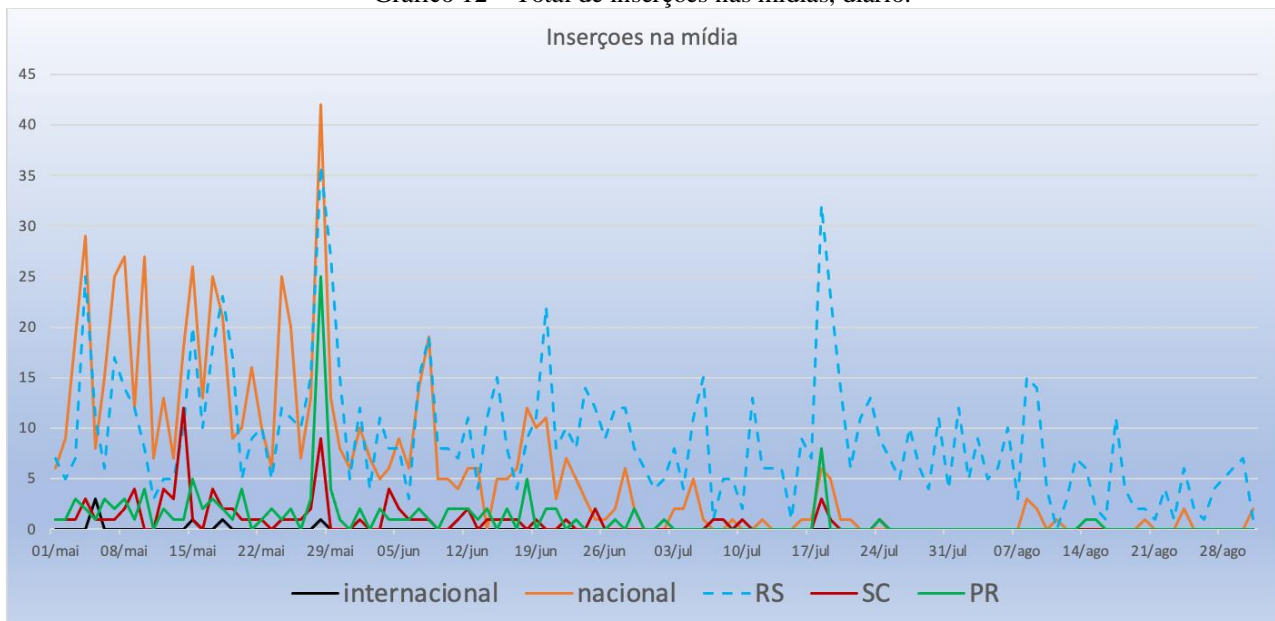
Quando observado o volume geral de inserções na mídia internacional, nacional e nos estados do Sul, percebe-se que o Rio Grande do Sul, estado mais afetado, é o que se destaca durante o período dos 4 meses iniciais da Operação Taquari II, como se pode observar nos gráficos 11 e 12 abaixo:

Gráfico 11 – Total de inserções nas mídias.



Fonte: Elaborado pelo autor com dados do Comando Conjunto Taquari II.

Gráfico 12 – Total de inserções nas mídias, diário.



Fonte: Elaborado pelo autor com dados do Comando Conjunto Taquari II.

6. ESTRATÉGIAS COMUNICACIONAIS NA OPERAÇÃO TAQUARI II

A Operação Taquari II buscou estratégias comunicacionais como planejamentos estruturados e organizados para gerenciar a comunicação do Comando Conjunto com seu público-alvo, visando promover a imagem, influenciar percepções, facilitar diálogos ou gerar comportamentos desejados, seja em contextos institucionais, políticos ou sociais, de maneira que estejam alinhadas com as linhas de esforço previstas no PCEEx.

Elas envolvem a definição dos objetivos pretendidos, escolhas de mensagens de acordo com o perfil do destinatário, canais de comunicação para disseminação, públicos-alvo e abordagens, com o objetivo de criar, transmitir e reforçar uma ideia força de maneira eficaz. A personificação, humanização, *storytelling*, uso de influenciadores e sensibilização foram alguns modelos usados em diversos produtos de Com Soc no âmbito do Comando Conjunto Taquari II.

Segundo Charaudeau (2015), a forma como a informação é apresentada e percebida em discursos pode ter um efeito verdade ou um valor de verdade. No primeiro caso há uma construção da percepção de verdade, uma impressão de que o fato é verdadeiro, onde o foco é a forma com que o discurso é apresentado para ser convincente perante os receptores, valendo-se da credibilidade da

fonte transmissora, coerência e forma de apresentação dos dados ante a situação e apelo emocional. Já no valor de verdade a forma que a informação é apresentada está relacionada à veracidade objetiva dos fatos, sendo passível de verificação dos dados, uso de fonte confiáveis e checáveis.

Contudo, em se tratando de emprego das FA, em um ambiente de opinião pública polarizada, há que se atentar com eventuais desvios informacionais intencionais que podem explorar o efeito verdade através de operações psicológicas. Segundo Gamberini (2020), a manipulação de informações com o uso de mídias sociais para promover fortes emoções e polarizar a sociedade causam a desinformação e dificultam uma resposta unificada de um adversário, empregando para isso *bots*, *troll farms* e contas automatizadas que disseminam propaganda massiva nas plataformas de relacionamento social.

Segundo Pine e Gilmore (1999), personalização consiste em adaptar a comunicação para atender as necessidades e preferências individuais de cada pessoa ou grupo. Essa estratégia visa fazer o público sentir que a mensagem foi direcionada especificamente a eles, o que pode aumentar o engajamento e a eficácia da comunicação.

A humanização foca em apresentar a organização ou marca com características humanas, como emoções, valores e comportamentos que facilitam a criação de um vínculo mais emocional com o público. Essa estratégia visa desmistificar a ideia de uma instituição fria e distante, aproximando-a do público, (González-Herrero; Smith, 2008).

De acordo com Kotler e Zaltman (1971), a sensibilização refere-se ao uso de comunicação para despertar empatia ou consciência em relação a um tema específico, geralmente ligado a causas sociais, ambientais ou de saúde. O objetivo é gerar uma resposta emocional que motive a ação ou mudança de comportamento.

Segundo Garcia (2020), a hipótese do ápice midiático potencializa um acontecimento e a racionalidade patêmica por meio da episodialização. Essa foi uma estratégia comunicacional usada para alavancar um acontecimento, apresentando imagens, entrevistas com discursos emotivos, acompanhamento de episódios marcantes de resgate de pessoas feridas, provocando uma empatia junto ao público que consome a informação e como consequência um maior número de compartilhamentos e engajamento nas mídias convencionais e sociais. Como reflexo, trouxe a percepção de uma imagem positiva das Forças Armadas durante a atuação na Operação Taquari II.

O Efeito Patêmico se refere à manifestação do estado emocional em que o locutor supostamente se encontra em face de uma determinada situação, levando ao engajamento do receptor pela empatia emotiva, como compaixão, sedução, persuasão etc.

A produção dos diversos produtos pelas agências de Com Soc do Comando Conjunto Taquari II, envolvendo as diversas estratégias comunicacionais estão inseridas no escopo da atividade de Com Soc de divulgação institucional, que engloba a elaboração e disseminação desses

materiais através dos veículos de comunicação e canais de distribuição adequados para alcançar os públicos-alvo.

Os comandantes nos diversos níveis exercem a ação de comando e a liderança junto às suas tropas, podem ser importantes vetores comunicacionais durante o emprego da Força, como na Operação Taquari II, pois passam segurança, promovem uma imagem positiva da tropa empregada e transmitem ideias-força que estão alinhadas com a Com Estr durante as suas falas. Nesse escopo, podem ser instados a realizar entrevistas junto aos veículos de imprensa, oportunidade em que o *media training* se mostra muito eficaz para lidar com a imprensa, preparando o militar por meio de simulações, postura, linguagem corporal e uso correto da voz (Cunha, 2023).

Nesse escopo, a atividade de Com Soc de Relações Públicas e Assessoria de Imprensa se destacam pela sua relevância para o sucesso das atividades junto às mídias locais, nacionais e internacionais, facilitando o atendimento às demandas e gerando credibilidade e confiança no trabalho desenvolvido pelo Comando Conjunto.

Galvin (2019) destaca que o sucesso de uma campanha de comunicação estratégica depende da capacidade de adaptação às mudanças do ambiente. A campanha não deve ser rígida, mas sim flexível o suficiente para ajustar suas mensagens e métodos de disseminação conforme o feedback e as circunstâncias evoluem.

De acordo com Junior (2019), há que se considerar que para a elaboração de produtos de Com Soc, como vídeos, imagens, entrevistas, e outros, existe a necessidade de equipamentos adequados e conhecimento técnico, pois são fundamentais para permitir uma representação visual impactante das atividades, valores e missão da instituição perante o público interno e externo. O autor ainda retrata a precariedade de equipamentos e falta de pessoal especializado em Grandes Comandos do Exército, o que impacta a qualidade e efetividade dos materiais produzidos.

7. LIMITAÇÕES E DESAFIOS

A pesquisa bibliográfica revelou que a eficácia da Comunicação Estratégica nas Forças Armadas depende não apenas da coordenação interna, mas também da capacidade de prever e responder a narrativas negativas de forma proativa. Isso envolve o uso de estratégias de contranarrativa e o envolvimento direto com os públicos-alvo. O artigo de Filipova (2023) ressalta que a sustentabilidade e eficácia da comunicação estratégica dependem da manutenção de um histórico de precisão, credibilidade e confiança para ganhar a confiança do público.

Apesar dos avanços, a comunicação estratégica enfrenta desafios, especialmente no que se refere à coordenação e sinergia dos esforços entre as Forças Singulares. A subjetividade nas

responsabilidades de comunicação entre as Forças pode comprometer a eficácia e dificultar a consecução dos objetivos estratégicos previamente estabelecidos.

No estudo de Galvin (2019) é apresentada a importância de entender o ambiente operacional e de integrar processos, conteúdos e contextos na criação de campanhas de comunicação. De acordo com o caderno de ensino de comunicação estratégica (Brasil, 2023), o ambiente operacional é caracterizado pela dimensão física, humana e informacional e se refere ao conjunto de condições e circunstâncias que afetam o espaço e interferem na maneira como as forças militares são empregadas.

Segundo Junior (2019), a comunicação digital possui papel crucial através das redes sociais digitais para conectar as instituições militares com seus públicos, sugerindo estratégias de postagens e linguagem de conteúdo, além de uma gestão especializada de comunicação social, de forma a obter maior eficiência e fortalecimento da imagem da Força.

De acordo com Scanlon (2017) muitas organizações militares, incluindo a OTAN, enfrentam dificuldades para implementar uma comunicação estratégica efetiva devido à falta de recursos, pessoal capacitado e coordenação entre as subdisciplinas de comunicação. A autora explora o dilema ético e estratégico de usar a comunicação para influenciar a opinião pública, especialmente em democracias, onde a transparência e a verdade são valores fundamentais e retrata ainda, como a linha entre "informar" e "influenciar" pode ser tênue, particularmente no contexto de campanhas de informação que buscam influenciar o comportamento de diferentes públicos.

Além disso, há o fenômeno das *fake news* que desinformam a sociedade e interferem em suas opiniões, trazendo um cenário desafiador caracterizado pelo acrônimo PSIC: precipitado, superficial, imediatista e conturbado (Nunes, 2022).

Para enfrentar esses desafios, propõe-se que o Ministério da Defesa intensifique seus esforços de coordenação entre as Forças Singulares, estabelecendo diretrizes mais específicas para a comunicação estratégica e incentivando a troca de informações em tempo real e trabalho sinérgico entre as respectivas agências de comunicação em proveito de objetivos comuns. Além disso, é recomendável que as Forças Armadas mantenham o investimento em novas tecnologias e capacitação de pessoal para melhorar o monitoramento e a análise do ambiente informacional, como forma de verificar os resultados de campanhas junto ao público-alvo de cada objetivo de comunicação estratégico. Isso poderá garantir um resultado mais satisfatório para a credibilidade e legitimidade das Forças Armadas, em especial na temática da proteção social dos militares, além de uma resposta mais rápida e eficaz às crises e a manutenção de uma imagem positiva perante a sociedade.

De acordo com Conoscenti (2016), a OTAN utiliza as mídias sociais para divulgar suas missões, criar narrativas estratégicas e influenciar o público global, mas também mostra as

dificuldades em alinhar as narrativas nacionais e internacionais e em garantir que a mensagem ressoe de forma eficaz com diferentes públicos e sugere a necessidade de investir em melhores práticas de comunicação e em um treinamento mais aprofundado para as equipes responsáveis pelas mídias sociais.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo demonstrou que a comunicação estratégica é uma ferramenta essencial em apoio a consecução de objetivos estratégicos nas Forças Armadas, especialmente em operações como a Taquari II. A coordenação eficaz entre as Forças Singulares e o Ministério da Defesa, bem como a integração dos esforços de comunicação, é fundamental para garantir a coesão das mensagens e fortalecer a imagem institucional. Fica evidente que a comunicação estratégica, ao alinhar ações e narrativas, pode influenciar positivamente a opinião pública e mitigar crises.

Segundo Scanlon (2017), a Com Estrt é essencial para as operações militares modernas, especialmente para melhorar a imagem pública e influenciar percepções, tanto no âmbito nacional quanto internacional. Ela ressalta a relevância de coordenar todas as atividades de comunicação, como operações psicológicas e relações públicas, para garantir eficácia.

Além disso, a análise revelou que o sucesso da comunicação estratégica está fortemente atrelado à capacidade de coordenar os esforços de comunicação de maneira coesa, utilizando todos os recursos disponíveis, como enfatizado por Filipova (2023). O Exército Brasileiro, por meio de suas diversas agências de comunicação social, tem se esforçado para garantir que as mensagens transmitidas à sociedade sejam consistentes com os objetivos estratégicos e alinhadas com os interesses das Forças Armadas e da sociedade, divulgando de maneira clara e coesa a importância da Força para o país, bem como a necessidade de ampliação do investimento no setor de Defesa, como visto no emprego das Forças Armadas na Operação Taquari II.

As limitações observadas na pesquisa destacam a necessidade de uma análise mais aprofundada sobre a resposta pública às narrativas construídas pelas Forças Armadas, especialmente em temas sensíveis, como a reforma previdenciária. Portanto, sugere-se que futuras pesquisas considerem a utilização de dados quantitativos, como pesquisas de opinião pública, para avaliar o impacto real das estratégias de comunicação implementadas.

Entre as principais limitações do estudo, destaca-se o caráter recente dos acontecimentos da Operação Taquari II, ainda em andamento, o que limita o acesso a dados consolidados. Outra dificuldade envolve a subjetividade inerente à análise das percepções sociais, especialmente em temas tão sensíveis quanto ao emprego e importância das Forças Armadas.

Este estudo propõe que o fortalecimento da comunicação social, por meio da capacitação de pessoal e disponibilidade de material, em prol da comunicação estratégica garantir uma melhor compreensão pública sobre a importância do setor de Defesa, capaz de mitigar crises, principalmente nos momentos de enfrentamento às catástrofes e desastres naturais, além de fortalecer a imagem das Forças Armadas perante a sociedade.

Por fim, sugere-se que futuras pesquisas explorem a eficácia da comunicação estratégica utilizando indicadores qualitativos e quantitativos, por meio de pesquisas de opinião pública ou ferramentas de monitoramento de mídias sociais entre outras formas, para avaliar o real alcance junto à sociedade e o público interno.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Exército. **A Comunicação Estratégica na Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN) como possível referência para o Exército Brasileiro**. Brasília: Exército Brasileiro, 2021.

BRASIL. Exército. **Caderno de Ensino EB60-CE-11.001: Comunicação Estratégica**. 1 ed. Brasília, 2023.

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

BRASIL. Exército. **Manual de Fundamentos EB20-MF-03.103: Comunicação Social**. 2. ed. Brasília, DF, 2017.

BRASIL. Exército. **Manual de Fundamentos EB20-MF-07.101: Conceito Operacional do Exército – Operações de Convergência 2024**. 1 ed. Brasília, DF, 2023

BRASIL. Exército. **Manual de Campanha EB20-MC-10.213: Operações de Informação**. Brasília. 2019.

BRASIL. Exército. 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.

BRASIL. Ministério da Defesa. 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 ed. Brasília, 2020.

CHARAUDEAU, Patrick. **Discurso das mídias**. 2. ed. Tradução de Ângela M.S. Correa. São Paulo: Contexto, 2015.

CONOSCENTI, Michelangelo. **NATO's social media strategic communication**. 2016. Disponível em: <http://www.shape.nato.int/nato-joint-senior-psyops-officers-conference-2016-/final-conference-report>. Acesso em: 2 out. 2024.

- JUNIOR, José Ronaldo Gomes Maduro. **Análise das postagens no Facebook do Instituto Militar de Engenharia**. 2019. Monografia (Especialização em Comunicação Social): Centro de Estudos de Pessoal e Forte Duque de Caxias, Departamento de Educação e Cultura do Exército, Rio de Janeiro, 2019.
- CUNHA, Karenine Miracelly Rocha da. **Media training no Exército Brasileiro: treinamento básico para relacionamento com os meios de comunicação**. Projeto Mário Travassos, 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.
- FILIPOVA, Rumena; NEHRING, Christopher. **Effective Strategic Communications for Resilient State and Society: A Conceptual and Institutional Blueprint**. Institute for Global Analytics, supported by the German Federal Foreign Office, September 2023.
- GALVIN, Thomas P. **Two case studies of successful strategic communication campaigns**. Carlisle, PA: U.S. Army War College Press, 2019. Disponível em: <https://www.armywarcollege.edu/>. Acesso em: 3 set. 2024.
- GAMBERINI, Sarah Jacobs. **Social media weaponization: the biohazard of Russian disinformation campaigns**. *Joint Force Quarterly*, n. 99, p. 4-13, 2020. Disponível em: https://ndupress.ndu.edu/Portals/68/Documents/jfq/jfq-99/jfq-99_4-13_Gamberini.pdf. Acesso em: 10 out. 2024.
- GARCIA, Adriana Domingues. **Potencialização do acontecimento e racionalidade patêmica nos discursos sobre os refugiados sírios: a hipótese do ápice midiático**. Tese de doutorado: Universidade Federal de Santa Maria, Rio Grande do Sul, 2020.
- GONZÁLEZ-HERRERO, A., SMITH, S. **Crisis Communications Management on the Web: How Internet-based Technologies are Changing the Way Public Relations Professionals Handle Business Crises**. 2008. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 16(3), 143–153.
- 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 ago.2024.
- JUNIOR, Nelson Roberto Bianco. **Proposta de diretriz para produção de vídeos institucionais nos Comandos Militares de Área e Divisões de Exército da Força Terrestre**. Monografia (Especialização em Comunicação Social) – Centro de Estudos de Pessoal e Forte Duque de Caxias, Departamento de Educação e Cultura do Exército, Rio de Janeiro, 2019.
- KOTLER, P., Zaltman, G. *Social Marketing: An Approach to Planned Social Change*. 1971. **Journal of Marketing**, 35(3), 3–12.
- KOZLOSKI, Robert. **The information domain as an element of national power**. *Strategic Insights*, Naval Postgraduate School, Monterey, 2008. Disponível em: <https://www.hsdl.org/?view&did=232244>. Acesso em: 10 out. 2024.
- 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 ago.2024.

NEHRING, Christopher; FILIPOVA, Rumena. **Determinants of Strategic Communication**. Institute for Global Analytics, supported by the German Federal Foreign Office, September 2023.

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

NUNES, Richard Fernandez. O Mundo em acronimos e a Comunicação Estratégica do Exército. **Eblog**, 27 de abril de 2022. Disponível em <https://eblog.eb.mil.br/index.php/menu-easyblog/o-mundo-em-acronimos-e-a-comunicacao-estrategica-do-exercito.htm> . Acesso em 5 de setembro de 2024.

PINE, B. J., GILMORE, J. H. *The Experience Economy: Work is Theatre & Every Business a Stage*. **Harvard Business School Press**. Boston. 1999.

SANTOS, Adriano Santana dos. **Planejamento da comunicação estratégica: análise do ambiente informacional para levantamento de temas críticos ao Exército Brasileiro**. Exército Brasileiro, 2023.

TEIXEIRA, Guilherme Birck. **A comunicação estratégica no Exército Brasileiro: uma análise das ações de comunicação junto ao público interno em um ambiente de desinformação**. Centro de Estudos de Pessoal, Rio de Janeiro, 2023.

TERRA, Carolina Frazon. **A comunicação organizacional em tempos de redes sociais online e de usuários-mídia**. Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, Curitiba, 4-7 set. 2009.

VITTO, Vincent. *Managed Information Dissemination at the Department of Defense*. Defense Science Board Task Force, 2009.