

# ÓRGÃOS DE FORMAÇÃO DE OFICIAIS DA RESERVA COMO FERRAMENTA DE COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA PARA O EXÉRCITO BRASILEIRO

Flávio André Bezerra Monteiro<sup>1</sup>

## Resumo:

Comunicação estratégica (Com Estrt) é a sistematização contínua dos processos comunicacionais do Exército Brasileiro (EB) com todos os públicos de interesse, balizada pela missão da Força e confirmada pelas entregas à sociedade. Ela produz efeitos de longo prazo que contribuem para o atingimento dos Objetivos Estratégicos do Exército. Os Centros de Preparação de Oficiais da Reserva (CPOR) foram criados em 1928 com o objetivo de suprir uma necessidade de formação de oficiais para compor a reserva mobilizável do Exército. Como parte do Serviço Militar obrigatório, o curso destes estabelecimentos de ensino, ao formar, anualmente, milhares de jovens, torna-se uma poderosa ferramenta de Comunicação Estratégica para a Força. Como resultado, serão apresentadas sugestões para que os OFOR (Órgãos de Formação de Oficiais da Reserva) sejam empregados como ferramentas de Comunicação Estratégica em prol do Exército Brasileiro e serão apresentadas sugestões para melhorar a relação entre os ex-alunos e estes Estabelecimentos de Ensino.

**Palavras-Chave:** Comunicação estratégica. Exército Brasileiro. Serviço Militar. Sugestões

## Resumen:

La Comunicación Estratégica (Com Estrt) es la sistematización continua de los procesos de comunicación del Ejército Brasileño (EB) con todos los interesados, guiada por la misión de la Fuerza y confirmada por las entregas a la sociedad. Produce efectos a largo plazo que contribuyen al logro de los Objetivos Estratégicos del Ejército. Los Centros de Preparación de Oficiales de Reserva (CPOR) fueron creados en 1928 con el objetivo de satisfacer la necesidad de formar oficiales para componer la reserva movilizable del Ejército. Como parte del Servicio Militar obligatorio, el curso de estos establecimientos educativos, al capacitar a miles de jóvenes anualmente, se convierte en una poderosa herramienta de Comunicación Estratégica para la Fuerza. Como resultado, se presentarán sugerencias para que los OFOR (Cuerpos de Entrenamiento de Oficiales de la Reserva) sean utilizados como herramientas de Comunicación Estratégica en beneficio del Ejército Brasileño y se presentarán sugerencias para mejorar la relación entre los ex alumnos y estos Establecimientos Educativos.

**Palabras clave:** Comunicación estratégica. Ejército Brasileño. Servicio militar. Sugerencias

## 1. INTRODUÇÃO

A Política de Comunicação Estratégica do Exército Brasileiro (Pol Com Estrt EB) estabelece objetivos e orientações gerais para o atingimento dos Objetivos de Comunicação Estratégica do Exército, em consonância com a Política Militar Terrestre.

---

<sup>1</sup> Major do Exército, Bacharel em Ciências Militares pela Academia Militar das Agulhas Negras – AMAN, turma 2007. Pós-graduado em Ciências Militares pela Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais – ESAO, turma 2017. Aluno do Curso de Comunicação Social (CCS), turma 2024, do Centro de Estudos de Pessoal e Forte Duque de Caxias (CEP/FDC). E-mail: flaviomonteiro2007@gmail.com.

Comunicação Estratégica (Com Estr) é a sistematização contínua dos processos comunicacionais do Exército Brasileiro (EB) com todos os públicos de interesse, balizada pela missão da Força e confirmada pelas entregas à sociedade. Ela produz efeitos de longo prazo que contribuem para o atingimento dos Objetivos Estratégicos do Exército (OEE).

Dentre os Objetivos Estratégicos do Exército (OEE), podemos destacar para o nosso estudo: OEE 2 – Aprimorar a contribuição com o desenvolvimento nacional, a paz social e a política externa, OEE 8 – Aperfeiçoar o Sistema de Educação, Cultura e Capacitação Física, OEE 9 – Fortalecer a dimensão humana e OEE 10 – Fortalecer a imagem e a reputação do Exército. Tais OEE permearão a nossa análise na busca de uma resposta ao problema proposto.

A Política de Comunicação Estratégica do Exército estabeleceu como Objetivos de Comunicação Estratégica do Exército (OCEE):

Pode-se observar a importância que o Exército está conferindo ao OCEE 2 Linha de Esforço Integração com a Sociedade, o que reforça a importância desta pesquisa. Outro OCEE que merece destaque em nosso estudo é o OCEE 5 que remete à Linha de Esforço Formação Militar. Podemos verificar que ambos OCEE estão diretamente “linkados” com a atividade-fim dos OFOR.

A Diretriz do Comandante do Exército 2023-2026 destaca:

Minha intenção é acelerar as ações de transformação e de modernização do Exército Brasileiro que proporcionem capacidades para enfrentar as ameaças mais relevantes ao País e contribuam para o desenvolvimento nacional. Também, continuar o processo de fortalecimento da coesão interna, valorizando a Família Militar, a dimensão humana e o **culto aos valores e às tradições**. E, ainda, manter os elevados índices de operacionalidade e de **confiabilidade alcançados** pela Força, para que o Exército de Caxias esteja permanentemente pronto para responder aos desafios de hoje e, ao mesmo tempo, prepare-se oportunamente para aqueles do amanhã. (**grifo nosso**)

Diante disso, observa-se que todos os integrantes do EB, militares e civis, em qualquer situação, são elementos fundamentais de Com Soc no processo de preservação e manutenção da imagem da Força, sendo difusores, por excelência, dos valores da Instituição.

Assim, a presente pesquisa abordará a temática da comunicação estratégica do Exército Brasileiro e sua comunicação com a sociedade elencando como pano de fundo a formação dos Oficiais da Reserva nos Centros e Núcleos de Preparação de Oficiais da Reserva (CPOR/NPOR) cujo processo de formação está intimamente ligado ao **culto aos valores e às tradições, valorizando a dimensão humana**, conforme destaca o General Tomáz, Comandante da Força, em sua diretriz.

Na análise deste tema, é imperativo compreender como funciona o Serviço Militar nos OFOR, desde a seleção dos alunos, passando pelo curso em si, e chegando ao final com o material humano formado nestes estabelecimentos. Após retornarem para a sociedade, os ex-alunos poderão contribuir para a manutenção e fortalecimento da imagem da Força e com o atingimento dos Objetivos Estratégicos do Exército no longo prazo, conforme tentaremos demonstrar nesta pesquisa.

Dessa maneira, a formação militar nos OFOR pode ser considerada, essencialmente, como uma Escola de Civismo, onde os alunos matriculados nestes estabelecimentos, anualmente, recebem uma educação (Ensino + Valores) que vai muito além dos aspectos técnicos típicos da profissão militar. Na “Escola de Fazer Heróis”, como é chamado o CPOR/R, por exemplo, são transmitidos conhecimentos, habilidades, atitudes, valores e experiências que formam o acrônimo CHAVE – conhecimentos, habilidades, atitudes, valores e experiências - que juntamente com a ética militar contribuem com a formação moral desses jovens. Pode-se inferir que esta formação pode contribuir positivamente para a sociedade. Estes jovens, após o Serviço Militar, retornam ao meio civil, como cidadãos com maior senso de disciplina, hierarquia e conhecedoras dos seus direitos e deveres.

Em contrapartida, observa-se que esta relação entre os ex-alunos e os CPOR/ NPOR pode ser fortalecida, trazendo benefícios para a Força e para a sociedade, contribuindo para a conquista dos Objetivos Estratégicos do Exército (OEE).

Neste propósito, a Comunicação Social pode ser como um facilitador da ação de comando e um multiplicador do poder de combate, de acordo com o Manual Técnico Técnicas e procedimentos de Comunicação Social, 2017, 1ª Edição.

A credibilidade e o “capital de confiança” alcançado pelo EB perante a sociedade, em face de resultados obtidos nas mais diversas ações em que a Força Terrestre se fez e se faz presente, aumentam sua exposição na mídia. Dessa forma, **cabe a cada integrante do EB atuar como um Agente de Comunicação Social, contribuindo e sendo responsável pelo fortalecimento e pela preservação da imagem institucional. (grifo nosso)**

Os dados desta pesquisa qualitativa-quantitativa foram levantados por meio de 3 instrumentos distintos: um questionário aplicado aos ex-alunos dos diversos OFOR (foram obtidas 152 respostas) e entrevistas com ex-alunos do CPOR/R, realizadas no contexto das comemorações dos 90 anos do CPOR/R. Além disso, foi realizada uma análise do livro Formação de Oficiais da Reserva, História Oral do Exército, Tomo 1, da Biblioteca do Exército, que contém diversas entrevistas com pessoas relacionadas com a formação de Oficiais Temporários de todo o Brasil.

Dessa maneira, o Exército Brasileiro pode explorar melhor a capacidade de estabelecer um vínculo de longo prazo – que está diretamente ligado ao conceito de Comunicação

Estratégica - com aqueles ex-alunos formados nestas escolas, e que muitos deles, passaram até 8 anos nos mais diversos lugares do Brasil como Oficiais Temporários. Este material humano pode representar uma parcela importante de atores de Comunicação Social do Exército, contribuindo para o fortalecimento e imagem da Força. Tal fato, pode ser reforçado através de ações coordenadas da Comunicação Estratégica do Exército executadas pelos estabelecimentos de ensino (EE) que permitirão o fortalecimento desse vínculo, contribuindo para a formação da memória social deste grupo.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 A Comunicação Estratégica no meio Acadêmico

Kunsch (2018) é um nome notável do meio acadêmico da pesquisa sobre a Comunicação Estratégica. Sua obra é uma referência norteadora deste trabalho devido à envergadura da sua pesquisa, sendo, portanto, o ponto de partida para este trabalho. Em seu artigo A comunicação estratégica nas organizações contemporâneas é assim definida:

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)

Conforme Bonella *et al* (2015), quando cita Kunsch (1991), ainda nos traz outro conceito importante para a Comunicação Estratégica e que deve ser destacado neste artigo.

Stakeholders são pessoas ou grupos que estão lincadas – linked, mais do que apenas ligadas – a uma Organização, porque entre as duas partes há interesses recíprocos. Quem tem um **link com uma Organização tem um stake com ela**, faz uma aposta nela, o que se pode entender como uma quota nela aplicada [...] Enfim, trata-se, para nós, dos públicos-alvos ou, em uma linguagem mais moderna, públicos estratégicos (KUNSCH, 1991, p. 119, grifo nosso).

Com base nesse conceito, podemos fazer uma reflexão a respeito de como desenvolver esse interesse recíproco entre os ex-alunos formados nos OFOR e o Exército com o objetivo de fortalecer a imagem da Força. Este é o cerne do nosso artigo.

O cenário contemporâneo é definido, por Han (2016), como a sociedade do cansaço, sociedade da hiperatividade e hiper mobilidade, onde as pessoas estão submetidas ao excesso de informações e cobrança por desempenho. Como consequências, há um aumento no número de pessoas diagnosticadas com síndrome de *burnout* e depressão. As novas tecnologias e a plataformização intensificaram as interações dos atores sociais, obrigando as organizações a repensarem seus paradigmas de gestão e relacionamento, levando-as a modernizar a sua

Comunicação Organizacional diante das novas demandas da sociedade contemporânea submetida a intensas mudanças sociais, políticas, culturais, econômicas.

Segundo Nunes (2022), vivemos em um mundo PSIC, cujas iniciais deste acrônimo caracterizam a nossa sociedade contemporânea: Precipitado, Superficial, Imediatista e Conturbado. Estas características proporcionam um ambiente social onde todos nós estamos inseridos, mas que pode ter efeitos mais relevantes em nossos jovens que são admitidos nas fileiras do Exército anualmente.

## 2.2 A Comunicação Estratégica no Exército Brasileiro

A Política de Comunicação Estratégica (1ª Edição/ 2024) define o tema da seguinte forma:

A Comunicação Estratégica é arte de transmitir ideias, comunicar um conceito, um processo ou dados que satisfaçam um objetivo estratégico de longo prazo de uma organização, seguindo uma série de atividades coerentes e planejadas. Assim, a mensagem recebida de diversas fontes tem maior probabilidade de ser fixada. A forma de organizar isso é subordinando a Comunicação Estratégica à Estratégia Organizacional global da empresa.

Conforme vimos, anteriormente, a Comunicação Estratégica do Exército está alinhada com o Planejamento Estratégico (PEEx) da Força.

Dessa maneira, observa-se que a Comunicação Estratégica do Exército Brasileiro é pautada pela perpetuação dos valores militares, tradições, características e peculiaridades da profissão militar pois estes argumentos são duradouros, são de **longo prazo**, e é sobre isso que este nível de comunicação trata.

Na profissão militar, os valores são passados de uma geração para outra durante a formação, nos Estabelecimentos de Ensino, e ao longo de toda a carreira, são transmitidos os Valores Militares que perpetuam a grandeza de uma Instituição secular cujos primórdios remontam à Batalha de Guararapes.

O Objetivo de Comunicação Estratégica do Exército Nr 2 (OCEE 2) tem em sua Linha de Esforço Integração com a Sociedade o objetivo de posicionar o Exército Brasileiro como ator de elevada contribuição para o desenvolvimento nacional e paz social, responsável por inúmeras entregas e benefícios à sociedade, e imprescindível à nação. Dessa forma, a entrada de jovens nas fileiras do Exército para prestar o Serviço Militar, anualmente, pode ser melhor explorada para atingir este objetivo. A juventude é um público-alvo que deve ser aproveitado para que sejam transmitidas as informações de interesse do Exército para que sejam colhidos os frutos nos anos e décadas seguintes formando uma população bem informado sobre a importância das missões, características e do trabalho das Forças Armadas. A consequência é uma possível melhora da percepção positiva da imagem da Força.

Por sua vez, o Objetivo de Comunicação Estratégica do Exército Nr 5 (OCEE 5) tem em sua Linha de Esforço Formação Militar o objetivo de posicionar o Exército Brasileiro como detentor de Sistemas de Educação, de Cultura e de Capacitação Física de excelência, com profissionais capacitados e infraestrutura de ponta. As tecnologias digitais da educação, como o emprego da Inteligência Artificial e outras ferramentas como o EB Aula vêm sendo empregada de forma muito positiva, permitindo a qualificação dos militares em diversas áreas, sendo, portanto, um fator de sucesso que deve ser cada vez mais difundido. Conforme Magalhães *et al* (2023), o DECEX emitiu uma Diretriz de Orientação para o Incremento da Educação Assistida por Tecnologias Digitais nos Processos de Ensino e Aprendizagem no Âmbito do Sistema de Educação e Cultura do Exército Brasileiro.

Para isso, ainda segundo Magalhães *et al* (2023) o Exército Brasileiro criou os seguintes estágios para capacitação de docentes:

- a) Estágio de Preparação de Instrutores e monitores (EsPIM), que funciona no Centro de Estudos de Pessoal e Forte Duque de Caxias (CEP/FDC), (BRASIL, 2021a).;
- b) Estágio de Tecnologias Digitais na Educação (EATD), que funciona no Centro de Educação à Distância do Exército (CEADEx) (BRASIL, 2021b).

Dessa maneira, a formação militar em todos os Estabelecimentos de Ensino, e também nos OFOR, busca sempre estar atualizada, e busca ser vista como sendo excelência, com meios, instalações, recursos, materiais e pessoal envolvido na formação adequados, capacitados continuamente e em quantidade prevista nos regulamentos existentes. Isso pode contribuir para o fortalecimento da imagem e reputação da Força, conforme consta no Objetivo Estratégico do Exército Nr 10.

### **2.3 Os Centros e Núcleos de Preparação de Oficiais da Reserva**

De acordo com a publicação Serviço Militar em Números 2024, cerca de 1 milhão de jovens realizam o Alistamento Militar para participar do Serviço Militar Obrigatório. Em 2024, 73.843 foram incorporados no EB. Deste universo, 2035 foram matriculados nos OFOR. Deste quantitativo, cerca de 244 mil são distribuídos para as Organizações Militares para os Órgãos de Formação de Oficiais da Reserva (OFOR), que podem ser os CPOR ou os Núcleos de Preparação de Oficiais da Reserva (NPOR).

Parcela significativa desses jovens, após concluírem com êxito esta formação, são designados, conforme a disponibilidade de vagas, pelas Regiões Militares para realizar o Estágio de Instrução e Preparação de Oficiais Temporários (EIPOT) nas Organizações Militares de Corpo de Tropa (OMCT) que fazem parte da Força Terrestre. O referido estágio destina-se a: aprimorar a formação realizada nos CPOR/NPOR; desenvolver o desempenho para as

funções de oficial subalterno; ambientá-lo nas atividades correntes de uma OM; habilitá-lo à promoção ao posto de segundo-tenente; e habilitar os concludentes à convocação para o estágio de Instrução Complementar (EIC), bem como para emprego em caso de mobilização.

O EIC tem a duração de 12 meses, tem por objetivos: seus participantes apliquem os conhecimentos adquiridos no Órgão de Formação da Reserva (CPOR ou NPOR) e no Estágio de Preparação para Oficiais Temporários (EIPOT); habilitá-los à promoção ao posto de 1º Tenente;

Anualmente, é feita a renovação do tempo de serviço desses Oficiais Temporários. Este período de renovação se dá por 12 meses. Eles podem permanecer por até 8 anos de serviço. Durante o período de Serviço Ativo, estes Oficiais das Armas, Quadro e Serviço (AQS) são designados para Organizações Militares que pertencem a uma das Regiões Militares do Exército Brasileiro. Desempenham diversas atividades que podem ir desde a formação de recrutas, cabos e sargentos - principalmente logo após o EIC - até as funções administrativas. Dessa maneira, podem realizar diversos procedimentos administrativos como sindicâncias, recebimento e alienação de materiais, processos licitatórios, contratos, dentre outros.

Diante de tudo isso, esses jovens podem ampliar as suas experiências profissionais e se qualificarem com diversos cursos que são oferecidos pelo Exército Brasileiro. Paralelamente com as funções que desempenham devem estar matriculados em um Curso Superior. Ao término dos Serviço Ativo (até 8 anos), estes jovens retornam ao meio civil com experiência profissional e lhes permitirá que sejam recepcionados pelo mercado de trabalho com facilidade.

A capilaridade proporcionada por todo este processo pode e deve ser fortalecida pelo Exército Brasileiro, pois permite que diversos valores, costumes e cultura organizacional podem ser transmitidos para outros meios. Isso é Comunicação Estratégica pura! Para que este processo seja eficaz, os alunos dos OFOR devem possuir noções de sua importância para a Força. Há inúmeros relatos de profissionais de empresas renomadas, dos mais diversos setores como Klabin (indústria de celulose), Baterias Moura (multinacional), Setor da Indústria e Comércio como a família Skaf de São Paulo ou a família Brennand de Pernambuco, Renato Aragão (humorista), Ivo Pitanguí (médico), e tantos outros que passaram pelos OFOR. Um questionamento vem à nossa mente: por qual motivo estes cidadãos, ex-alunos dos diversos OFOR, se destacaram nas suas áreas profissionais? De qual maneira o Exército Brasileiro poderá estabelecer uma Comunicação Estratégica para fortalecer a sua relação com este público?

O mundo contemporâneo está imerso nas novas tecnologias que encurtaram as distâncias. As novas gerações já estão perfeitamente adaptadas a elas. São os “nativos digitais”. Os integrantes das gerações mais antigas possuem um pouco mais de dificuldade para lidar com

as ferramentas tecnológicas. O fato é que a maioria deles usa as Redes Sociais Digitais.

Segundo Nunes (2022) este cenário pode ser caracterizado por palavras PSIC: Precipitação, a Superficialidade, o Imediatismo e a Conturbação.

Os OFOR são enquadrados no Sistema de Comunicação Social do Exército como Agências de Classe C. Dessa maneira, realizam as atividades de Divulgação Institucional e Relações Públicas. A Atividade de Divulgação Institucional inclui a produção das postagens para as suas Redes Sociais Digitais, conforme distribuídas pela Portaria – EME/C Ex No 453, DE 19 de julho 2021, que preconiza as mídias sociais autorizadas para cada OM. Os OFOR estão autorizados a usar o Facebook e Instagram. O Instagram é o mais utilizado.

Para haver uma comunicação eficaz deve-se manter contato frequente com os ex-alunos por meio de convites para participação em atividades e divulgação de assuntos de interesse da Força para este público-alvo. Este público bem informado consegue ter acesso às informações “direto na fonte” com frequência, evitando ruídos na comunicação. Para isso, o *mailing* deve estar atualizado. Grupos de WhatsApp foram criados no CPOR/R como ferramentas valiosas para agregar alunos dentro dos Cursos em que foram formados neste Centro. Nestes grupos, há um representante de cada turma que fica responsável por replicar para o seu grupo com os companheiros de turma. Isso possibilita a rápida divulgação de informações “direto na fonte”.

#### **2.4 A Associação de Oficiais da Reserva do Exército (AORE) e o Conselho Nacional de Oficiais da Reserva (CNOR)**

Estas entidades congregam os ex-alunos dos OFOR dos 5 CPOR e dos 57 NPOR existentes em todo o Brasil. Distribuídas pelo país em regionais, elas são a “ponta da linha” e se organizam em torno dos OFOR, contribuindo com a sua forte capilaridade que possuem junto ao meio civil.

Fundado em 21 de Abril de 1997, o CNOR conta hoje com 38 AOREs catalogadas, sendo 24 filiadas e 14 não filiadas. Esta entidade congrega as AORE de todo o país, conferindo uma estrutura organizada de reservistas formados nos OFOR. Este conselho, além de representar uma parcela importante da Reserva Mobilizável do Brasil, é também uma instituição capaz de ser uma valiosa ferramenta de Comunicação Estratégica para o Exército Brasileiro, podendo contribuir com a atividade de Divulgação Institucional. A capilaridade dos integrantes desta organização, permeia as mais diversas áreas profissionais de atuação de seus integrantes variando desde o meio acadêmico, passando pelo profissional e chegando ao meio político.

### **3. APRESENTAÇÃO DA METODOLOGIA**

A metodologia desta pesquisa visa a uma aplicação prática, com vistas a fortalecer a



Comunicação Estratégica do Exército com a sociedade, valendo-se da formação dos Oficiais Temporários nos CPOR e NPOR diante do mundo complexo da atualidade.

Os dados coletados são quali-quantitativos e foram levantados por meio dos seguintes instrumentos:

1) Questionários aplicados aos ex-alunos do CPOR/R e dos NPOR vinculados e este Centro com a ferramenta *Google Forms*;

2) Análise do livro Formação de Oficiais da Reserva, Tomo 1 (2010), onde há entrevistas com ex-alunos de todo o Brasil. Chamaremos estes entrevistados de Entrevistados 1, 2 e 3.

3) Uma série de entrevistas realizadas com ex-alunos do CPOR/R por ocasião das Comemorações dos 90 anos do CPOR/R. Chamaremos estes entrevistados de Alfa, Bravo, Charlie e Delta.

A pesquisa teórica buscou conceitos sobre a Comunicação Estratégica do meio acadêmico e também dos recentes manuais e políticas organizacionais do Exército Brasileiro.

Foram realizadas várias entrevistas com ex-alunos do CPOR/R no contexto da comemoração do aniversário de 90 anos de criação deste Centro. Para preservar a identidade dos entrevistados, foram dados nomes fictícios aos mesmos.

Por fim, a observação direta do autor do artigo durante os seus 7 anos como instrutor do CPOR/R onde teve a oportunidade de conhecer a realidade psicossocial da formação dos Oficiais Combatentes Temporários com a oportunidade de ter um contato direto com a realidade pesquisada.

## **4. ANÁLISE E PRINCIPAIS ACHADOS**

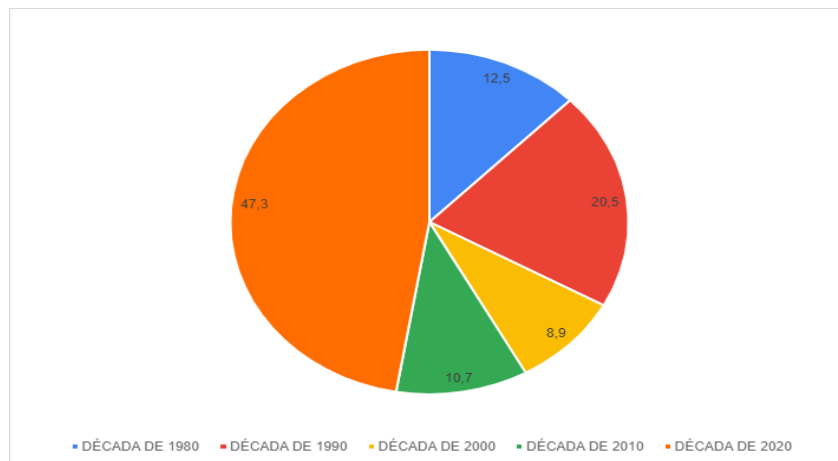
### **4.1 Dados coletados com o questionário aplicado utilizando a ferramenta *Google Forms* com ex-alunos dos OFOR**

Os dados coletados por meio dessa ferramenta foram transformados em gráficos para facilitar sua análise.

A nuvem de palavras foi usada para identificar os aspectos subjetivos mais relevantes, quando foram feitas perguntas abertas.

Ao todo foram obtidas 112 respostas ao questionário. Destas, podemos observar que 52,3% dos ex-alunos que responderam são das turmas mais antigas formadas nas décadas de 1980 a 2010. Os demais são das turmas formadas a partir de 2020. Com isso, pode-se inferir que há um vínculo com estes ex-alunos que chega a 4 décadas.

Gráfico 1 - Ano de formação dos ex-alunos que responderam ao questionário (em %)



Fonte: Elaborado pelo autor

As turmas mais recentes, representantes da última década representaram um total de 47,3% das respostas. Isso pode ser explicado pela maior facilidade para trabalhar com ferramentas digitais como a planilha on-line que foi aplicada e pelas lembranças recentes da formação ainda presentes. Outro ponto que favorece esse vínculo é o Exercício de Apresentação da Reserva (EXAR) que mantém a ligação destes jovens com o Exército por mais 5 anos devendo comparecer aos quartéis onde realizaram o Serviço Militar para atualizar sua documentação por meio do carimbo no Certificado de Alistamento Militar.

Esta pesquisa foi restrita ao CPOR/R e aos seus 14 NPOR vinculados espalhados pelas Regiões Norte e Nordeste. Observa-se uma maior participação dos ex-alunos do CPOR/R. Pode-se inferir que isto se dá pelo fato do Centro possuir uma Seção de Comunicação Social bem estruturada, possuindo um banco de dados com contatos de muitos ex-alunos de grande número de turmas. Estas informações são atualizadas todos os anos aproveitando os eventos realizados internamente nesta escola de formação e também durante os eventos organizados pelos 7 Cursos existentes: Infantaria, Cavalaria, Artilharia, Engenharia, Comunicações, Intendência e Material Bélico. Estes bancos de dados são formados por uma planilha contendo os dados básicos como e-mail, telefone, nome completo, turma de formação. Além disso, em 2023 foram criados grupos do WhatsApp reunindo 1 representante de cada turma com o objetivo de estreitar laços e divulgação de informações institucionais. Isso mantém um contato frequente entre a Força e seus Oficiais R2, criando um vínculo permanente e duradouro, conforme preconiza a Comunicação Estratégica.

Figura 1 – o que a formação no CPOR/ NPOR representou na sua vida?



Fonte: Elaborado pelo autor

Esta nuvem de palavras foi formada com aquelas mais citadas nas respostas dos ex-alunos quando responderam a uma pergunta aberta. Quanto maior o tamanho da fonte das palavras, mais vezes elas foram citadas, portanto mais relevantes. As palavras mudança, vida, profissional, disciplina, valores, experiência, conhecimento, oportunidade, princípios, crescimento, liderança, melhor, desenvolvimento, aprendizado, mudou, desafios, adversidades, amizades, caráter, respeito, hierarquia, princípios, homem, conhecimento, honra, aprendizado, amadurecimento, equipe, dificuldades, resiliência são palavras que denotam o crescimento pessoal vivido pelos ex-alunos durante o ano de formação nos CPOR e NPOR. Isso demonstra uma grande qualidade na formação militar destas escolas. Todas as referências levantadas com esta amostra são positivas. Portanto, deve-se aproveitar esta oportunidade para utilizar este público como vetores por excelência de divulgação institucional do Exército. Para que isso ocorra, deve-se manter este público deve estar atualizado dos acontecimentos e notícias da Força por todos os meios disponíveis. Dessa maneira, a Comunicação Estratégica produzirá efeitos de longo prazo e vínculos permanentes que contribuirão para o atingimento dos seguintes Objetivos Estratégicos do Exército (OEE): OEE 2 – Aprimorar a contribuição com o desenvolvimento nacional, a paz social e a política externa; OEE 8 – Aperfeiçoar o Sistema de Educação, Cultura e Capacitação Física; OEE 9 – Fortalecer a dimensão humana e OEE 10 – Fortalecer a imagem e a reputação do Exército.

A análise destes dados, revela que a maioria esmagadora da amostra de 152 ex-alunos que responderam à pesquisa está empregada, bem qualificada com cursos de nível superior ou cursos profissionalizantes. A maior parte da amostra é constituída de funcionários públicos, empresários, empreendedores, advogados, estudantes, estagiários, engenheiros e militares. Há 1 caso de ex-aluno desempregado. Pelo que ficou explícito no Gráfico 3, pode-se inferir que os valores e ensinamentos adquiridos durante a formação nos OFOR pode ter contribuído para o sucesso profissional desta amostra que parece bem homogênea, em que pese ser constituída de pessoas com idades que variam entre 20 e 62 anos.

Figura 2 – Qual a sua atual profissão?



Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 3 – Quais as principais lembranças que o senhor tem do seu ano de formação n OFOR?



Fonte: Elaborado pelo autor

As palavras mais citadas pelos ex-alunos quando forma perguntados sobre as suas lembranças são: Instruções, momentos, camaradagem, campo, acampamento, companheiros, companheirismo, instrutores, amizades, amigos, aprendizagem, atividades, turma, atividades, formatura, ensinamentos, valores, básico. Todas essas palavras revelam que os momentos vividos durante a formação estão bem presentes nas vidas dessas pessoas. Isso revela um vínculo duradouro com as lembranças do tempo vivido no Exército. Embora fosse uma pergunta aberta, não foram destacados pelos ex-alunos pontos negativos da formação, embora saibamos que sempre existem dificuldades a serem superadas em todos os quartéis. Isso demonstra uma boa qualidade na formação. Outro ponto que pode ser destacado é que valores são mais citados do que aspectos técnicos específicos das atividades militares. Isso denota que a educação, o culto aos valores, tradições e costumes apresentam características mais duradouras e devem ser cada vez mais reforçados nas nossas Escolas de Formação do Exército Brasileiro.

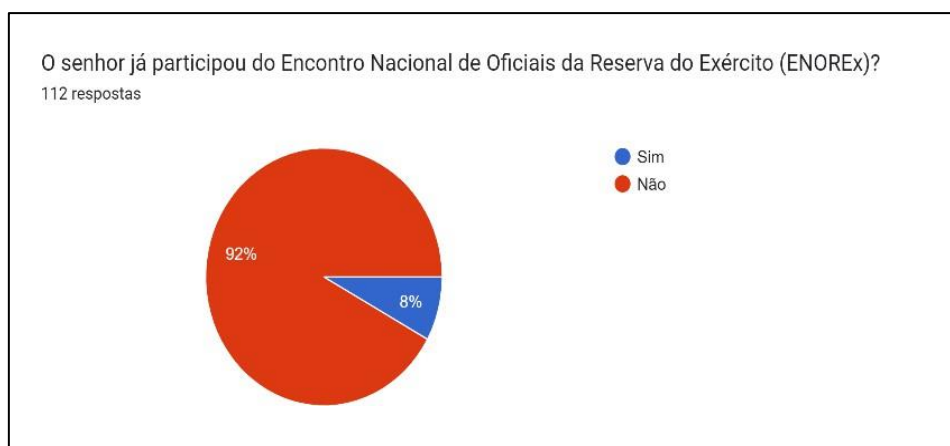
Gráfico 2 – Contribuição da formação militar para a vida pessoal/ profissional.



Fonte: Elaborado pelo autor

Este questionamento, mostra uma percepção favorável quanto à formação militar daqueles que prestaram o Serviço Militar nos CPOR/ NPOR. A obtenção de capacidades pessoais de superação de adversidades, resiliência, liderança, capacidade de conviver em grupo e de resolução de problemas, desenvolvimento da capacidade física e disciplina são alguns fatores que distinguem estes jovens. Estas capacidades estão sendo cada vez mais valorizadas no mundo contemporâneo caracterizado pelos acrônimos VUCA, BANI e PSIC.

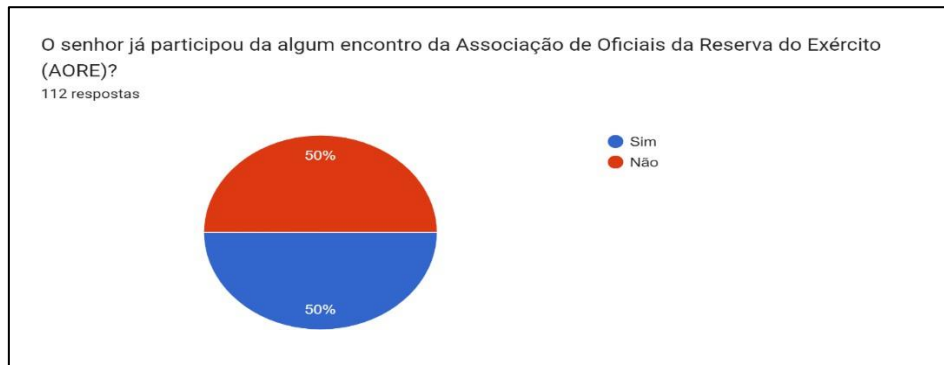
Gráfico 3 – Participação no Encontro Nacional de Oficiais da Reserva



Fonte: Elaborado pelo autor

Verifica-se que ainda há baixa adesão e participação em eventos nacionais de ex-alunos como o ENOREx que é uma atividade de integração de todas as AORE existentes no Brasil. O fortalecimento deste evento é fundamental para que seja estabelecida uma Comunicação Estratégica eficaz do Exército, por meio dos OFOR, e os integrantes da chamada “Reserva Ativa” como são intitulados os Oficiais R2. Os ENOREx podem ser mais divulgados pelas regionais das AORE em conjunto com todos os OFOR (CPOR e NPOR).

Gráfico 4 – Participação nos encontros da AORE



Fonte: Elaborado pelo autor

Observa-se que ainda há pouco conhecimento das atividades da AORE por parte dos ex-alunos, sendo uma oportunidade de ampliar a sua participação como ferramenta divulgadora das atividades dos OFOR e do Exército. A participação nas AORE pode e deve ser incentivada e fortalecida, tendo em vista que 50% nunca participou de atividades desta organização. Uma sugestão de melhoria seria a associação voluntária gratuita de todos os Aspirantes à Oficial formados nos CPOR e NPOR ao longo do ano subsequente à formação para que conheçam as oportunidades geradas com a participação nesta entidade civil sem fins lucrativos.

Figura 4 - Como o senhor acredita que os ex-alunos do CPOR/ NPOR poderiam atuar para fortalecer a imagem da Força, sendo a voz civil do Exército na sociedade?



Fonte: Elaborado pelo autor

Palestras, encontros, participação em formaturas de aniversário das Armas, Quadro e Serviço, exercícios no terreno, bate-papo com a reserva, encontros das turmas de formação (10, 20, 30, 40 e 50 anos) são atividades que devem ser mantidas e fortalecidas pelos Centros e Núcleos de Preparação de Oficiais da Reserva. São excelentes ferramentas de Comunicação Estratégica para PROMOVER a Cultura de Defesa Nacional na sociedade, ESTIMULAR a participação dos diversos segmentos deste público-alvo nas atividades promovidas pelo EB; PROMOVER a importância do serviço militar obrigatório; POTENCIALIZAR a divulgação das características e peculiaridades da profissão militar; MAXIMIZAR, neste público-alvo, o

amplo conhecimento das contribuições do EB para o desenvolvimento nacional, sendo responsável por inúmeras entregas e benefícios à sociedade, sempre comprometido com a Democracia, conforme OCEE 2.

#### **4.2 Dados coletados por meio das entrevistas realizadas como parte das comemorações do aniversário de 90 anos do CPOR/R.**

O Entrevistado Alfa relata: “o CPOR me ensinou como se exerceria o lema da Revolução Francesa: Fraternidade, Liberdade e Igualdade. Fraternidade porque, desde então, não conhecia e não conheço até hoje, nenhuma outra instituição a qual eu tenha pertencido que haja me ensinado tanta camaradagem e que haja exercido essa camaradagem de forma tão expressiva para um garoto na época de 18 anos. Isso me marcou definitivamente. Ao ser perguntado sobre os Valores Militares como a hierarquia e a disciplina, Alfa falou: “O que posso traduzir como lição de vida que internalizei até hoje, seria o que chamo, e que aprendi no Exército, a **Disciplina Consciente**. Cada um, a partir da sua vida profissional, na escola, na vida, nós que fomos privilegiados por ter feito o CPOR, aprendemos que a primeira forma de se disciplinar, não é necessariamente em relação a terceiros. É reconhecer os seus próprios limites, é conhecer até onde pode ir. E se a coletividade percebesse isso, quanto menor seriam os problemas que nós enfrentamos, porque eu posso dar o meu passo sabendo que em fazendo isso eu faço o que é correto. Não preciso que ninguém me advirta, que ninguém me diga o que tenho que fazer, o que é dever, o que é moral fazer. Eu aprendi. Esse valor pra mim sempre foi muito importante: reconhecer os meus limites. Há pessoas que atingem posições de extrema responsabilidade, mas não conseguem cultivar essa máxima. Então, **acho que a disciplina consciente, saber os meus limites, esteja onde estiver, exerça qual for a atividade é uma lição que aprendi convivendo com os colegas, oficiais, superiores, dentro do Exército Brasileiro**. O Exército Brasileiro continua sendo a minha casa. Nós que fizemos o CPOR, somos, para o bem ou para o mal, Relações Públicas do Exército Brasileiro.”

O Entrevistado Bravo “[...] entrei no CPOR/R no ano de 1981, entrei lá verdinho, verdinho, não sabia nada o que era ser militar, mas mexeu muito, impactou muito na minha formação.” Ao ser perguntado pelo entrevistador, como o CPOR ajudou a sua vida profissional. “Deus foi muito bom comigo, estudei em escola particular, colégio Salesiano, lá a gente se reunia para cantar, todas as sextas-feiras o Hino Nacional, Hino à Bandeira, o Hino de Pernambuco, coisa que lamentavelmente, as escolas não fazem mais hoje, mas nada igual ao regime militar, exigir da gente que a roupa esteja limpa, bem passada, coturno, sapato polido, cinto limpo, isso mexe em toda a formação de um jovem. Foi daí, inclusive, que eu fiz a opção de ser militar, e foi daí que eu carrego todo esse arcabouço, essa coisa da hierarquia, da

disciplina, do respeito aos mais velhos, o respeito à coisa pública. Eu diria que uma instituição que completa 90 anos (CPOR/R) [...] eu digo à sociedade pernambucana, à toda a sociedade: **estimule os jovens das suas famílias a frequentarem o CPOR. Ele é uma prática, uma atividade, que vai não só formar, mas forjar o homem do futuro**”.

O Entrevistado Charlie “[...]Eu sou do interior, vim de Goiana e era feirante, camelô [...] entrei no CPOR em 1979 [...] o CPOR mudou a minha vida, porque foi aqui que **eu cheguei como feirante e saí como empresário. Estudei, virei advogado, e hoje sou empresário** e Presidente da Associação dos Empresários do Brasil, associação que já tem mais de cem associados, e foi aqui que eu aprendi a comandar, aprendi a liderar, me lembro, como se fosse hoje, de todos os meus colegas daquela época, me lembro do Tenente Bandeira, Major Godoi, do Comandante [...]. O CPOR me tornou mais corajoso. Me tornou mais ágil. Me ensinou a ser fiel aos meus amigos. Eu era muito tímido [...] eu não tinha a classe social dos meus colegas, aprendi a ficar mais próximo deles.

O Entrevistado Delta relata “[...] Sou Servidor Público de carreira do Estado de Pernambuco, ex-integrante do Exército Brasileiro, do Centro de Preparação de Oficiais da Reserva do Recife, turma 2000, do Curso de Infantaria, do qual tenho grandes recordações, e guardo pra vida toda, as experiências que tive no Exército, onde ingressei logo cedo, aos 18 anos, mas uma oportunidade única de servir à Pátria mesmo, e carregar conosco valores e princípios que balizam a nossa vida. Então, pra mim é uma experiência marcante, e tenho um prazer e um privilégio que não visto mais a farda, mas a farda fica encarnada. [...] existem 2 princípios que balizam o nosso Exército: a hierarquia e a disciplina, e é engraçado como a gente leva isso pra nossa vida. A gente trás consigo esses valores carregados dentro da gente, que o nosso trabalho não tem aquele monitoramento 24h, mas todo militar tem o que a gente chama de **disciplina consciente**, e é isso que baliza a minha vida hoje, saber que eu tenho responsabilidade, que eu preciso entregar resultado. São valores que o Exército nos ensinou. E claro, o Exército nos ensina a amar a Pátria, o patriotismo, a servir à Pátria, por um ideal, respeitando instituições, mas como missão, quem entra ali sabe que o resultado é a entrega da própria vida. São valores que a gente carrega, que ficam gravados na memória da gente, e por isso um momento tão feliz e um carinho tão especial que eu tenho pela instituição Exército Brasileiro hoje [...] Tem um lema no CPOR/R, que eu acho bem interessante: que o Aluno é a “voz civil do Exército na sociedade do amanhã” [...] nunca deixarei de ser integrante do Exército Brasileiro, apaixonado pelo Verde Oliva e por uma instituição que pra mim é a instituição de maior credibilidade no Brasil, e servir no Exército, e sobretudo, servir no CPOR do Recife foi uma honra, dizer que eu sou um Infante, apaixonado, lembro com muito carinho o ano de 2000 quando ingressei no Portão das Armas e saí dali um jovem amadurecido, digo,



não preparado para a vida, mas com elementos, com base para enfrentar os desafios da vida. Sucesso a todos aqueles que estão e todos aqueles que almejam ingressar nos Portões das Armas do Exército Brasileiro, no Centro de Preparação de Oficiais da Reserva do Recife”.

Pontos em comum destes relatos são a superação de dificuldades relacionadas à origem humilde e de dificuldades pessoais, formar e forjar o homem do futuro, desenvolvimento da disciplina consciente e base e elementos para enfrentar os desafios da vida, cidadãos preparados para serem a “voz civil do Exército na sociedade do amanhã”.

### **4.3 Análise do Livro História Oral do Exército Formação de Oficiais da Reserva**

Este livro é composto de várias entrevistas com personalidades ligadas à formação dos Oficiais da Reserva. Generais que pertenceram ao Comando do Exército, ao DECEX e à DESMIL, ex-alunos, revelam com grande riqueza de detalhes as nuances da formação militar nos OFOR e a sua importância para a sociedade.

O Entrevistado 1 relata “[...] precisamos explorar um pouco mais a cultura dos nossos oficiais temporários, oficiais R/2, que exerceram várias funções, se formaram em faculdades, [...] são formadores de opinião, também, de acordo onde trabalham, onde servem, onde militam. Muitos são professores devemos explorar isso como um aspecto de propaganda, de marketing, de comunicação social importante para a nossa juventude. [...] e têm de ser os porta vozes do que eles viram, do papel do Exército na coletividade, na sociedade, a importância de ter uma força armada forte como fator de dissuasão. Ou seja, o Exército perde a oportunidade de explorar isso, levando a palavra dos nossos oficiais R/2 às faculdades, aos formadores de opinião no seu ambiente de trabalho. Muitas vezes, por intermédio de um jornalista que fez o NPOR, podemos buscar contato com ele, para que possa de alguma maneira continuar projetando e informando imagens do nosso Exército. Como fator propagador de comunicação social é altamente relevante, e nós podemos, devemos explorar melhor isso. Nós temos visto, em todos os níveis de conhecimento, vários oficiais que cursaram NPOR ou o CPOR e se destacaram dentro desse cenário nacional. São artistas, são médicos, são políticos...”

O Entrevistado 2, relata “O CPOR é uma escola cívica, é uma lição cívica da maior importância, como todo treinamento militar o é, porque obviamente você deve ter uma crença no seu país profunda; deve ter uma atitude ética em relação à sua sociedade [...] você já se sente responsável pelo futuro do seu país. Como oficiais da reserva, ou ex-militares, ou qualquer cidadão brasileiro, devemos colaborar com o Estado. Na nossa vida civil, na nossa vida profissional, alguns se sobressaíram, e os que se sobressaíram têm o título profissional bem claro [...] tenho uma profissão que tem grande serventia para as Forças Armadas, que é a parte do meio ambiente

O Entrevistado 3, é General de Exército e foi Comandante do CPOR/R. Ele relata que “Nós abrimos um espaço dentro do CPOR para que a Associação fisicamente se desenvolvesse, bem como os almoços mensais, cada vez em homenagem a uma Arma ou Serviço. Eles se tornaram algo muito importante para aquele momento. E nos três anos em que comentei, essa Associação só cresceu. Começamos, então, a perceber, naqueles almoços, **pessoas de grande participação, não só na vida pernambucana, mas na vida nacional, como por exemplo o ex-governador Roberto Magalhães e tantos outros [...] políticos, doutores, cientistas, médicos, empresários de sucesso como o que faleceu agora, o Dr. Moura, o idealizador da Baterias Moura. [...] “milhares de nomes de peso, expoentes da sociedade brasileira, têm o verde-oliva... o verde-oliva correndo no sangue deles. São capazes de fazer qualquer coisa por este país, porque têm também a formação cívica, que o Exército proporciona e que proporcionou a eles quando eram jovens universitários.** Esses homens fazem uma integração que vai muito além do simples fato de terem sido ex-oficiais da reserva. **Eles permanecem pertencendo a essa Instituição fantástica chamada Exército Brasileiro. E dão mostras seguidas de carinho, da dedicação, da integração e da disposição permanente de ombrear conosco em parcerias, as mais diversas, no sentido de desenvolvimento do país, que é o que nós queremos da nossa Pátria.”**

## 5. CONCLUSÃO

Os Órgãos de Formação de Oficiais da Reserva são verdadeiras ferramentas de Comunicação Estratégica do Exército Brasileiro. A capilaridade e variedade profissional dos ex-alunos dos OFOR, após formados, são características muito relevantes para a Força que devem ser exploradas. Os valores militares, amizades e lembranças que a maior parte destes Oficiais da Reserva que é “Ativa” - como fazem questão de destacar – carrega consigo pode e deve ser melhor explorada por todos os OFOR. Em um contexto mais amplo, o Exército deve coordenar ações junto ao CNOR para fortalecer as AORE e ampliar a sua atuação e número de associados. A magnitude e importância desta forma de prestar o Serviço Militar deve ser fortalecida.

Ainda há um potencial de Relações Institucionais e Divulgação Institucional que não está sendo utilizado em plena capacidade pelos OFOR. A manutenção dos laços com os ex-alunos, através de ações como: reuniões mensais, Bate-papo com a Reserva, participações em datas festivas (Aniversário das OM e das Armas, Quadro e Serviço), além de outras atividades importantes, são ações que devem ser reforçadas e planejadas para atingir este público-alvo tão importante para a Força.

A divulgação institucional dos assuntos de interesse do Exército deve ser realizada por

meio de listas de contatos (*mailing*) com dados básicos atualizados frequentemente pelas Seções de Comunicação Social dos OFOR. Isto permitirá o envio de informações institucionais para esses *stakeholders*. Além disso, permite a divulgação de atividades relevantes para esse público. Tudo isso pode ser replicado, gerando um maior engajamento dos ex-aluno e fortalecendo a imagem da Força por meio do conhecimento recebido “direto da fonte”. Conforme destacado pelo Entrevistado 4, este público possui alguns “[...] **expoentes da sociedade brasileira, têm o verde-oliva... o verde-oliva correndo no sangue deles. São capazes de fazer qualquer coisa por este país**”.

As redes sociais possuem uma grande importância no cenário contemporâneo. Elas facilitaram a vertente da Divulgação Institucional. O *mailing* deve estar sempre atualizado para manter os laços estreitos com os ex-alunos. Isso é um fator de sucesso para atingir os públicos-alvo importantes para a Comunicação Estratégica, mantendo-os bem informados.

Uma boa prática foi a criação pelo Curso de Engenharia e, posteriormente por todo o CPOR/R, de grupos do aplicativo *WhatsApp* com 1 (um) representante selecionado de cada turma. Este grupo deve ser atualizado todos os anos. Atualmente, este grupo reúne turmas desde 1969 até 2023. Isto contribuiu para aproximar os ex-alunos do CPOR/R e para estabelecer um vínculo que precisa estar sempre sendo reforçado. Dessa forma, pode-se obter uma boa ferramenta de Divulgação Institucional, fazendo as informações chegarem à “ponta da linha”.

Foi observado que o Centro de Preparação de Oficiais da Reserva do Recife, como Agência de Classe C, possui uma Seção de Comunicação Social bem estruturada e com uma equipe preparada para realizar as vertentes de Divulgação Institucional e Relações Institucionais. Esta característica deve ser seguida pelos NPOR, tendo em vista que são Organizações Militares de Corpo de Tropa, e possuem outras demandas que não se limitam à formação de Oficiais Temporários.

Os valores, as tradições, as características da profissão militar como: a superação de dificuldades, a responsabilidade e, sobretudo, a camaradagem e as amizades feitas pelos alunos dos OFOR, durante a formação, são atributos muito lembrados por todos os ex-alunos. Isso deve ser pautado em um calendário editorial para as redes sociais de cada OFOR como algo positivo da formação militar.

Todos os integrantes do EB, militares e civis, em qualquer situação, são elementos fundamentais de Com Soc no processo de preservação e manutenção da imagem da Força, sendo difusores, por excelência, dos valores da Instituição.

Por fim, os Centros e Núcleos de Preparação de Oficiais da Reserva devem empregar toda a sua capacidade de Comunicação Social para atuarem como verdadeiros elementos propagadores dos valores do Exército Brasileiro na sociedade, valendo-se da capilaridade social

de seus ex-alunos, contribuindo assim para facilitar o atingimento dos Objetivos Estratégicos do Exército e para o fortalecimento da imagem da Instituição.

## REFERÊNCIAS

BONELLA, Marcos A. *et al.* **Relações Públicas & Exército Brasileiro**: uma proposta de comunicação institucional para a Força Terrestre. 2 ed. Rio de Janeiro: Centro de Estudos de Pessoal, 2015

BRASIL. **Caderno de Comunicação Estratégica do Exército 2024**. Brasília-DF, 2024.

BRASIL. **Caderno de Ensino Comunicação Estratégica**, 1ª Edição, 2023, Brasília-DF, 2023.

BRASIL. **Técnicas e Procedimentos de Comunicação Social**, 1ª Edição, Brasília-DF, 2017b.

BRASIL. **Política de Comunicação Estratégica do Exército**, 1ª edição, Brasília-DF, 2024.

BRASIL. **Diretriz do Comandante do Exército 2023-2026**.

BRASIL. **Manual de Fundamentos Comunicação Social**, 2ª Edição, Brasília-DF, 2017a.

BRASIL. Exército. Secretaria Geral do Exército. **Vade-Mécum de Cerimonial Militar do Exército - Valores, Deveres e Ética Militares** (EB10-VM-12.010), 2ª Edição, 2016.

HAN, Byung-Chul. **Infocracia**: digitalização e a crise da democracia. tradução de Gabriel S. Philipson. – Petrópolis, RJ : Vozes, 2022.

MOTTA, Aricildes de Moraes. **História Oral do Exército**: formação de oficiais da reserva. Rio de Janeiro, Biblioteca do Exército, 2010.

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 10 de setembro de 2024.

Kunsch, Margarida Maria Krohling. A comunicação estratégica nas organizações contemporâneas. **Media & Jornalismo**, v.18, n.33, p. 13-24. 2018.