

**MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
GAB CMT EX – CIE
ESCOLA DE INTELIGÊNCIA MILITAR DO EXÉRCITO**



CURSO AVANÇADO DE INTELIGÊNCIA PARA OFICIAIS

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO



**A INTELIGÊNCIA EM APOIO À COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA DO
EXÉRCITO BRASILEIRO**

**Brasília
2024**

Ten Cel **DOMINGOS** PINTO DA SILVA JÚNIOR

**A INTELIGÊNCIA EM APOIO À COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA DO EXÉRCITO
BRASILEIRO**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Escola de Inteligência
Militar do Exército, como requisito
para a obtenção do Grau de Pós-
graduação *Lato Sensu* de
**Especialização em Análise de
Inteligência.**

Orientador: Cel R/1 **HALLEY BEZERRA DANTAS**

**Brasília
2024**

S586i Silva Júnior, Domingos Pinto da

A Inteligência em apoio à Comunicação Estratégica do Exército Brasileiro
Silva Júnior / Domingos Pinto da - 2024.
63 f.: il.

Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Análise de Inteligência) -
Escola de Inteligência Militar do Exército (EsIMEx), 2024.
Orientador: Halley Bezerra Dantas

1. Exército Brasileiro. 2. Comunicação Estratégica. 3. Legitimidade. 4.
Reputação. 5. Credibilidade 7. Inteligência. 8. Dimensão Informacional.

Ten Cel **DOMINGOS** PINTO DA SILVA JÚNIOR

**A INTELIGÊNCIA EM APOIO À COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA DO
EXÉRCITO BRASILEIRO**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Escola de Inteligência
Militar do Exército, como requisito
para a obtenção do Grau de Pós-
graduação *Lato Sensu* de
**Especialização em Análise de
Inteligência.**

Aprovado em ____ de junho de 2024.

COMISSÃO DE AVALIAÇÃO:

HALLEY BEZERRA DANTAS - Cel/R1 - Presidente
Escola de Inteligência Militar do Exército

ALESSANDRO PINTO NUNES - Cel - Membro
Escola de Inteligência Militar do Exército

VLADIMIR MEDEIROS COSTA - Ten Cel - Membro
Escola de Inteligência Militar do Exército

À minha querida família pelo apoio incondicional à realização deste trabalho e pela compreensão nos momentos em que estive ausente.

RESUMO

O Conceito Operacional do Exército Brasileiro (COEB), descreve como a Força Terrestre (F Ter) será empregada pelo Exército Brasileiro, face aos desafios futuros, no horizonte de 2040. O COEB salienta “a carência de percepção da população brasileira acerca de atores, circunstâncias e cenários que possam se configurar em ameaças ao Estado, após um longo período livre de conflitos externos”, como fator crítico a ser considerado no seu planejamento. O ato de emitir mensagens coerentes com as ações assume caráter estratégico para instituições, exigindo coordenação de diferentes sistemas. Considerando a difusa dimensão informacional da conjuntura e a complexidade inerente ao emprego dos meios militares atualmente disponíveis, o Exército Brasileiro tem buscado aprimorar a execução da sua Comunicação Estratégica (Com Estrt EB). Assim, este trabalho teve como objetivo geral propor um modelo de emprego da Inteligência Militar do Exército Brasileiro suscetível de dinamizar a produção e a difusão oportuna de conhecimentos de Inteligência corrente e prospectiva em prol da Com Estrt EB. Um objetivo específico foi analisar, de forma comparada, a atual situação da execução da Com Estrt pelo Exército Brasileiro, pelas Forças Armadas dos EUA, da Suécia e da República Tcheca. Outro objetivo específico foi comparar aspectos doutrinários da Metodologia da Produção do Conhecimento do Sistema de Inteligência do Exército (SIEx) com uma proposta de emprego das Agências de Inteligência dos EUA em apoio à Com Estrt daquele país. Constatou-se que não está definido como o SIEx pode apoiar a execução da Com Estrt EB, mas confirmou-se a hipótese de que o Centro de Inteligência do Exército (CIE) pode integrar os conhecimentos oriundos do SIEx para apoiar a formulação e a execução dessa Com Estrt.

Palavras-chave: Exército Brasileiro. Comunicação Estratégica. Legitimidade. Reputação. Credibilidade. Inteligência. Dimensão Informacional.

ABSTRACT

The Operational Concept of the Brazilian Army (COEB) describes how the Land Force will be used by the Brazilian Army, in the face of future challenges, in the 2040 horizon. The COEB highlights “the lack of perception of the Brazilian population regarding actors, circumstances and scenarios that could pose threats to the State, after a long period free from external conflicts”, as a critical factor to be considered in your planning. The act of issuing messages consistent with actions assumes a strategic nature for institutions, requiring coordination of different systems. Considering the diffuse informational dimension of the situation and the complexity inherent in the use of currently available military means, the Brazilian Army has sought to improve the execution of its Strategic Communication (Com Estrt EB). Thus, this work had the general objective of proposing a model for the use of Military Intelligence of the Brazilian Army capable of boosting the production and timely dissemination of current and prospective Intelligence knowledge in favor of Com Estrt EB. A specific objective was to analyze, in a comparative way, the current situation of the execution of Com Estrt by the Brazilian Army, the Armed Forces of the USA, Sweden and the Czech Republic. Another specific objective was to compare doctrinal aspects of the Army Intelligence System Knowledge Production Methodology (SIEx) with a proposal for use by the US Intelligence Agencies in support of that country's Com Estrt. It was found that it is not defined how SIEx can support the execution of Com Estrt EB, but the hypothesis that the Army Intelligence Center (CIE) can integrate knowledge from SIEx to support its formulation and execution was confirmed.

Keywords: Brazilian Army. Strategic Communication. Legitimacy. Reputation. Credibility. Intelligence. Informational Dimension.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Fatores e variáveis das dimensões e elementos das necessidades de informação individuais.....	21
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Ações estratégicas relacionadas à Com Estrt no contexto da evolução da Concepção de Transformação do Exército Brasileiro, que fornece os fundamentos para a configuração da Força Terrestre no horizonte de 2040.....	17
Quadro 2 - Medidas, Tarefas e Capacidades (Cpcd) relacionadas à Com Estrt.....	43
Quadro 3 - Evolução da situação da dimensão informacional no ambiente operacional.....	53
Quadro 4 - Proposta de encadeamento dos objetivos gerais para a execução da Com Estrt....	56

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 A COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA NAS INSTITUIÇÕES MILITARES	13
2.1 A COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA NO EXÉRCITO BRASILEIRO	15
2.2 A COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA NAS FORÇAS ARMADAS SUECAS PELA PERSPECTIVA DA LEGITIMAÇÃO DISCURSSIVA.....	21
2.3 A COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA NA REPÚBLICA TCHECA E A GARANTIA DA SEGURANÇA NACIONAL	25
2.4 OS EFEITOS DA COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA MILITAR	29
3 O SISTEMA DE INTELIGÊNCIA EM APOIO À COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA	35
3.1 A INTELIGÊNCIA DO EXÉRCITO BRASILEIRO	35
3.2 A INTELIGÊNCIA EM APOIO À EXECUÇÃO DA COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA NOS EUA.....	42
4 O EMPREGO DA INTELIGÊNCIA MILITAR EM PROL DA COM ESTRATÉGICA DO EXÉRCITO BRASILEIRO: UMA PROPOSTA	53
5 CONCLUSÃO	57
REFERÊNCIAS	60
ANEXO - DESCRIÇÃO DO APOIO DA INTELIGÊNCIA MILITAR AO PLANEJAMENTO E À EXECUÇÃO DA COM ESTRT.	63

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, diversos atores sociais produzem considerável quantidade de mensagens as quais são disseminadas em meio à proliferação de mídias. Nesse ambiente, esses atores e as organizações devem se preocupar e agir deliberadamente para serem ouvidos em seu processo de comunicação (Hallahan et al, 2007, p. 27).

O acrônimo VUCA² evoca um mundo que “admite a ideia de planejamento, desde que considerada a interligação de múltiplos sistemas”. Porém, quando a situação se torna mais complexa, a que se considerar o mundo BANI³, “para expressar o caos resultante e nos fazer refletir sobre a necessidade de esboçar cenários capazes de nos proporcionar caminhos plausíveis a seguir” (Nunes, 2022). Seguindo esse raciocínio, o General de Exército Richard Fernandez Nunes cunhou o acrônimo **PSIC** para discutir a crescente complexidade de um mundo, cujas relações tornam-se cada vez mais digitalizadas de forma **precipitada, superficial, imediatista e conturbada** (grifo próprio).

Na execução da comunicação, os estudos não devem considerar isoladamente as diversas disciplinas tais como Diplomacia Pública, Operações Psicológicas (nas Operações Militares) e Marketing Social. Pelo contrário, esses estudos devem focar como os diversos grupos sociais interagem entre si. No ambiente pós-moderno do início do Século XXI, essas disciplinas exigem abordagem mais holística para lidar com audiências e plataformas de comunicação cada vez mais fragmentadas (Hallahan et al., 2007, p. 27).

Perante a fragmentação da comunicação, o termo Comunicação Estratégica emerge referindo-se a entidades que “comunicam-se propositadamente para fazer avançar a sua missão” e “para atingir objetivos estrategicamente importantes” que vão além do mero fornecimento de informação (Vyklický; Divišová, 2021, p. 234).

¹ Oficial de Infantaria do Exército Brasileiro - Academia Militar das Agulhas Negras. Mestre em Ciências Militares - Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais. Pós-graduado em Ciências Militares - Escola de Comando e Estado-Maior do Exército.

² VUCA: acrônimo de Volátil, Incerto (Uncertain, em inglês), Caótico e Ambíguo.

³ BANI: acrônimo de Frágil (Brittle, em inglês), Ansioso, Não-linear e Incompreensível.

Porém, em geral, as diretorias de grandes organizações ocupam-se muito mais com questões táticas e operacionais do que com as estratégicas. A própria multinacional gigante do setor petrolífero, Shell, reconhece esse desequilíbrio (Marcial, 2024).

Em palestra proferida em 17 de abril de 2024, o Chefe do Centro de Inteligência do Exército (CIE), o General-de-Divisão Edson Massayuki Hiroshi, enfatizou que o Sistema de Inteligência do Exército (SIEEx) deve racionalizar a gestão de processos e aprimorar suas capacidades prospectivas, tendo em vista obter maior efetividade e proatividade na produção do conhecimento. Para apoiar esse esforço, alguns processos no âmbito do CIE foram alterados ou suprimidos, aumentando sua eficiência administrativa e operacional.

Em 3 de abril de 2024, o Comandante da Escola de Inteligência Militar do Exército (EsIMEEx), Coronel Túlio Marcos Santos Cerávolo, dirigiu-se aos alunos do Curso Avançado de Inteligência para esclarecer o esforço que está sendo empreendido pela Escola no sentido de modernizar os seus processos de ensino e a metodologia de produção do conhecimento do SIEEx. Para cumprir esse objetivo, a evolução da doutrina preconiza o envolvimento do escalão decisor nesse processo, tendo em vista conferir maior efetividade à atividade.

A partir da documentação referente à produção do conhecimento e à execução da Comunicação Estratégica, percebe-se que não está definido como o SIEEx deve apoiar o planejamento e a execução da Comunicação Estratégica do Exército Brasileiro (Com Estrt EB).

Buscando, então, responder à pergunta de investigação, o presente estudo terá como objetivo geral propor um modelo de emprego da Inteligência do Exército Brasileiro suscetível de dinamizar a produção e a difusão oportuna de conhecimentos de Inteligência corrente e prospectiva em prol da Com Estrt EB. Isso significa que esse breve estudo não pretende encontrar soluções definitivas, mas buscar lacunas que mereçam investigação sobre como serem preenchidas.

Para isso, o trabalho terá três objetivos específicos: a) analisar, de forma comparada, a atual situação da execução da Com Estrt pelo Exército Brasileiro, pelas Forças Armadas dos EUA, da Suécia e da República Tcheca; b) comparar aspectos doutrinários da Metodologia da Produção do Conhecimento do Sistema de Inteligência do Exército (SIEEx) com uma proposta de emprego das Agências de

Inteligência dos EUA em apoio à Com Estrt deste país; e c) sugerir adequações para que a Inteligência Militar (IM) apoie efetivamente a Com Estrt EB.

É nítido que o assunto a ser estudado é de grande relevância, pois buscará identificar as lacunas de conhecimento referentes ao apoio da IM para satisfazer as necessidades da F Ter, dentro do novo COEB. Ainda, pretende-se identificar possibilidades de melhoria ou atualização das capacidades da IM, aproveitando a experiência de outros exércitos do mundo. Ressalta-se que boa parte da doutrina vigente no EB, relativa à Inteligência, está em plena atualização.

No que se refere à metodologia, a pesquisa a ser realizada será classificada como aplicada, pois terá como objetivo a produção de conhecimentos que sejam aplicados na prática e que ofereçam uma contribuição ao desenvolvimento da doutrina de Inteligência. A abordagem será qualitativa, pois visa contribuir com conhecimentos que dificilmente podem ser medidos e será realizada por meio de estudo bibliográfico, realizando a leitura exploratória e seletiva de fontes abertas sobre o tema (Domingues e Neves, 2017).

Quanto à estrutura, o trabalho será dividido em três capítulos, de modo que cada um deles busque atingir um dos objetivos específicos. O primeiro apresentará aspectos da execução da Com Estrt pelo Exército Brasileiro, pelas Forças Armadas dos EUA, da Suécia e da República Tcheca. O segundo capítulo apresentará aspectos doutrinários da Metodologia da Produção do Conhecimento do Sistema de Inteligência do Exército (SIEx) que têm potencial para apoiar as atividades de comunicação em geral. Além disso, serão apresentados aspectos da doutrina de Com Estrt dos EUA em que são apresentadas as necessidades de apoio da Inteligência e a proposta da Comunidade de Inteligência dos EUA quanto ao emprego das Agências de Inteligência do país em apoio à Com Estrt.

O último capítulo correlacionará o resultado da comparação da execução da Com Estrt EB em relação à Com Estrt dos países mencionados (primeiro capítulo) com a comparação do apoio de Inteligência à execução da Com Estrt (segundo capítulo), concluindo sobre o as lacunas identificadas e discutindo possíveis caminhos para saná-las.

Ao término, pretende-se apresentar uma conclusão com as propostas de emprego da IM do Exército Brasileiro no sentido de dinamizar a produção e a difusão oportuna de conhecimentos de Inteligência em prol da Com Estrt EB.

2 A COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA NAS INSTITUIÇÕES MILITARES

Em 1950, o termo estratégico foi empregado pela primeira vez na teoria organizacional com o propósito de descrever como as organizações competem comercialmente para obter vantagem competitiva e, assim, garantir fatia de mercado. (Hatch, 1997 apud Hallahan et al., 2007, p. 12). Porém, as raízes desse termo remontam os anos 1920 nos Estados Unidos da América (EUA). Naquela ocasião, a qualidade do processo de comunicação foi abordada como requisito técnico para o treinamento dos empregados no âmbito das “habilidades de comunicação nos negócios” (Koling, 2005 apud Hallahan et al., 2007, p. 19). Nesse caso, o objetivo da comunicação corporativa seria “criar pontos de partida favoráveis com as partes interessadas” (Van Riel e Fombrun, 2007, p. 25 apud Ágren e Sataoen, 2022, p. 53), para alinhar eficazmente a comunicação interna e externamente. Sendo assim, a Com Estrt deve ser empregada pelas organizações como ferramenta voltada para atingir os seus objetivos fundamentais por meio do exercício planejado da influência (Hallahan et al., 2007, p. 10), vinculando a lógica do lucro e da eficiência organizacional ao objetivo das instituições privadas.

Nesse sentido, a Comunicação Estratégica (Com Estrt) se baseia na forma como uma organização comunica seus empreendimentos organizacionais estrategicamente como um ator social em busca da consecução de seus objetivos, distinguindo-se da simples comunicação integrada (Hallahan et al., 2007, p. 7).

O significado de estratégico é restrito à “comunicação que é substancial para a sobrevivência e sucesso sustentado de uma entidade” e define comunicação estratégica como “o uso proposital de comunicação por uma organização ou outra entidade para se envolver em conversas de importância estratégica para seus objetivos” (Zerfass, 2018, p. 493 apud Vyklický; Divišová, 2021, p. 234). Isto sugere que, se os esforços de comunicação não forem substanciais para a consecução dos objetivos, sucesso ou mesmo sobrevivência da organização, não necessitam ser deliberadamente geridos (Vyklický; Divišová, 2021, p. 234).

As pesquisas sobre Com Estrt devem focar na forma como as organizações interagem com clientes, colaboradores, investidores, doadores, autoridades e com a mídia. Portanto, a pesquisa deve examinar como uma organização se apresenta como ator social perante a sociedade para discutir questões públicas (Hallahan et al., 2007, p. 27).

Entretanto, o estudo das organizações do setor público tem recebido muito menos atenção a este respeito (Wæraas, 2019 apud Ågren; Sataoen, 2022, p. 51), pois não são regidas pela lógica do lucro (Ågren; Sataoen, 2022, p. 51).

Para Falkheimer e Heide, (2014 apud Ågren; Sataoen, 2022, p. 53), a “estratégia” tem um caráter abrangente e de longo prazo e diz respeito a objetivos políticos como manter ou alterar relações de poder. Os objetivos sustentados pela utilização da comunicação estratégica no domínio da defesa são, portanto, da maior importância para o Estado e a sociedade, contrários aos objetivos de “sobrevivência e sucesso sustentado de uma entidade” no setor comercial (Vyklický e Divišová, 2021, p. 234).

O termo “estratégia” se define pela forma como o instrumento militar do poder nacional é utilizado em apoio aos objetivos políticos definidos pela estratégia nacional (US Marine Corps, 1997 apud Vyklický; Divišová, 2021, p. 234), extrapolando os limites da diplomacia pública, da dimensão geopolítica e militar (Zerfass et al., 2018, p. 502 apud Vyklický; Divišová, 2021, p. 234). A Com Estrt, por sua vez, é definida pelas “ações coordenadas, mensagens, imagens e outras formas de sinalização ou envolvimento destinados a informar, influenciar ou persuadir públicos selecionados em apoio aos objetivos nacionais” (Paul, 2011, p. 17 apud Ågren; Sataoen, 2022, p. 51). Assim sendo, o termo “nacional” ganha relevância ao sugerir que a comunicação estratégica não pode ser realizada apenas em apoio aos objetivos paroquiais de organizações militares (ou de quaisquer outras organizações governamentais), mas deve fazer parte dos grandes interesses nacionais (Ågren e Sataoen, 2022, p. 51).

Tem sido argumentado que a comunicação estratégica como elemento integrante da guerra é amplamente negligenciada pela ciência da comunicação, provavelmente devido às noções negativas de guerra de informação e propaganda. Na verdade, a disciplina surgiu há cem anos em torno do termo propaganda, mas a associação à comunicação em tempo de guerra estimulou o surgimento de outros termos como relações públicas, gestão da comunicação e comunicação estratégica atual (Zerfass, Verčič, Nothhaft, e Werder, 2018, apud Wallenius e Nilsson, 2019).

Após o fim da Guerra Fria, as forças armadas do mundo ocidental se viram obrigadas a desenvolver novas capacidades e competências (Berndtsson et al., 2015 apud Ågren; Sataoen, 2022, p. 51). Um desafio fundamental tem sido construir

aceitação social, confiança e legitimidade para essas novas práticas (Deverell et al. 2015 apud Ågren; Sataoen, 2022, p. 51).

Mais recentemente, nos EUA, é o Departamento de Defesa que empreende quase todos os esforços oriundos das instituições públicas para definir comunicações estratégicas no contexto das Guerras do Iraque e do Afeganistão. Esse fato é compreensível, pois os militares tiveram que intensificar os seus esforços de comunicação em resposta aos conflitos assimétricos travados contra adversários que atuavam na dimensão informacional para compensar as suas capacidades convencionais inferiores na dimensão física (Paul, 2011, p. 19 apud Vyklický; Divišová, 2021, p. 235).

As narrativas estratégicas, enquanto peça central das comunicações estratégicas, tornaram-se cada vez mais populares nos círculos políticos e militares, devido os seus efeitos cognitivos benéficos, teoricamente verificados nas lições aprendidas no Afeganistão. Acredita-se que as narrativas estratégicas podem aumentar a eficiência das demais tarefas militares, tais como liderança ou inteligência, apoiando os esforços de comunicação para influenciar o resultado do conflito e, assim, atingir os objetivos militares com menos combates (Finlayson; Corman, 2013 , p. 173–174, apud Vyklický; Divišová, 2021, p. 231).

A partir do contexto do setor público, o presente capítulo pretende comparar estudos sobre a execução da Com Estrt no Exército Brasileiro e em instituições militares na SUÉCIA, na REPÚBLICA TCHECA, nos EUA.

2.1 A COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA NO EXÉRCITO BRASILEIRO

Tendo em vista descrever o método de aplicação de capacidades militares voltadas para solucionar eventuais problemas militares, futuramente, o Exército Brasileiro elaborou o Conceito Operacional do Exército (COEB) para subsidiar a evolução da Concepção de Transformação do Exército Brasileiro por meio da definição do futuro ambiente operacional em que as ações militares ocorrerão até o horizonte de 2040 (Brasil, 2023c).

Dentre os **fatores críticos** elencados na elaboração do COEB, salienta-se a “carência de percepção da população brasileira acerca de atores, circunstâncias e cenários que possam se configurar em ameaças ao Estado, após um longo período livre de conflitos externos...” e a “existência de um ambiente informacional complexo,

difuso, interativo, midiático, com grande fluxo de informações, sujeito à desinformação e à guerra de narrativas, capazes de influenciar a opinião pública”. Dentre as **premissas** em que essa elaboração se baseou, destacou-se o potencial de desinformação das ferramentas tecnológicas e ações no ambiente informacional para prejudicar a comunicação institucional, tais como inteligência artificial e notícias falsas. Nessa elaboração, portanto, aspectos tais como a “Relevância da Dimensão Informacional” e a “Extrapolação” sobressaem, condicionando a crescente complexidade do Ambiente Operacional (Brasil, 2023c).

Na abordagem dos aspectos estruturais e conjunturais mais relevantes na definição do Ambiente Operacional futuro, a COEB considera:

... é certo que o incremento das capacidades de defesa se fará cada vez mais relevante, em especial aquelas que sustentam e dão credibilidade à supramencionada postura estratégica da dissuasão... é certo que a demanda por recursos necessários para viabilizar o intento de agregar credibilidade à postura estratégica dissuasória se fará cada vez mais oportuna, ao que se agregam uma premente e compatível previsibilidade orçamentária e um maduro e proficiente planejamento estratégico conjunto (Brasil, 2023c).

O COEB afirma que a Com Estrt deve apoiar o emprego da estratégia de emprego da dissuasão como uma componente da estratégia da ação indireta baseando-se “nos pilares da capacidade e da credibilidade”, destinada a “dissipar intenções hostis” (Brasil, 2023c).

O Comandante do Exército, perante a Comissão de Relações Exteriores e Defesa Nacional (CREDN) da Câmara dos Deputados, explicou a necessidade de o Brasil possuir poder militar para evitar que seja compelido a se alinhar a um lado específico de um conflito geopolítico. Assim sendo, enfatizou que a manutenção da neutralidade perante dois lados beligerantes requer força. Porém, a mídia oficial do Exército Brasileiro omitiu esse trecho, citando as realizações da instituição dentro do território nacional (Câmara dos Deputados, 2024).

Considerando os desafios impostos pela complexidade que caracterizará o ambiente operacional futuro, no horizonte de 2040, o COEB define as Operações de Convergência como resposta ao problema inerente à aplicação do poder militar terrestre. O desencadeamento desse tipo de operação demanda sincronização de ações cinéticas e não cinéticas nos Domínios Físico, Humano e Informacional.

Assim, as Operações Terrestres passam a ser compostas pela Manobra Física e Informacional (Brasil, 2023c).

Em outra vertente, o COEB destaca as implicações do evento “Universalização do acesso à Informação”. Nessa abordagem, a manipulação da informação é uma implicação que demandará Com Estrt para cumprir outros objetivos. Nesse caso, seria o emprego eficiente da comunicação para combater o potencial deletério da ação psicológica adversa na manipulação dos militares e da opinião pública em geral no âmbito da Manobra Informacional (Brasil, 2023c).

No intuito de atender o COEB, a Estratégia Militar Terrestre (EMT) define o Objetivo Estratégico do Exército nº 10 (OEE 10): “Fortalecer a imagem e a reputação do Exército” com os seguintes desdobramentos:

Quadro 1 - Ações estratégicas relacionadas à Com Estrt no contexto da evolução da Concepção de Transformação do Exército Brasileiro, que fornece os fundamentos para a configuração da Força Terrestre no horizonte de 2040.

Estratégia	Ação Estratégica	Iniciativa Estratégica	Período de Execução	Pgr EE/AO
10.1 Atualização do Sistema de Comunicação Social do Exército	10.1.1 Consolidar a Comunicação Estratégica no Exército	10.1.1.1 Estruturar a Comunicação Estratégica do Exército.	2024/2027	Recursos provenientes do Gab Cmt Ex.
		10.1.1.2 Implementar a capacitação de recursos humanos para a condução da Comunicação Estratégica do Exército		
		10.1.1.3 Modernizar as instalações e reequipar as estruturas do SISCOMSEx.		

Fonte: Estratégia Militar Terrestre (Plano) – Planejamento Estratégico do Exército (2024-2027) (Brasil, 2023b), adaptado pelo autor.

Vyklický e Divišová (2021) afirmam que as Forças Armadas Checas narravam a Missão Presença Avançada Aprimorada (PAR) executada pela OTAN nos Estados Bálticos de forma mais eficiente. As instituições de Defesa tchecas gozavam da confiança da sociedade de uma forma jamais vista na história da República Tcheca e, devido ao seu funcionamento hierárquico, estavam em melhores condições de emitir mensagens mais consistentes e coerentes, ao contrário do nível político que estava dividido quanto à execução da política externa.

A Diretriz Geral de Comunicação Estratégica no âmbito do Exército corrobora Vyklický e Divišová (2021) na oportunidade em que emite as orientações gerais para a execução da Com Estrt pelo Exército e define a estrutura e as atribuições dos seus diversos órgãos no exercício dessa atividade. Conforme esta diretriz, cabe ao CIE

“integrar a Inteligência Militar à Com Estrt, de modo a proporcionar oportuno e acurado assessoramento à tomada de decisão” (Brasil, 2020).

A Política de Comunicação Estratégica do Exército foi elaborada baseando-se em várias premissas, dentre as quais se destacam:

- d. O EB goza de alto índice de credibilidade perante a sociedade[...]
- [...]g. Os processos comunicacionais do Exército são planejados e executados em harmonia com a gestão e a segurança da informação, considerando o caráter estratégico da comunicação, particularmente quando se assumem posicionamentos e riscos inerentes ao trabalho com cenários prospectivos[...]
- h. A imagem institucional é um ativo de grande relevância no EB[...]
- i. As ameaças à Instituição podem ocorrer na dimensão informacional. A resposta adequada a essas ameaças deve conter um efetivo acompanhamento da conjuntura e da consciência situacional.” (Brasil, 2024b, p. 5).

Além das premissas abordadas, a Política de Comunicação Estratégica do Exército estabeleceu uma série de objetivos. Considerando o presente estudo, os principais são:

- a. alinhar os discursos sobre as características, peculiaridades e os valores de uma Instituição permanente;
- b. direcionar a integração e a sincronização de ações da Instituição, de forma que suas inter-relações produzam um efeito sinérgico, compreensível e duradouro;
- c. proporcionar aos decisores liberdade de ação;
- d. promover a integração do Sistema de Comunicação Estratégica (SISCEE) com os outros sistemas que operam na dimensão informacional;
- e. direcionar os esforços perante os públicos-alvo prioritários de forma proativa (Brasil, 2024b, p. 6).

O planejamento da Comunicação Estratégica deve ser efetuado de forma integrada com a Inteligência Militar. Para prestar o melhor assessoramento aos escalões decisores, os planejadores devem considerar a necessidade de aumentar o interesse dos públicos-alvo em relação a uma questão específica. Esse interesse, por sua vez, deve gerar apoio para as políticas ou para os planos de interesse do Exército. Nesse sentido, foram designadas quatro Linhas de Esforço que orientam as Com Estrt. São elas: Coesão, Operacionalidade, Credibilidade e Integração com a Sociedade (Brasil, 2023a).

A legitimidade aliada à legalidade baliza a condução da narrativa do nível estratégico de comunicação quando inserida no conjunto da Linha de Esforço Credibilidade, que também é considerada um pilar da Com Estrt (Brasil, 2023a). A “conquista do apoio da opinião pública confere a legitimidade necessária à obtenção de liberdade de ação” de que o Exército Brasileiro necessita para atingir os seus

“objetivos estratégicos e operacionais” (Fernandez Nunes, 2019). Assim, o controle da narrativa (percepções) reflete na aceitação social do argumento “de que se faz necessário agir militarmente para a solução de crises ou conflitos” (Brasil, 2023a).

A legitimidade também está relacionada à compreensão da importância estrutural do Exército na sociedade. Neste âmbito, a academia proporciona a validação e credibilidade necessárias para a construção do discurso que é disseminado por diferentes meios de comunicação, entre eles o periódico científico (Fernandez Nunes, 2022, p. viii).

O Plano de Comunicação Estratégica do Exército de 2024 definiu oito Objetivos de Comunicação Estratégica do Exército (OCEE) cada qual correspondente a uma Linha de Esforço de Comunicação Estratégica específica. Os OCEE têm por escopo projetar a imagem do Exército Brasileiro na mente de um público-alvo, tendo em vista fortalecer a reputação da Instituição. Dentre os OCEE, destaca-se o Número 06: “Posicionar o Exército Brasileiro como uma Instituição de Estado, permanente, apartidária e que pauta suas ações em observância aos marcos legais vigentes”.

A Linha de Esforço Legitimidade respalda o OCCE Nr 06 e enfatiza a preparação e o emprego da tropa segundo: os marcos legais; a transparência e a eficiência na gestão dos recursos públicos; o EB como Instituição de Estado e não de Governo; as ações que demonstrem o compromisso do EB com o País; e as ações que destaquem a Política Nacional de Defesa e a Estratégia Nacional de Defesa, entre outros. As Ações Estratégicas que definem essa linha enfatizam que a principal missão constitucional do Exército é a “Defesa da Pátria”, pois fomentam a temática de Defesa Nacional como assunto de Estado imprescindível à Nação (Brasil, 2024a).

Entre 1º e 25 de março de 2024, as ações de comunicação social empreendidas pelo Centro de Comunicação Social do Exército (CComSEx) abarcaram as oito Linhas de Esforço. Dentre elas, as Linhas Integração com a Sociedade, Operacionalidade e Singularidade da Profissão Militar⁴ abrangiam a maioria das ações. Enquanto a linha Integração com a Sociedade contava com 38 ações, a Operacionalidade contava com 37 e a Linha Singularidade com 18.

⁴ Além de terem sido abordadas no período citado, as Linhas Integração com a Sociedade, Operacionalidade e Singularidade da Profissão Militar foram citadas pelos informativos do CComSEx de forma mais recorrente no período de 27 de março a 17 de abril de 2024.

Salienta-se que a Linha de Esforço Legitimidade contemplou duas ações nesse período⁵.

A compreensão dos problemas reais de um ambiente sustenta a concepção de uma estratégia de comunicação. O conhecimento preciso das causas e efeitos desse problema e a “compreensão detalhada dos atores relevantes, suas relações e principais interações (comportamentos, pontos de tensão, conflitos de interesses, potencialidades, vulnerabilidades, oportunidades e ameaças)” é crucial para moldar as percepções dos grupos-alvo. “Para avaliar o papel da comunicação neste processo de mudança é necessário perceber se o problema se deve à falta de consciência de que o assunto é importante”. Nesse caso, identificar as tendências e possíveis áreas de ação, identificar potenciais parceiros, tomadores de decisão e outros setores ou níveis de governo é importante para convencê-los de que uma questão específica precisa ser abordada com urgência (Brasil, 2023a).

O Caderno de Ensino de Comunicação Estratégica, ao citar PAYNE (1982), enfatiza a necessidade de se considerar os processos cognitivos do julgamento e da escolha para entender como as pessoas decidem, “pois, ao tomar uma decisão, além das informações disponíveis, deve ser analisado o entendimento próprio do indivíduo sobre determinada ação”. Como exemplo, o próprio caderno de ensino afirma que a “prioridade que a Defesa receberá na distribuição de recursos orçamentários está diretamente ligada à percepção que a sociedade tem quanto às ameaças reais e potenciais” (Brasil, 2023a).

A imagem abaixo destaca as dimensões e elementos das necessidades de informação individuais:

Figura 1 – Fatores e variáveis das dimensões e elementos das necessidades de informação individuais

⁵ Briefing apresentado no Comando de Operações Terrestres em 27 MAR 24.



Fonte: (Brasil, 2023c)

2.2 A COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA NAS FORÇAS ARMADAS SUECAS PELA PERSPECTIVA DA LEGITIMAÇÃO DISCURSSIVA

Nas palavras de Olsthoorn (2011 apud Ågren; Sataoen, 2022), o estudo das organizações militares é relevante, pois tratam-se de instituições hierarquizadas com códigos militares, culturas e sistemas de valores que privilegiam a lealdade, tanto para com a profissão como para com a organização, cujas comunicações sociais tradicionalmente seguem cadeias de comando rigorosas.

A presente seção abordará o artigo por meio do qual Ågren e Sataoen (2022) discutem como os editoriais da principal publicação das Forças Armadas Suecas (SAF, em inglês), a Revista "As Forças Armadas", de dezembro de 2014 a dezembro de 2019, **legitimam** (grigo próprio) discursivamente as ações dessas instituições no momento em que a abertura comunicativa, a coerência e a transparência estão em ascensão (Christensen; Cheney, 2015 apud Ågren; Sataoen, 2022, p. 51). Portanto, para desenvolver a compreensão da legitimação discursiva nas instituições públicas, a referida publicação foi tomada como o principal veículo de comunicação das SAF, cujo discurso foi analisado focando dois objetos: a relação entre reputação e legitimação e a ambiguidade das demandas externas inconsistentes e conflitantes.

Lischka (2019 apud Ågren; Sataoen, 2022, p. 50) conceitua a comunicação estratégica como um meio de sinalizar discursivamente a conformidade às pressões externas, por um lado, e de manipular discursivamente as expectativas de legitimidade externa e interna, por outro.

Segundo Aggerholm e Thomsen (2016 apud Ågren; Sataoen, 2022) a Com Estrt não se trata apenas de uma ferramenta utilizada pelos gestores em nome de

uma entidade principal, mas também é empregada em diferentes níveis de uma organização com o propósito de obter apoio e legitimidade interna e externamente.

Antes de se tornar membro efetivo da Organização e Tratado do Atlântico Norte (OTAN) em 2024, a Suécia era responsável pela sua própria defesa, cuja relação com a aliança restringia-se à parceria. Mesmo não participando de nenhuma aliança de defesa mútua por mais de 200 anos, o país participava de várias operações militares internacionais sob a égide da Organização das Nações Unidas (ONU) e da União Europeia (EU) (Agius, 2011; Hagelin; Wallensteen, 1992; Agência Sueca de Contingências Civis, 2016 apud Ågren e Sataoen, 2022).

Na execução da análise do discurso das SAF, o estudo aborda os dados em **duas dimensões**. Uma delas está relacionada à **reputação**, por meio da qual a organização se apresenta como normal, moderna e até mesmo progressista com políticas de pessoal atualizadas e voltadas para a igualdade e diversidade de gênero. Este tipo de racionalização conecta-se com a estratégia de narrativização, no sentido de que “guerra” é omitida das descrições. As SAF são retratadas como uma instituição comum, cujos ideais contemporâneos são realçados num discurso que gravita em torno de um “nós” retoricamente construído e inclusivo. O uso repetido de “nós” também retrata uma organização onde a igualdade e a “comunidade” – e não a hierarquia – são valorizadas (Ågren; Sataoen, 2022).

Contudo, as SAF não são organizações ordinárias. São instrumentos destinados à segurança do Estado sueco e tem o poder de proteger e destruir vidas e materiais (Olsson, 2013 apud Ågren; Sataoen, 2022). Reconhecer esta diferença pode, neste caso, ser mais “apropriado” (Ågren; Sataoen, 2022).

A outra dimensão refere-se à **legitimidade**. A publicação aborda a necessidade de rearmamento (“segurança cibernética”, “a situação em torno do Mar Báltico”, “a região do Ártico”, “eventos na Ucrânia”) aludindo, na maioria das vezes, claramente à Rússia como a ameaça, tornando a sua supressão nos editoriais bastante supérflua. Assim, a defesa da soberania sueca é enfatizada como objetivo nacional, o que contribui para a construção da narrativa legitimadora por meio da naturalização da incerteza e da ameaça iminente (Ågren; Sataoen, 2022).

Quanto à **legitimidade** (grifo próprio), a racionalização do SAF aproxima-se do conceito de Paul (2011) o qual aborda a comunicação estratégica militar. Porém, quanto à **auto apresentação** (grifo próprio), essa racionalização aproxima-se da comunicação estratégica conforme conceituada por Hallahan et al. (2007), com

características proeminentes de gestão de **reputação** (grifo próprio) (Wæraas, 2019). Isto mostra como estratégias inconsistentes são empregadas simultaneamente e como a perspectiva acerca da comunicação estratégica parece mudar ao longo dos textos (Ågren; Sataoen, 2022).

Ao mesmo tempo em que as SAF possuem deveres que as obrigam tratar de conjuntos de valores inconsistentes entre si, estão, também, sujeitas às decisões políticas. Estas são considerações que devem ser abordadas pelos comunicadores públicos (Ågren; Sataoen, 2022).

Três possibilidades podem balizar a resolução dos problemas de legitimação: as organizações podem adaptar-se às expectativas externas, podem tentar manipular as percepções das partes interessadas ou, finalmente, podem envolver-se em discurso com aqueles que questionam a sua legitimidade (Scherer et al., 2013 apud Ågren e Sataoen, 2022). Assim, a comunicação estratégica pode ser utilizada para sinalizar tanto a conformidade como a manipulação de expectativas (Ågren; Sataoen, 2022).

A legitimidade trata da licença social de uma organização para operar ao longo do tempo (Scherer; Palazzo, 2011 apud Ågren; Sataoen, 2022), e implica “uma congruência percebida entre os objetivos, ações e valores de uma organização e aqueles do sistema social mais amplo do qual ela faz parte” (Wæraas, 2019, p. 45 apud Ågren; Sataoen, 2022).

A legitimidade pode ser tomada a partir de um sentido de adequação socialmente construída, na medida em que as ações de uma organização são consideradas “desejáveis, adequadas ou apropriadas dentro de um sistema socialmente construído de normas, valores, crenças e definições” (Suchman, 1995, p. 574 apud Ågren; Sataoen, 2022). Portanto, a legitimação pode ser vista como uma parte inerente à estabilidade e mudança das instituições (Vaara; Monin, 2010 apud Ågren; Sataoen, 2022), além de estar vinculada a termos como autoridade, poder e ideologia.

Para Ågren e Sataoen (2022), a legitimidade é mais importante para as organizações do setor público, uma vez que, pela sua própria natureza, necessitam demonstrar concordância com os valores da sociedade (igualdade, justiça, democracia, luta contra a corrupção e transparência). Isto também se aplica às organizações militares, pois elas existem para servir os interesses públicos. No caso da SAF, com as suas tarefas e condições radicalmente alteradas, a procura de

legitimidade é, portanto, crescente. Sendo assim, a legitimação seria uma preocupação ainda mais premente quando se trata do monopólio do uso da força.

Nesse diapasão, a legitimação pode ser entendida como um processo de persuasão e influência alicerçado na linguagem. Esta vertente de investigação é importante, uma vez que a construção de significado através da linguagem é vista como a base da legitimação (Maguire; Hardy, 2009; Vaara; Tienari, 2011 apud Ågren; Sataoen, 2022).

No entanto, na prática, discursar de forma coerente e consistente não constitui tarefa fácil. As inconsistências são frequentemente identificadas quando as organizações se dirigem a públicos diferentes, estabelecendo diferentes fachadas para diferentes partes interessadas. Além disso, demandas dinâmicas, heterogêneas e inconsistentes também atuam simultaneamente na comunicação para o mesmo público. Com isso, conforme observado por Christensen et al. (2020 apud Ågren; Sataoen, 2022), o discurso institucional pode chegar ao nível da hipocrisia comunicacional.

Mediante a técnica de análise do discurso, a legitimação discursiva e a gramática da legitimação foram abordadas para analisar a comunicação estratégica calcada na narrativa da legitimidade, tendo em vista a obtenção de apoio às operações na consecução dos objetivos da SAF. Para tanto, foram efetuadas duas indagações: “como as SAF legitimam discursivamente sua organização, atividades e práticas internamente?” e “como podem as organizações do setor público sinalizar legitimidade através da comunicação estratégica num contexto de expectativas heterogêneas e dinâmicas?” (Ågren; Sataoen, 2022).

Em um ambiente em que os gestores públicos podem ser considerados “negociadores” encarregados de mediar diferentes interesses (Aggerholm; Thomsen, 2016 apud Ågren; Sataoen, 2022), Scherer et al. (2013 apud Ågren; Sataoen, 2022) afirma que é necessário elevar o nível de conscientização sobre como empregar diferentes estratégias em paralelo. O caso da SAF indica que a legitimidade é sinalizada por estratégias diferentes e por vezes inconsistentes. Isto posto, deveriam ser desenvolvidas capacidades para dominar essas tensões paradoxais, já que a comunicação possui limites quando o assunto é a busca pela legitimidade (Wæraas, 2019, p. 55 apud Ågren; Sataoen, 2022).

Desde a década de 1970, as SAF passaram por mudanças substanciais sofrendo supressão de unidades, de pessoal e de equipamento. Ademais, a sua

missão foi redefinida para condução de operações estrangeiras e o antigo serviço militar obrigatório foi suspenso em 2010 (Agrell, 2011; Petersson, 2011 apud Ågren; Sataoen, 2022) Ultimamente, porém, as SAF receberam vários aumentos orçamentários e o seu foco retornou para a defesa externa. O serviço militar obrigatório foi reinstituído em 2018 (Gabinete Governamental da Suécia, 2017 apud Ågren; Sataoen, 2022) e em dezembro de 2020, a previsão do orçamento de Defesa foi reajustado com um incremento de 45% até 2025 (Governo da Suécia, 2020 apud Ågren; Sataoen, 2022).

Sabe-se que, embora as organizações do setor público dependam da legitimidade, pode ser complicado manter uma reputação favorável sem comprometer a legitimidade (Wæraas, 2019 apud Ågren; Sataoen, 2022).

Ågren e Sataoen (2022) indagam se a comunicação das SAF deveria ser orientada enfatizando o seu caráter organizacional ou focando os objetivos nacionais a serem atingidos pelo campo militar do Poder Nacional de que ela faz parte.

Ågren e Sataoen (2022) concluem que a legitimidade da organização pode estar potencialmente em risco se for dada demasiada atenção à auto apresentação e pouca atenção às justificativas sociopolíticas. Portanto, Paul (2011 apud Ågren; Sataoen (2022) enfatiza a importância de os objetivos paroquiais das organizações governamentais estarem alinhados aos grandes interesses nacionais.

2.3 A COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA NA REPÚBLICA TCHECA E A GARANTIA DA SEGURANÇA NACIONAL

Vyklický e Divišová (2021) investigaram as narrativas estratégicas checas e a política externa e de segurança dos pequenos estados. Os autores exploraram como as autoridades políticas (Presidente, membros do Governo e deputados da coligação governamental) e militares (comando das Forças Armadas) da República Checa comunicaram para a sua população o propósito do envio de tropas checas em duas missões lideradas pela OTAN: uma no âmbito da Missão ISAF (Força Internacional de Assistência à Segurança, cujo mandato foi alterado posteriormente

para Missão de Apoio Resoluto) no Afeganistão e a outra no da Missão Presença Avançada Aprimorada⁶ (PAR) na Europa Oriental.

A abordagem qualitativa foi utilizada, para descrever como as duas missões foram narradas ao público checo entre 1º de janeiro de 2014 e 30 de setembro de 2019. Elas foram selecionadas propositalmente, uma vez que diferem substancialmente na sua finalidade, nas tarefas desempenhadas pelas unidades militares checas, bem como na sua importância percebida para os interesses de segurança nacional (Vyklícký; Divišová, 2021).

Ao analisar as explicações das autoridades políticas e militares checas sobre a participação das Forças Armadas Checas na Missão RSM (atuação da OTAN no Afeganistão), foram identificados os seguintes temas: “luta contra o terrorismo”, “estabilização do Afeganistão”, “parceiro de confiança” e “proteção da segurança nacional.”

Em uma pesquisa de 2020 sobre segurança do país, 58% dos entrevistados consideraram o terrorismo uma grande ameaça. Em 2015, 81% dos checos eram desta opinião – um número que não foi igualado por qualquer outra ameaça pelo menos nos últimos 15 anos (CVVM, 2020 apud Vyklícký; Divišová, 2021). Apesar de alguns especialistas **não** (grifo próprio) terem identificado coerência da RSM com os interesses imediatos de segurança do país, percebe-se que o tema “luta contra o terrorismo” foi aceito pelos tchecos (Schmitt, 2016 apud Vyklícký; Divišová, 2021). Isso, talvez, se deva à percepção dos tchecos sobre a realidade do tema ter sido influenciada pela narrativa orientada pela “Estabilização do Afeganistão” (Vyklícký; Divišová, 2021).

Todavia, uma sondagem de 2018 indicou que apenas 23% dos checos tinham uma opinião positiva sobre a política externa dos EUA, enquanto 50% a perceberam negativamente. Cerca de 76% dos entrevistados acreditavam que os EUA priorizavam os seus interesses econômicos no estabelecimento das relações internacionais e 62% dos entrevistados discordavam de que os EUA tinham o direito de agir contra os regimes não democráticos por meio do emprego de seu poder militar (CVVM, 2019 apud Vyklícký; Divišová, 2021).

Quatro militares tchecos faleceram na Missão RSM em duas ocasiões distintas. A quarta morte ocorreu em outubro de 2018. Nessa ocasião,

⁶ Trata-se do Grupo de Batalha Multinacional valor Batalhão desdobrado na Estônia, Letônia e Lituânia e Polônia.

representantes da base de apoio da coligação liderada pelo partido do governo passaram a se pronunciar com mais frequência, defendendo a retirada das tropas tchecas da missão. Verifica-se que as declarações das autoridades tchecas foram predominantemente reativas, já que responderam a um evento específico relacionado com a missão, em vez de serem sistematicamente coordenadas e proativas de acordo com os princípios de Com Estrt (Vyklícký; Divišová, 2021).

A prolongada e complexa Missão ISAF expôs as dificuldades com que a coligação teve que lidar no domínio das comunicações estratégicas (Boudreau, 2016 apud Vyklícký e Divišová, 2021). Depois de passado o ímpeto inicial dos ataques de 11 de Setembro, muitos países tiveram dificuldade em explicar à sua nação por que as suas tropas operavam e perdiam vidas num país distante do sul da Ásia. (Vyklícký; Divišová, 2021).

Salienta-se que, em 2016, a Auditoria de Segurança Nacional identificou a ausência de execução de Com Estrt por parte do Governo tcheco. Tendo em vista solucionar a questão, o próprio governo determinou que sua comunicação fosse desenvolvida a partir de uma abordagem unificada com o apoio de diferentes departamentos, incluindo o Ministério da Defesa, dependendo da natureza da ameaça (Vyklícký; Divišová, 2021).

No que tange à veiculação oficial sobre a presença das Forças Armadas Checas na Missão Presença Avançada Reforçada (PAR - atuação da OTAN no Leste Europeu), foram identificados os seguintes temas: “dissuasão do inimigo”, “defesa coletiva”, “parceiro fiável”, “proteção da segurança nacional” e “aumento da capacidade” (Vyklícký; Divišová, 2021).

Em outra pesquisa considerando a PAR, cerca de 55% dos entrevistados declararam que estavam satisfeitos pelo fato do país ser membro da OTAN, devido à anexação da Crimeia pela Rússia, contra 29% de insatisfeitos. Por volta de 57% declararam que a adesão à essa aliança militar era a defesa mais fiável contra o expansionismo russo, enquanto 44% eram da mesma opinião no caso da aliança com os EUA. Além disso, 62% dos tchecos acreditavam que o país deveria reforçar as relações com a OTAN para se proteger da Rússia. Uma ação militar russa contra os Estados Bálticos era temida por cerca de 61% dos entrevistados (FOCUS, 2016 apud Vyklícký; Divišová, 2021).

Em outra pesquisa realizada em 2020, o envio de tropa ao exterior foi apoiado por 27% dos entrevistados. Outros 39% aprovando apenas missões sob a égide da

ONU, enquanto 31% não enviariam soldados checos para o estrangeiro (Magdoňová, 2020 apud Vyklický; Divišová, 2021). Em março de 2020, as Forças Armadas Checas contavam com a confiança de 76% dos cidadãos, enquanto 17% declararam não confiar no exército (CVVM, 2020 apud Vyklický; Divišová, 2021). **A confiança geral no exército como instituição pública não parece estar significativamente relacionada com o apoio público ao envio de tropa em suporte à política externa** (grifo próprio), não exigindo do governo maiores esforços para informar sobre as contribuições militares (Vyklický; Divišová, 2021).

Diferentemente da missão afegã, a Missão PAR foi narrada de forma mais consistente com os temas propostos pela OTAN, pois garantiu maior alinhamento aos interesses imediatos de segurança do país por meio dos termos “dissuasão” e “defesa coletiva” diante de uma ameaça claramente designada, o que sugere maior aceitação da narrativa estratégica da Aliança, bem como mais oportunidades de execução de comunicação proativa, principalmente por parte do Ministério da Defesa e das Forças Armadas (Vyklický; Divišová, 2021).

No caso da Missão PAR, é possível argumentar que os temas da “dissuasão” e “defesa coletiva” garantem maior consistência narrativa, uma vez que o seu objetivo é mais facilmente associável às considerações de segurança tchecas. Por outro lado, a Missão RSM, além de não contar com o mesmo tipo de associação, não foi apoiada por uma unidade de narrativas estratégicas empregadas pelas nações que contribuem com tropas, tendo que conduzir operações sobre cujo propósito e estratégia não houve consenso (Schreer; Waldman, 2019 apud Vyklický; Divišová, 2020). Assim, as narrativas divulgadas pelas autoridades tchecas sobre a Missão RSM foram menos coerentes (Vyklický; Divišová, 2021).

Devido ao restrito poder geopolítico e militar do país, o Governo da República Tcheca praticamente não tem outra escolha senão contribuir ativamente para as missões, independentemente do seu alinhamento com os interesses de segurança nacional. Enquanto o público aprovou a adesão à OTAN, não apoiou as “longas guerras” que não conseguia associar tão claramente à segurança do seu país e nem apoiou as intervenções das grandes potências que violavam a soberania de outros países (Vyklický; Divišová, 2021).

A investigação de Vyklický e Divišová (2021) conclui sobre a dependência de uma pequena nação do prestígio e do reconhecimento perante potências militares ou alianças, tendo em vista garantir a sua segurança. Assim, o estatuto dos

pequenos estados implica a utilização de comunicações estratégicas perante a coligação, especialmente quando o objetivo e o estado final desejado das missões não são facilmente relacionáveis com as necessidades imediatas de segurança dos países.

O estudo acima citado aborda a apresentação da República Tcheca como um parceiro confiável dentro da Aliança Atlântica e enfatiza o alinhamento dos objetivos da OTAN com os da segurança nacional tcheca, constatando a influência das narrativas “legitimadoras” nas operações militares do país. Portanto, a obtenção da segurança dos EUA diante de uma eventual agressão russa reforça ou é reforçada pela percepção de ameaça da nação, sendo, de qualquer forma, mais favorável à execução da Com Estrt relativa às Forças Armadas (Vyklícký; Divišová, 2021).

Ao invés de ponderar sobre o emprego de tropa no exterior, a lógica da execução das Com Estrt do país deveria orientar o emprego dos meios militares para o cumprimento dos objetivos nacionais, uma vez que são eles que realmente tornam estratégicos a comunicação “estratégica”. Nesse sentido, o elemento de comunicação das comunicações estratégicas deveria abranger qualquer declaração e ação ou, até mesmo, a falta dela (Vyklícký; Divišová, 2021).

2.4 OS EFEITOS DA COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA MILITAR

Thatam (2008, apud Vyklícký; Divišová, 2021, p. 235) afirma que a atividade de Com Estrt é composta por uma série sistemática de atividades sustentadas e coerentes, conduzidas nos níveis estratégico, operacional e tático, que permite a compreensão dos públicos-alvo e promove ideias e opiniões por meio de canais eficientes com o objetivo de influenciar comportamentos específicos.

O General Stanley McChrystal apontou as “lacunas entre dizer e fazer” quando avaliou a Missão ISAF (Força Internacional de Assistência à Segurança comandada por ele no Afeganistão). Ele mesmo criticou os deslocamentos efetuados pelas tropas da ISAF pelas áreas mais seguras do Afeganistão abrigadas em veículos blindados e com torres guarnecidas. Na sua perspectiva, a mensagem enviada por essas tropas ao povo afegão não era coerente com a narrativa que enfatizava a proteção da população, prejudicando o cumprimento da missão (QG ISAF, 2009 apud Vyklícký; Divišová, 2021, p. 235). O General Richard Fernandez Nunes corrobora a afirmação acima dizendo: “a atitude mais positiva é a difusão e o

reforço de narrativas, de modo integrado e sincronizado, acerca dos elementos essenciais da reputação e da credibilidade da Instituição, considerando-se que “tudo comunica!”. Presume-se que tudo o que os militares dizem e fazem envia uma mensagem suscetível de impactar, em menor ou maior grau, as percepções do público, alterando, eventualmente, as suas atitudes e os comportamentos, para apoiar ou prejudicar a consecução dos objetivos militares (Vyklický; Divišová, 2021, p. 235).

Konnander (2012 apud Wallenius; Nilsson, 2019) afirma que a execução de Operações Psicológicas⁷ pode ter por objetivos reduzir a vontade de lutar de um adversário, reforçar o apoio de grupos-alvo amigos, ou, até mesmo, um terceiro de convencer grupos neutros a cooperar e fornecer apoio. Assim, Wallenius e Nilsson (2019) concluem que os efeitos podem, portanto, diferir dependendo do respectivo público-alvo. O que é informativo, persuasivo e convincente entre públicos-alvo neutros, amigáveis ou potencialmente amigáveis pode ser provocativo, perturbador e coercitivo entre públicos-alvo inimigos ou hostis.

Muñoz (2012 apud Wallenius; Nilsson, 2019) analisou a eficácia da Operação Psicológica executada pelos EUA no Afeganistão entre 2001 e 2010, concluindo que algumas operações atingiram os objetivos propostos e outras não, sendo que algumas produziram efeitos contraproducentes. Ele argumenta que um eventual objetivo de convencer a maioria dos residentes das áreas contestadas a ficarem do lado do governo afegão apoiado por seus aliados estrangeiros contra a insurreição Taliban não foi alcançado. Segundo ele, nem a propaganda talibã alcançou todos os seus objetivos. Nesse conflito, as pesquisas de opinião sugeriram que tanto as forças talibãs como as dos EUA/OTAN eram vistas de forma negativa.

Supõe-se – ou teme-se – que a emissão de mensagens surta efeitos, mas está longe de ser claro se estes estão de acordo com as intenções do remetente. Pesquisadores apontam para as dificuldades de avaliar ou medir mudanças psicológicas ou de atitude. Isso talvez se deva ao fato de que muitos resultados são baseados em pesquisas laboratoriais realizadas com estudantes universitários. Além disso, os comunicadores especializados podem não ter interesse em ter os seus

⁷ Trata-se de uma das Capacidades Relacionadas à Informação (CRI) destinada a influenciar as emoções, o raciocínio, as motivações, os objetivos e o comportamento de indivíduos, grupos ou organizações na dimensão informacional (física, cognitiva ou lógica) (Brasil, 2019a).

métodos avaliados e ainda menos interesse em ter os resultados publicados em revistas científicas internacionais, devido ao sigilo (Wallenius; Nilsson, 2019).

Os autores estão mais preocupados com os fatores que podem aumentar a probabilidade de uma persuasão bem-sucedida em detrimento da medição do seu impacto objetivo. Mesmo que o método “X” seja mais bem sucedido do que o método “Y” na persuasão do público-alvo, ambos os métodos poderão, ainda assim, ter um efeito baixo. Estudou-se, principalmente, os efeitos no receptor, embora reconheçamos que a **fonte** (grifo próprio) e a mensagem ou os efeitos dos argumentos também podem ser importantes (Wallenius; Nilsson, 2019).

Assim, uma forma de abordar as preocupações metodológicas de medição dos efeitos deveria começar por enfatizar os mecanismos subjacentes à impressionabilidade do público-alvo. No entanto, aparentemente, a falta de estudos que enfatizem os fatores psicológicos da impressionabilidade humana é “extraordinária”. O exame destes fatores seria interessante, uma vez que afetar a forma como as mensagens repercutem nos públicos-alvo, seria, provavelmente, uma abordagem mais eficaz (Wallenius; Nilsson, 2019).

Quando as pessoas são expostas a ameaças distantes, tendem a considerá-las irrelevante. Certos aspectos da informação podem ser negados, tais como a sua relevância pessoal, urgência e vulnerabilidade (Breznitz, 1983 apud Wallenius; Nilsson, 2019). Este fenômeno pode estar relacionado com o que foi denominado por Perloff, (1983, apud Wallenius; Nilsson, 2019) de uma ilusão de invulnerabilidade única. O ser humano tende a se perceber menos vulnerável do que os outros, especialmente se não fora vítima de acontecimentos negativos em sua vida pgressa. Este sentimento de invulnerabilidade ou negação defensiva também pode estar relacionado com disposições individuais (Wallenius, 2001 apud Wallenius; Nilsson, 2019).

É, com algumas exceções, difícil afetar as atitudes, emoções e cognições humanas. O ser humano tende a negar informações que conflitam com suas crenças pré-existentes, bem como a refutar informações desconfortáveis. As opiniões são basicamente difíceis de mudar e não existem técnicas facilmente acessíveis para fazer isso. O simples ato de expor um indivíduo a uma mensagem ou informação está longe de ser suficiente. Consequentemente, a tentativa de mudar a opinião de uma população só terá sucesso em casos excepcionais (Wallenius; Nilsson, 2019).

Em 2021, a campanha de recrutamento do Exército dos EUA denominada “O Chamado” foi criticada pelos conservadores da sociedade norte-americana ao serem comparadas com as campanhas de recrutamento russas. “O Chamado” foi considerada demasiado progressista, pois veiculava a história do ingresso de um jovem de origem haitiana e de uma jovem filha de um casal homossexual no Exército do país, enfatizando a diversidade do Exército em consonância com a sociedade norte-americana. Os conservadores consideraram que as Forças Armadas estavam sendo emasculadas diante do incentivo ao fortalecimento da virilidade no recrutamento russo. Após isso, os responsáveis pela campanha nos EUA desabilitaram os comentários negativos nas redes sociais, alegando resguardar a imagem dos militares e das suas famílias. É fato que, no ano seguinte, a meta de recompletamento de claros no Exército dos EUA não foi atingida, resultando na veiculação de nova campanha, cujo conteúdo passou a enfatizar os valores históricos da nação reutilizando o mote “seja tudo o que você pode ser” dos anos 1980 (Britzky, 2024).

O Centro de Desenvolvimento de Conceitos e Doutrina das Forças Armadas do Reino Unido (DCDC, em inglês) realiza eventos de workshops com oficinas cujo objetivo é coletar a percepção dos participantes sobre as atividades de Defesa. Salienta-se que público participante é composto exclusivamente por pessoas com menos de trinta anos de idade. Verifica-se, portanto, que o alto escalão das Forças Armadas do Reino Unido preocupa-se em saber qual a opinião dos jovens em relação à Defesa (Marcial, 2024).

Wallenius e Nilsson (2019) argumentaram que o sucesso do influenciador varia de acordo com o contexto específico. Em geral, relacionar-se com as emoções humanas pode ser mais bem-sucedido do que relacionar-se com a razão humana. Um fator que geralmente parece aumentar a suscetibilidade à propaganda é um certo tipo e grau de frustração emocional entre a população.

Adams, Sartori e Waldherr (2007 apud Wallenius; Nilsson, 2019) concluem que fontes com credibilidade, poder e atratividade são mais persuasivas. O grau de influência da **credibilidade** (grifo próprio) da fonte na comunicação varia conforme o potencial de persuasão dos argumentos, o conhecimento do receptor ou conforme a complexidade da questão.

Nas SAF a garantia da legitimidade contrasta com a da reputação, pois a análise apresentada considera que o aprimoramento dessa reputação ocorre por

meio da busca da aceitação da sociedade. Essa aceitação, por sua vez, depende do reconhecimento de que as SAF são instituições modernas e progressistas em que todos são iguais e que promovem igualdade de gênero. Portanto, considera-se que **a narrativa empreendida é inconsistente, pois emprega a estratégia da legitimidade calcada na Defesa Nacional respaldada pela naturalização da incerteza e da ameaça iminente em contraste com a naturalização da auto apresentação voltada para a reputação, o que pode levar as SAF a incorrer em hipocrisia comunicacional** (grifo do autor). Para lidar com o assunto, os autores afirmam que uma das estratégias deveria ser priorizada.

Conforme ocorreu na República Tcheca, o alinhamento dos interesses imediatos de segurança do país diante de uma ameaça externa claramente designada sugere maior aceitação da narrativa estratégica que emprega o termo “dissuasão”, gerando mais oportunidades de execução de comunicação proativa.

Diferentemente da República Tcheca, o Brasil detém maior poder geopolítico, não sendo, portanto, impelido a contribuir ativamente para missões cuja associação aos interesses de segurança nacional não sejam claros, especialmente quando o objetivo e o estado final desejado delas não são facilmente relacionáveis com as suas necessidades imediatas de segurança.

Diferentemente do que ocorre na Suécia e na República Tcheca, a abordagem da legitimidade no Exército Brasileiro enfatiza a noção de legalidade, mas não abandona a necessidade de garantir a defesa da nação em um contexto geopolítico. Porém, tanto as SAF quanto as Forças Armadas Tchechas atrelam à legitimidade questões de Defesa Nacional de forma mais clara. Em comparação com as instituições militares desses países, o Exército Brasileiro privilegia o reforço da reputação e da credibilidade institucionais.

Vários fatores condicionam a comunicação. Os psicológicos subjacentes à percepção humana podem esmaecer a percepção sobre as ameaças distantes, o que pode torná-las irrelevantes, reforçando a sensação de invulnerabilidade. Outros fatores de influência podem ser constituídos pelo conhecimento do receptor ou pela complexidade da questão, pois interferem na capacidade de persuasão do comunicador e dos argumentos. Essa capacidade também pode ser condicionada pela credibilidade da fonte. Para tanto, conforme Marcial (2024) afirmara, as Forças Armadas do Reino Unido preocupam-se em saber qual a opinião dos jovens em relação à Defesa.

As narrativas “legitimadoras” voltadas para a obtenção da segurança diante de um eventual agressor reforçam ou são reforçadas pela percepção de ameaça da nação, sendo mais favoráveis à execução da Com Estrt relativa às Forças Armadas. Portanto, o emprego dos meios militares no cumprimento dos objetivos nacionais deve orientar a lógica da execução dessa comunicação (Vyklický; Divišová, 2021).

O EB reconhece a necessidade de integrar a Inteligência nos processos de planejamento da Com Estrt para compreender a motivação dos atores e os seus respectivos interesses nas disputas de narrativas. Nesse contexto, a análise da percepção acerca das ameaças potenciais ou reais do País de eventuais públicos-alvo elencados pode subsidiar a redefinição dos objetivos estratégicos e a estratégia propriamente dita.

3 O SISTEMA DE INTELIGÊNCIA EM APOIO À COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA

A Inteligência Militar desdobra-se nos ramos da Inteligência e da Contraineligência. Trata-se de dois ramos inter-relacionados, cujos limites são tênues e cujas tarefas a serem desempenhadas são interdependentes, haja vista a necessidade de se obter sinergia de esforços. A Contraineligência está voltada para a neutralização da atuação da Inteligência adversa e das ameaças à salvaguarda dos ativos do Exército. A Inteligência, por sua vez, é orientada pelas “necessidades de conhecimentos definidas pelos seus usuários, de forma permanente, com vistas a reduzir o grau de incerteza que cerca o processo decisório da F Ter, em qualquer situação e em qualquer escalão”, devendo constituir-se em “eficaz instrumento de apoio à decisão em qualquer nível, pela produção de conhecimentos oportunos e relevantes” (Brasil, 2015).

O presente capítulo estudará a execução da Inteligência e as ferramentas disponíveis nessa atividade suscetíveis de serem empregadas em apoio à Com Estrt, tanto nos EUA quanto no Brasil. Saliencia-se que, neste trabalho, será dado ênfase ao ramo da Inteligência.

3.1 A INTELIGÊNCIA DO EXÉRCITO BRASILEIRO

O atual disponibilidade de informações constitui grande desafio aos analistas de Inteligência. O intenso fluxo de propagação cuja velocidade e quantidade crescem exponencialmente dificulta a avaliação dos dados disponíveis, impondo considerável desafio à produção do conhecimento de inteligência (Barros; Souza, 2019).

Ao ambiente com considerável disponibilidade de dados, soma-se a propagação das notícias falsas, também conhecidas como *fakenews* que, apesar de existirem há muito tempo, ganham relevância na era da informação e do conhecimento (Barros; Souza, 2019).

O imediatismo midiático voltado para a obtenção de patrocínio tem aumentado a quantidade de notícias e a rapidez com que elas são veiculadas pelos portais de notícias e pelas redes sociais. A quantidade tem sido privilegiada em detrimento da qualidade, restringindo a credibilidade desses difusores (HOQUE, 2022 apud Silva, 2023).

A subjetividade das emoções sobrepujam a razão objetiva dos fatos. As opiniões destituídas de conhecimento esmaecem a verdade seja nas mídias sociais, na literatura, na TV, no mundo acadêmico ou na política, substituindo premissas e posições pelas narrativas falaciosas (Kakutani, 2018 apud Silva, 2023).

O comportamento de muitos civis e militares atingiram patamares consideráveis de *precipitação*, de *superficialidade*, de *imediatismo* e de *conturbação* (grifo do autor) na oportunidade em que o papel desempenhado pelas forças armadas no cenário nacional pauta as discussões. É na dimensão informacional que diversos atores, independentemente do interesse, seja ele motivado por “indignação, ingenuidade, desconhecimento e, até mesmo, má-fé, têm contribuído para disseminar a desinformação” (Fernandez Nunes, 2024).

Fernandez Nunes (2019) destaca que, na dimensão informacional, às *fake news* somam-se os ataques desferidos por meio da desinformação e da contraposição de narrativas alternativas, com o propósito deliberado de atingir a imagem do Exército. Organizações não governamentais, produtores de mídia ou atores não estruturados manipulam, distorcem e descontextualizam mensagens. Para responder adequadamente a essas ameaças, faz-se necessário analisar tudo o que circula no meio digital e que possa estar relacionado aos interesses do Exército, por meio da integração da comunicação estratégica com a inteligência e com a defesa cibernética. Dessa forma, isso proporcionará o “acurado assessoramento à tomada de decisão”, tendo em vista “a adoção oportuna das medidas preventivas ou reativas que se fizerem necessárias” para cumprir a “missão de fortalecer a imagem do Exército” com “enfoque proativo”.

Para o ramo Inteligência cumprir o seu principal papel, que é fornecer subsídios para o processo de tomada de decisão do comandante, ele deve produzir conhecimento oportuno, relevante, preciso, preditivo, e personalizado. Nesse quadro, é enfatizado o levantamento dos objetivos das ameaças, do ambiente operacional e do espaço de batalha, tendo em vista a satisfação das necessidades específicas do decisor. Para cumprir esse papel, atualmente⁸, a Metodologia para Produção do Conhecimento do Sistema de Inteligência do Exército (SIEEx) abarca cinco fases: planejamento (1ª Fase), reunião (2ª Fase), análise e síntese (3ª Fase), interpretação (4ª Fase), formalização e difusão (5ª Fase), o que proporciona um

⁸ A Doutrina de Produção do Conhecimento de Inteligência encontra-se em reformulação, o que poderá alterar a sequência e os objetivos das fases.

método suscetível de conferir rigor ao processo de produção do conhecimento (Brasil, 2019b).

Na 3ª Fase (Análise e Síntese), o analista de inteligência decompõe os dados e/ou conhecimentos reunidos, para deles extrair os Aspectos Essenciais, tendo em vista estabelecer suas relações com o objeto da produção do conhecimento. Como a produção do conhecimento de inteligência ocorre mediante descarte das informações falsas, nessa fase, os diversos dados reunidos são avaliados segundo a sua credibilidade e pertinência, de forma a serem integrados para subsidiarem a montagem de um quadro de situação que possa ser interpretado (Brasil, 2019b).

No que tange à credibilidade, os dados são avaliados quanto ao grau de idoneidade da fonte e de veracidade dos dados. Esse processo é efetuado mediante o emprego da Técnica de Avaliação de Dados (TAD) (Brasil, 2019b). Silva (2023) admite que a TAD disponível na doutrina de Inteligência do Exército pode ser empregada na verificação da veracidade dos dados, o que confere ao SIEx capacidade de combate às *fake news*.

Ainda, segundo Silva (2023), as *fake news* podem ser detectadas por meio do uso de algumas técnicas de análise estruturada (TAE), pois constituem ferramentas por meio das quais é possível organizar a abordagem e a análise dos dados. Isoladamente ou combinadas entre si, algumas estão disponíveis para se verificar a veracidade dos dados tais como a Técnica de Detecção de Dissimulação (TDD), a Análise de Hipóteses Concorrentes e a Análise de Vínculos. Dentre as TAE citadas, destaca-se a TDD que é utilizada para verificar a existência de dados enganosos nas mensagens e a ocultação deliberada de uma informação.

Silva (2023) conclui que as TAD e as TAE doutrinariamente disponíveis conferem ao analista capacidade para verificar de forma detalhada e racional a veracidade das informações disponíveis. Assim, as consideradas falsas são descartadas para que as consideradas úteis estejam disponíveis para o processo de interpretação, mitigando o risco de serem “tomadas decisões com base em matérias, notícias ou publicações de conteúdo enganoso”.

Na 4ª Fase (Interpretação), o analista de Inteligência estabelece a sua imagem da realidade ou da situação em estudo. Mediante o emprego de TAE específicas, o processo de produção de conhecimento estabelece o **Significado Final** (grifo próprio) do fato. Na categoria analítica Decomposição e Visualização, a TAE Análise de Vínculos também emerge como ferramenta útil (Silva, 2023).

Visualmente, ela estabelece as relações entre fatos, ações, locais, variáveis e atores, aprimorando a consciência situacional do analista e sua capacidade de entender o objeto da análise no contexto considerado (Brasil, 2019b).

Na 4ª Fase, o estudo do Significado Final é um procedimento que revela o quê está acontecendo. O estudo dos Fatores de Influência constitui o procedimento que define as variáveis delimitadoras da trajetória de ocorrência do fato, enfatizando as causas. O estudo do Delineamento da Trajetória, por sua vez, enfatiza o encadeamento sistemático de todos os aspectos do fato, enfatizando as relações de causa e efeito no passado, no presente ou no futuro (Brasil, 2019b).

O exercício do pensamento crítico é essencial para a execução da análise aprimorada. Ele requer capacidade de argumentação, baseada na indagação e na dúvida para melhor compreender as situações. Pensadores críticos avaliam o pensamento questionando-se quanto à clareza, minuciosidade, precisão, relevância, lógica, importância e justificativa dos fatos. Assim, esse pensamento potencializa o eficiente emprego das TAE disponíveis no SIEx na execução do raciocínio disciplinado, voltado para a formulação de ideias sobre o que acreditar ou o que fazer em sequência lógica, “permitindo conceber novas abordagens, perspectivas e soluções para os problemas militares”, constituindo, por sua vez, ferramenta útil para a produção do conhecimento (Brasil, 2019b).

Em 3 de maio de 2024, o Comandante da Escola de Inteligência Militar do Exército (EsIME), Coronel Túlio Marcos Santos Cerávolo, em instrução ministrada aos alunos do Curso Avançado de Inteligência, enfatizou a necessidade de compreender profundamente o significado dos acontecimentos que são veiculados pela mídia tradicional e pelas mídias sociais, cuja principal intenção é noticiar rapidamente a maior quantidade possível de fatos com intenção mercadológica. Ele também abordou a importância da compreensão do ambiente corrente mediante a execução de análise descritiva baseada na Modelagem do Alvo, tendo em vista aprimorar a Metodologia da Produção do Conhecimento no âmbito do SIEx. Destacou, também, a necessidade de executar a Análise Diagnóstica para identificar as causas do problema a ser modelado e para executar o estudo Prospectivo baseado na construção de cenários como base da Inteligência Preditiva.

A abordagem centrada no alvo requer a definição de um problema, seguido da sua modelagem. Problemas complexos são constituídos por sistemas complexos compostos por estrutura, função e processo. A estrutura é definida pelos

componentes de um sistema e pelas relações estabelecidas entre eles. Função envolve os efeitos ou os resultados produzidos. Processo refere-se à sequência de eventos ou atividades que produzem resultados. De forma metódica, o analista deve decompor o alvo, para modelá-lo e, assim, desenvolver uma abordagem analítica dos seus componentes, tendo em vista compreendê-lo (Clark, 2022).

O termo francês “la prospective” designa a disciplina que se esforça por esclarecer as medidas a serem tomadas no presente à luz dos futuros possíveis e desejáveis. Na abordagem francesa, o termo prospectiva está associado às questões estratégicas porque está diretamente ligado à noção de ação. No ambiente organizacional, “o estudo dos futuros possíveis e desejáveis”, por si só, não tem serventia se não for destinado a influenciar a construção voluntarista de um plano de ação voltado para provocar as mudanças deliberadas em benefício da realização de um projeto a ser executado, o que enseja o surgimento do termo Prospectiva Estratégica (Godet; Durance; Dias, 2008).

O sistema a ser estudado deve ser delimitado e descrito para que seja construído um cenário. Nessa construção, as estratégias dos atores envolvidos são analisadas mediante a definição das respectivas funções, objetivos, problemas e meios disponíveis segundo os respectivos posicionamentos relativos dentro do sistema. Além disso, efetua-se a análise estrutural das relações entre as variáveis constitutivas do sistema estudado e aquelas que pertencem ao seu contexto explicativo, cujos resultados obtidos determinam as variáveis-chaves que conduzem as ações. O relacionamento das **variáveis-chave com os atores** (grifo próprio) esclarece o encadeamento dos fatos, permitindo a construção dos futuros possíveis e, conseqüentemente, a definição dos cenários (Godet; Durance; Dias, 2008).

A antecipação calcada na construção de cenários se dividiu em duas atitudes distintas entre si, mas complementares: a “pre-atividade” e a proatividade. A primeira é aplicada para antecipar as mudanças previsíveis no intuito de se preparar para lidar com elas e delas tirar o melhor proveito. Relacionam-se às abordagens dos “*futures studies*”, do “*forecasting*” e do “*scenario planning*”. “A segunda, mais voluntarista, procura provocar as mudanças desejadas através de ações” (Godet; Durance; Dias, 2008, p. xvii).

Cenário e prospectiva não são sinônimos, mas a construção de cenários é fundamental para a maior parte dos estudos prospectivos. Os cenários exploratórios descrevem, a “partir de uma situação presente e das tendências que aí prevalecem,

uma sequência de acontecimentos que conduz de maneira lógica (necessária) a um futuro possível” (Godet; Durance; Dias, 2008, p. xvii).

A execução da prospectiva se baseia na descrição do sistema estudado, na identificação das variáveis-chave e dos atores, na formalização das tendências, na descrição dos futuros possíveis e na escolha de um futuro desejável. Os estudos prospectivos empregam abordagem “global e sistêmica”, em que os atores e as variáveis podem desempenhar um papel chave na construção de um futuro com trajetórias sempre flexíveis, “em que os determinismos não impedem a determinação de vencer”, pois é construído “pelos atores mais bem colocados e determinados a bater-se pela vitória dos seus projetos” (Godet; Durance; Dias, 2008, p. xvii).

Um dos objetivos da prospectiva consiste em fazer com que os diversos interessados tomem consciência das hipóteses em que baseiam as suas decisões, no intuito de as pôr em prática ou para eventualmente modificá-las. Para a prospectiva, é fundamental que os beneficiários do estudo participem da produção (Godet; Durance; Dias, 2008). De forma análoga, Marcial (2024) afirma que os cenários são representações da realidade destinadas a construir “memórias de futuro”, suscetíveis de criar nos decisores lembranças que servem de referência para a tomada de decisões.

No processo centrado no alvo, o analista está em melhores condições de entender as necessidades do cliente e transformá-las em requisitos para novas informações. Para que isso ocorra, os especialistas das diversas fontes e clientes devem acompanhar o processo de produção do conhecimento para que todos tenham ciência das metodologias analíticas estruturadas. Com todos os interessados envolvidos na produção, os fundamentos científicos da análise são melhor compreendidos, o que contribui para o fortalecimento da confiança mútua, aumentando, por sua vez, a qualidade do produto e a aceitação do cliente (Clark, 2022).

Frente ao ambiente incerto e ao futuros possíveis, os decisores podem assumir quatro “posturas estratégicas” diferentes: construir o futuro; influenciar na construção do futuro; reduzir o riscos do futuro incerto; e não fazer nada e permanecer refém do futuro. A capacidade de construir o futuro implica que uma organização possui os recursos necessários e tem poder para tanto. Influenciar a construção significa que sozinha não detém os recursos necessários e nem tem poder para isso, mas consegue influenciar a construção por meio de “parcerias

estratégicas”. A capacidade de construir o futuro ou de influenciar a sua construção evita que os objetos do cenário estejam fora do “âmbito de atuação da organização”, livrando-a de assumir uma postura estratégica cujas ações restringem-se “à sobrevivência por meio da gestão de riscos” (Marcial, 2022). A construção do cenário serve de base para a Inteligência preditiva em cuja sequência da análise a Inteligência prescritiva sugere as medidas que um decisor pode tomar para evitar ter que se restringir a apenas gerenciar riscos.

Às vésperas da virada do último século, cogitava-se a ocorrência do “Bug do Milênio”, pois não se sabia ao certo como os sistemas de tecnologia da informação em todo o mundo iriam distinguir as datas de dois dígitos referentes a dois séculos distintos. Uma análise prospectiva do Banco do Brasil assessorou o Banco Central do Brasil (BACEN) mediante a construção de um cenário específico o qual serviu de referência para a tomada de medidas destinadas a lidar com um eventual colapso do sistema bancário. Porém, para que o Banco do Brasil pudesse pôr as medidas em prática, foi necessário coordená-las previamente com o BACEN e com a Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN) (Marcial, 2022).

Por ocasião da execução da análise prospectiva, é necessário seguir um processo metodológico rígido, cujos diversos métodos disponíveis não variam muito em termos de procedimentos e etapas a serem seguidas. O que varia são os peritos ou *experts* consultados, cujas expertises disponibilizadas servem de base para construir os cenários, e as ferramentas por meio das quais esses dados são tabulados para extrair as conclusões analíticas. Portanto, equipes multidisciplinares de peritos experientes são necessárias para conduzir um bom estudo prospectivo (Marcial, 2022).

A capacidade que a Inteligência possui de monitorar conjunturas é útil para apontar as sementes de futuro que embasam a montagem dos minicenários⁹ na execução da análise prospectiva. Sementes de futuro são fatos com potencial de definir variáveis capazes de conduzir ou influenciar a evolução de sistemas complexos¹⁰.

⁹ Segundo Marcial (2024), mini cenários são construídos para projetar o horizonte temporal de até dois anos.

¹⁰ MARCIAL, Elaine Coutinho. Planejamento por cenários. Brasília: EsIMEx, 9 maio 2024. Palestra Ministrada aos alunos do Curso Avançado de Inteligência.

3.2 A INTELIGÊNCIA EM APOIO À EXECUÇÃO DA COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA NOS EUA

O Conceito de Integração Conjunta de Comunicação Estratégica dos EUA (2009) estabelece uma série de capacidades e tarefas de Inteligência necessárias para apoiar a execução da Com Estrt do país em operações conjuntas. Para viabilizar esse apoio, foram levantadas várias ações destinadas a viabilizar a execução da Com Estrt de forma mais dinâmica.

A implementação de políticas abrangentes de compartilhamento de informações dentro do Departamento de Defesa (DoD, em inglês) e entre ele e outros departamentos ou agências norte-americanas foi elencada. Isso ocorreria mediante a estruturação de um banco de dados estatístico de informações culturalmente¹¹ específicas com potencial para produzir conhecimentos sobre as atitudes de um eventual público-alvo, tendo em vista identificar antecipadamente os prováveis efeitos de mensagens e das ações militares nos comportamentos. Essas medidas são consideradas essenciais para ampliar o nível de compreensão dessas agências em relação aos públicos-alvo, dinamizando as ações de comunicação (EUA, 2009).

Outra medida visualizada seria o desenvolvimento de tecnologias capazes de oferecer representação visual do ambiente informacional, tendo em vista apoiar o rastreamento e a propagação das mudanças das mensagens em meio a um ambiente social ou sistema de comunicação. Nesse sentido, um conjunto básico de parâmetros poderiam ser estruturados para avaliar os efeitos dos esforços de comunicação, os quais poderiam ser adaptados a cada situação (EUA, 2009).

A **credibilidade** (grifo próprio) de uma força conjunta condiciona o acesso a alguns públicos o qual é necessário para permitir o desempenho de algumas funções essenciais de Com Estrt. A análise desse ambiente pode ser efetuada por meio da modelagem de alvos e simulação de sistemas (grifo próprio), para promover o entendimento antecipado dos prováveis efeitos das mensagens nas atitudes e comportamentos dos públicos-alvo definidos durante o planejamento. Uma eventual

¹¹ A Agência Nacional de Inteligência Geoespacial dos EUA (NGA, em inglês) conduz um programa destinado a incorporar dados de Geografia Humana na disciplina de Inteligência Geoespacial. Trata-se de uma abordagem científica multidisciplinar e “multi-inteligência” destinada a analisar atributos, ações, reações e interações de grupos e indivíduos, tendo em vista prever e descrever o comportamento humano em um dado contexto espacial e temporal (USA, 2011).

terceirização da aplicação das pesquisas de opinião por organizações comerciais, acadêmicas e outras especializadas em comunicação também foi levantada para atingir esse fim. Outras tecnologias destinadas à análise e à avaliação de atividades de comunicação da força conjunta poderiam ser implementadas para apoiar o monitoramento desses efeitos, permitindo corrigir o planejamento ou a execução das campanhas de comunicação (EUA, 2009).

Quadro 2 - Medidas, Tarefas e Capacidades (Cpcd) relacionadas à Com Estr.

Cpcd relacionada ao Conceito de Integração Conjunta	Tarefa	Medida	Efeito ou Cpcd associada ao Conceito Operacional ou Funcional Conjunto
<p><u>SC-003C</u>: a habilidade para acessar, produzir e manter informação e conhecimento acerca das percepções, atitudes e crenças de potenciais públicos-alvo</p>	<p><u>SC-003.3T</u>: desenvolver requisitos de informação; preparar um plano de coleta; e alocar recursos de inteligência com requisitos de informações direcionados às percepções, atitudes e crenças de potenciais públicos-alvo selecionados no exterior.</p>	<p><u>SC-003.3.2M</u>: verificar as prioridades dos comandantes sobre os requisitos de informações relacionadas às percepções, atitudes e crenças dos do públicos-alvo estão incorporadas no plano de coleta de inteligência.</p>	<p><u>CS 1.0-031C</u>: a habilidade de aquisição, de análise, de produção e de disseminação de conhecimento de inteligência a partir de todas as fontes sobre a atual situação numa determinada área (tanto na força, como para as agências parceiras).</p>
	<p><u>SC-003.5T</u>: atualizar a inteligência sobre as percepções, atitudes e crenças de públicos-alvo estrangeiros selecionados.</p>	<p><u>SC-003.3.7M</u>: verificar o tempo necessário para incorporar novos dados e produtos de inteligência relacionados à avaliação contínua das ameaças.</p> <p><u>SC-003.5.2M</u>: verificar se o ciclo de inteligência é suficiente para produzir informações sobre as percepções, atitudes e crenças dos públicos-alvo estrangeiro para o comandante dentro dos prazos estabelecidos.</p>	
<p><u>SC-006C</u>: a habilidade de estimar os efeitos diretos e indiretos de potenciais ações e sinais nas percepções, atitudes, crenças e ações dos públicos-alvo, selecionados ou não.</p>	<p><u>SC-006.2T</u>: conduzir modelagem de alvos e simulação dos potenciais efeitos das ações e dos sinais nos públicos-alvo selecionados.</p>	<p><u>SC-006.2.2M</u>: definir oportunidades para prover modelagem de alvos e simulação dos dos efeitos das ações e dos sinais nos públicos-alvo para atender as necessidades dos usuários.</p>	<p><u>MCO 2.0-011C</u>: compartilhar entendimento antecipado entre as agências e as forças conjuntas para conhecer a totalidade das dimensões do ambiente operacional dos adversários e dos aliados.</p> <p><u>CS 1.0-025C</u>: o acesso ao apoio para modelagem de alvos e simulação de sistemas relacionados à dinâmica social, à estabilidade e às influências.</p>
	<p><u>SC-006.4T</u>: contratar serviço especializado para conduzir pesquisas de opinião ou outras pesquisas para avaliar os efeitos diretos ou indiretos das ações de Com Estr.</p>	<p><u>SC-006.4.2M</u>: verificar o percentual de sondagens realizadas pelos serviços especializados consideradas úteis e oportunas na perspectiva dos comandantes.</p>	
<p><u>SC-011C</u>: a</p>	<p><u>SC-011.3T</u>: avaliar</p>	<p><u>SC-011.3.3M</u>: identificar o</p>	<p><u>CS 1.0-066C</u>: a</p>

habilidade de monitorar, medir e avaliar os efeitos dos sinais amigos com outros parceiros sobre os públicos-alvo.	os efeitos dos sinais amigos sobre os públicos-alvo pretendidos, pretendidos ou não, em relação às expectativas.	porcentual de diferenças significativas entre os efeitos esperados e os reais das mensagens, ações e sinais disseminados.	habilidade de identificar, compreender e combater as narrativas anti-EUA (pode envolver atividades de inteligência , desde que não direcionada para cidadãos dos EUA).
--	--	---	---

Fonte: Conceito de Integração Conjunta de Comunicação Estratégica (EUA, 2009), adaptado pelo autor. CS: Segurança cooperativa; (grifo próprio)

Um processo bem desenvolvido de Preparação de Inteligência Conjunta do Ambiente Operacional (JIPOE, em inglês) e um sistema de análise podem ajudar a fornecer algum grau de compreensão das crenças, percepções e prováveis reações do adversário. Eles também podem fornecer uma apreciação de públicos não adversários. Unidades eficazes concentram-se em ambos os públicos e se apoiam na comunidade de inteligência, nos parceiros regionais e até mesmo no meio acadêmico para alcançar esse entendimento mais abrangente (EUA, 2016).

Embora as estratégias de comunicação procurem focar vários públicos no ambiente informacional, a abordagem dos decisores adversários constitui uma luta à parte, haja vista a necessidade de forçá-los a fazer ou não algo que resulte em resultados favoráveis. Assim, há cinco áreas principais nesse ambiente em que o JIPOE e os sistemas de análise podem fornecer algumas percepções:

- Identificação dos vários públicos, suas crenças e relacionamentos com os outros.
- Os públicos amigáveis a informar e a melhor forma de informá-los.
- Apoiadores ou potenciais apoiadores do adversário e como influenciá-los.
- As narrativas dos adversários e como contestar as suas mensagens e minar a liderança dos decisores.
- As capacidades e vulnerabilidades críticas dos adversários e como atacá-los (EUA, 2016).

No que tange aos públicos-alvo, os seguintes questionamentos são levantados:

- Quais são as regras, costumes, normas, crenças e motivações do público?
- Que ligações e relacionamentos existem dentro do público que podemos aproveitar?

- Quais são os meios confiáveis (canais) através dos quais o público recebe informações (empresa governamental, acadêmica, cultural e privada) e por que meios (mídia social, rádio, presencial, televisão)?

- Como os efeitos podem ser observados/medidos (avaliações) (EUA, 2016)?

Nesse mister, os Comandantes da Força Conjunta devem prover condições para que os subordinados entendam a Área de Operações, fornecendo apoio de inteligência, orientação de comunicação e demais capacidades relacionadas à informação. Assim, fica assegurada a interação entre as inúmeras comunidades de inteligência que é necessária para proporcionar o melhor entendimento dos públicos-alvo relevantes (EUA, 2016).

Cada Comando Conjunto está envolvido numa contínua competição cognitiva entre nações, entidades e ideologias concorrentes (“Batalha de Narrativa”). Nessa competição, esses comandos devem se concentrar em diminuir e suplantar o apelo da narrativa do adversário, ao mesmo tempo que necessitam explicar e aumentar a **legitimidade** (grifo próprio) das ações dos EUA (EUA, 2016).

A maioria dos Comandos Conjuntos já empregam a metodologia de modelagem de alvos juntamente com alguma forma de matriz para sincronizar e direcionar as Capacidades Relacionadas à Informação (CRI)¹² com o emprego das capacidades físicas no tempo, no espaço e quanto à finalidade. Também é observado que eles conseguem antecipar-se e adaptar-se às mudanças na mesma velocidade do problema. Os processos de sincronização da comunicação e de análise permitem evitar a desinformação, o que contribui para combater os esforços de comunicação do adversário. Eles também são flexíveis o suficiente para se adaptarem rapidamente, caso esses esforços não surtam o efeito desejado (EUA, 2016).

As redes relevantes em que as instituições governamentais, as partes interessadas regionais e a população da nação anfitriã se relacionam devem ser mapeadas e acompanhadas. O mapeamento destas redes requer a ajuda das organizações de inteligência dos EUA e as parceiras (EUA, 2016).

Os comandantes e os seus estados-maiores em geral percebem a importância de incluir os objetivos de informar e/ou influenciar alvos nas suas

¹² Trata-se das “aptidões requeridas para afetar a capacidade dos oponentes ou potenciais adversários de orientar, obter, produzir e/ou difundir informações, em qualquer uma das três perspectivas da dimensão informacional (física, cognitiva ou lógica)” (Brasil, 2019a).

definições de alvos. No entanto, muitas vezes classificam audiências amigáveis e neutras apenas como audiências e não como “públicos-alvo” para evitar quaisquer associações com alvos letais. Entretanto, a maioria utiliza a metodologia de modelagem de alvos para planejar logicamente a melhor forma de os informar e/ou influenciar. Assim, muitos revisam a abordagem no início do processo de planejamento para garantir que as tarefas de obter dados de **inteligência** (grifo próprio), educar, informar ou influenciar e o nível desse engajamento sejam apropriados para o público específico (EUA, 2016).

Cada público tem as suas próprias crenças e perspectivas que influenciam a forma como percebem as ações e mensagens dos EUA, muitas vezes de maneira imprevisível. A 2ª Seção dos Comandos Conjuntos (J2) deve apoiar a análise de fontes abertas e classificadas para antecipar as perspectivas e reações do público. Isso permite antecipar prováveis ações do adversário para obter autoridade de resposta e, assim, responder rapidamente na “Batalha da Narrativa”. Esse esforço permite, também, avaliar os efeitos das comunicações do adversário nas operações, o que contribui para recomendar ações para combater esses efeitos (EUA, 2016).

Algumas formas de desinformação¹³ são deliberadamente disseminadas para beneficiar um governo, organização ou grupo patrocinador, direta ou indiretamente. A inteligência adversa ou outros elementos adversários secretos utilizam meios indiretos ou não convencionais para distorcer mensagens no intuito de enganar ou influenciar o público. Os comunicadores não devem ter a pretensão de derrotar a desinformação. Devem fazer parte do processo de contramedidas, pois se trata de uma tática e não de um adversário. Porém, os comunicadores devem combater a desinformação reconhecendo a força que a verdade tem sobre ela e sobre a informação má interpretada (EUA, 2022).

Detectar a desinformação contra a comunicação planejada e coordenada é o primeiro passo para corrigir a informação má interpretada. Para tanto, vários recursos são necessários. Os comunicadores precisam ter acesso à informação, à tecnologia atual e às CRI. Essas informações podem incluir relatórios de fonte aberta, de **inteligência** (grifo próprio) e as técnicas mais comuns empregadas pela

¹³ A desinformação é informação incorreta ou falsa divulgada a partir de uma fonte adversária, concebida com a intenção de distorcer a informação ou enganar ou influenciar o receptor. O uso da desinformação no ambiente informativo costuma confundir ou afetar a opinião pública contra um suposto inimigo e beneficiar o seu patrocinador.

desinformação, conferindo às forças amigas maior consciência acerca da tecnologia empregada pela força adversa e do ambiente em que se dá o confronto de narrativas (EUA, 2022).

A força adversa pode se utilizar de organizações não governamentais envolvidas na promoção de objetivos desejáveis como a paz mundial, a compreensão da diversidade cultural, a filantropia e a educação como fachada para encobrir a desinformação. Para cumprir essa finalidade, a força em questão espera até que um indivíduo alcance uma posição influente no governo, nas empresas, na academia ou na mídia. O emprego da inteligência para detectar a condução da narrativa adversa disseminando mensagens provocativas e persuasivas é importante para o planejamento da comunicação (EUA, 2022).

Os requisitos críticos de informação são frequentemente mútuos tanto para os operadores de comunicação, quanto para os de **inteligência** (grifo próprio). As imagens de vigilância e reconhecimento podem compor produtos de inteligência suscetíveis de apoiar o desenvolvimento de produtos de comunicação e vice-versa. A **inteligência** (grifo próprio) pode fornecer análises históricas e de fatores humanos potencialmente úteis para analisar um contexto e antecipar a desinformação do adversário. Assim, a avaliação de inteligência proporciona suporte à execução das atividades relacionadas à comunicação (EUA, 2022).

O advento da Inteligência Artificial (IA) Geradora deu margem à fabricação de conteúdo sintético de mídia imperceptível ao olho humano. Estas novas capacidades permitem aos disseminadores de mensagens direcionar individualmente conteúdo persuasivo, falso e enganoso em uma quantidade exponencialmente crescente. Tanto a quantidade quanto a dificuldade em distinguir entre o que é verdadeiro ou falso estão conduzindo o mundo ao que alguns especialistas chamam de “Apocalipse da Informação” (Usher et al., 2024).

O Departamento de Estado tem geralmente desempenhado o papel de liderança nas comunicações estratégicas externas dos EUA, enquanto o Departamento de Defesa (DoD, em inglês) e a Comunidade de Inteligência (CI) têm desempenhado papéis especializados no domínio da informação (Usher et al., 2024).

Em abril de 2024, a Força de Apoio Estratégico (FAE), criada em 2015 para integrar as capacidades de guerra espacial, cibernética, eletrônica e psicológica do Exército de Libertação Popular (ELP) da China, foi desmembrada dando origem a

três novos ramos estratégicos destinados a apoiar o desenvolvimento coordenado do sistema de informação em rede. Surgiram a nova Força de Apoio à Informação que passou a enquadrar as capacidades de guerra eletrônica, guerra psicológica e coordenação do desenvolvimento de IA; a Força Aeroespacial; e a Força Ciberespacial. Os três ramos responderão diretamente ao Comitê Militar Central do Partido Comunista Chinês, órgão no topo da cadeia de comando militar sem o intermédio da FAE (CNN, 2024).

Comparados aos dos seus adversários (China e Rússia), os esforços de Com Estrt dos EUA estão fragmentados. Cerca de sete departamentos, 14 (catorze) agências e 48 (quarenta e oito) comissões possuem mandatos temporários, procurando cumprir com seus objetivos paroquiais ao invés de balizar a sua comunicação pelo cumprimento dos objetivos nacionais mais amplos, dificultando a prestação do apoio por parte da CI (Usher et al., 2024).

As atividades do Governo dos EUA no Domínio Informacional tendem a serem de natureza defensiva e reativa. Outros esforços não específicos da CI, que anteriormente possuíam fins estratégicos como o Programa *Fulbright*¹⁴ e outras formas de intercâmbio profissional, são agora vistos apenas como intercâmbios educacionais ou culturais. Outro exemplo é o Centro de Influência Maligna Estrangeira do Escritório do Diretor de Inteligência Nacional (ODNI, em inglês) que é encarregado de “combater a ameaça persistente” da interferência estrangeira hostil nas eleições, restringindo suas ações somente para conter a influência estrangeira no eleitorado norte-americano (Usher et al., 2024).

Outro inconveniente dentro do Governos dos EUA é a ausência de um propósito claro e definido para a execução da Com Estrt. Além de não haver objetivos claros, não há distribuição de áreas específicas de atuação para cada órgão do governo (Usher et al., 2024).

Embora a contenção da desinformação russa e chinesa por meio da Com Estrt não seja responsabilidade somente da CI dos EUA, ela poderia priorizar mais o apoio a essa atividade. Além de ampliar o entendimento das plataformas e meios de comunicação que promovem desinformação, a CI poderia rastrear organizações,

¹⁴ O Programa de Intercâmbio Educacional e Cultural do Governo dos EUA foi criado em 1946, por lei do Senador J. William Fulbright, e oferece bolsas de estudo para estudantes, acadêmicos, artistas, cientistas, professores e profissionais que desejam compartilhar e aprimorar conhecimento. Atualmente possui parceria com cerca de 160 países, inclusive com o Brasil (Fulbright, 2024).

indivíduos, recursos e mensagens que a China, a Rússia e outros adversários estão empregando dentro e fora dos EUA. Dessa forma, vulnerabilidades poderiam ser identificadas, restringindo a sua exploração (Usher et al., 2024).

Ainda nesse esforço, a CI poderia utilizar as suas capacidades de influência velada e de medição de efetividade em suporte à Com Estrt. Os meios de tecnologia da informação têm potencial para ajudar as Agências na aferição da eficácia da Com Estrt, esclarecendo aos decisores como o público estrangeiro e os rivais dos EUA estão respondendo às iniciativas e políticas norte-americanas (Usher et al., 2024).

Nesse contexto, a ampliação das capacidades tecnológicas de IA são importantes para automatizar a análise da opinião pública dos adversários e das nações aliadas mediante. Essa capacidade deve ser integrada à capacidade de identificar rapidamente a desinformação gerada pela IA dos adversários (Usher et al., 2024).

Trabalhar no novo domínio informacional exige talentos e conjuntos de competências adicionais que variam desde antropólogos e sociólogos a analistas de redes, a cientistas de dados e a engenheiros de IA generativa¹⁵. A CI será impelida a recrutar especialistas com competências identificadas como críticas relacionadas às capacidades de mapeamento e análise de redes sociais e de culturas regionais (Usher et al., 2024). A futura Com Estrt tenderá a ser mais proativa. A maior ênfase na compreensão da atitude do público-alvo permitirá que os decisores antecipem o planejamento da comunicação (EUA, 2009).

Envolver-se em influência velada é, em última análise, uma decisão presidencial. A CI, no entanto, tem a responsabilidade de empregar capacidades para agir se o Presidente dos EUA assim o decidir. Essas capacidades têm de permitir que os Estados Unidos se envolvam em dois terrenos fundamentais – primeiro, dentro do espaço de informação do adversário e, segundo, minando a capacidade do adversário de projetar influência no exterior. O alvo de tais operações seriam os intervenientes adversários e as populações nos terrenos-chave identificados (Usher et al., 2024).

A inteligência deverá mudar significativamente para apoiar as necessidades dos setores estratégicos. A Comunicação deverá ser efetuada com ênfase **na coleta e análise de informações** (grifo próprio) sobre as percepções, atitudes e crenças de

¹⁵ Também conhecida como IA geradora ou criadora de conteúdo.

potenciais públicos estrangeiros¹⁶ não tradicionalmente considerados alvos de inteligência (EUA, 2009).

A futura Com Estrt será efetuada com maior ênfase na avaliação. Como regra geral, uma Força Conjunta não emitirá uma mensagem intencional sem antes estabelecer medidas quantitativas ou qualitativas destinadas a avaliar a eficácia esperada. A partir desse planejamento, essa força deverá avaliar continuamente os efeitos das mensagens enviadas, atualizando o planejamento da execução da Com Estrt (EUA, 2009).

As atividades de comunicação estratégica serão, em geral, mais interativas e os resultados serão mais adaptados a públicos cada vez mais variados. Enquanto houver necessidade de comunicação instrumental, a transmissão tenderá a ser menos unidirecional e mais bidirecional. Da mesma forma, embora algumas mensagens sejam focadas em públicos amplos, a tendência será adaptá-las para públicos mais específicos cuja distinção seguirá critérios mais refinados. Os esforços de comunicação serão dirigidos para uma ampla variedade de grupos de interesse e segmentos da população e menos para decisores governamentais (EUA, 2009). Esse conceito implica uma grande reorientação das capacidades e dos meios da inteligência militar para fornecer conhecimento operacionalmente útil sobre as percepções, atitudes, crenças e comportamentos potenciais de vários públicos estrangeiros. Isto provavelmente terá impacto doutrinário e técnico nos produtos de inteligência, o que influenciará a formação dos especialistas de inteligência, envolvendo, por sua vez, a criação de novas subespecialidades em **medição e avaliação** (grifo próprio) do ambiente de comunicação não apenas para a inteligência, como para os demais especialistas envolvidos na “guerra de informação”. Isso, certamente, impactará o tipo de informação coletada, podendo influenciar o desenvolvimento de plataformas de coleta e exigirá o desenvolvimento de novas técnicas e métricas de análise destinadas a avaliar o impacto dos esforços de comunicação em públicos selecionados (EUA, 2009).

A Com Estrt deve constituir um processo adaptativo, descentralizado voltado para compreender públicos especificamente selecionados. Os eventuais efeitos das mensagens físicas ou informacionais deverão ser considerados antes da sua disseminação. Após isso, o resultado dos efeitos cognitivos desejados deverá ser

¹⁶ A execução de comunicação voltada para influenciar o comportamento do cidadão norte-americano não é admitido nos EUA.

avaliado por meio do monitoramento tendo em vista propor a melhor forma de empregar a força. Nesse caso, a integração dos diversos meios disponíveis constitui o desafio fundamental para a condução da Com Estrt. Assim, ela emerge como peça fundamental em meio ao processo de compartilhamento de significado destinado a apoiar a consecução dos objetivos nacionais (EUA, 2009).

Tanto no Brasil como nos EUA já se considera que a Inteligência necessita empregar equipes multidisciplinares. A compreensão do real significado dos fatos nas dimensões humana e informacional de um ambiente operacional e as suas respectivas causas cada vez mais requerem a integração de diversas especialidades as quais devem conjugar esforços tendo em vista a obtenção de sinergia na análise de dados em um ambiente cuja complexidade cresce exponencialmente.

Nos EUA, é enfatizado a necessidade de avaliação dos efeitos das campanhas. Advoga-se o acompanhamento e a análise de conjuntura, para mapear a interação entre os atores e as redes de relacionamento, tendo em vista avaliar os impactos das mensagens. Nesse mister, o foco da atuação ocorre nos atores adversos, cujas interações e objetivos devem ser esclarecidos, para que suas capacidades de projeção de influência sejam restringidas.

Verifica-se que a execução da Com Estrt nos EUA ocorre no nível Operacional e superiores. Cabe ao Comando Combatente Geográfico planejar, executar e avaliar as campanhas de Com Estrt, enquanto o Exército dos EUA executa campanhas de Operações de Informação. Embora os manuais conjuntos priorizem a detecção antecipada da desinformação adversária para que seja possível assumir a iniciativa das ações informacionais, a CI pondera que os esforços de Com Estr dos EUA ainda são demasiadamente reativos.

Tal como ocorre na Europa, nos EUA a garantia da obtenção da legitimidade baliza a “Batalha de Narrativa” em que nações, entidades e ideologias concorrentes executam competição cognitiva. Assim, o fortalecimento da legitimidade das ações amigas deve ocorrer ao tempo que o apelo da narrativa adversa deve ser enfraquecido.

Nos EUA, o apoio da Inteligência à execução da Com Estrt ainda é restrito. A CI norte-americana propõe que os meios de coleta e de análise da Inteligência estejam à disposição da Com Estrt. Dessa forma, as ameaças na dimensão informacional podem ser detectadas e entendidas antecipadamente, contribuindo para conferir maior proatividade e atitude ofensiva às ações de Com Estrt do país.

Embora a doutrina de Inteligência do Exército Brasileiro esteja em reformulação, ela já é empregada para detectar a desinformação a que o Exército é exposto por meio da Técnica de Avaliação de Dados (TAD). Porém, essa técnica avalia dados presentes em mensagens recebidas. Ela não se presta ao acompanhamento de atores adversários. Portanto, de forma semelhante ao que ocorre nos EUA, o emprego da Inteligência em apoio à Com Estrt ainda é predominantemente reativo.

4 O EMPREGO DA INTELIGÊNCIA MILITAR EM PROL DA COM ESTRATÉGICA DO EXÉRCITO BRASILEIRO: UMA PROPOSTA

O Exército Brasileiro está inserido em uma sociedade contemporânea em que a velocidade da disseminação de mensagens aumenta a cada dia, contrapondo valores que, na maioria das vezes, não se coadunam com os da Instituição. Nesse ambiente, a disponibilidade de informação nunca foi tão grande. Entretanto, os estudos da psique humana voltados para a manipulação do comportamento humano tendo em vista atender objetivos político-estratégicos atingiu patamares jamais vistos. Assim, o SIEx assume a função de verificar a veracidade das mensagens disponíveis na dimensão informacional, convertendo-se em um elemento de tutoria voltado para selecionar os dados que podem ser empregados com segurança.

Quadro 3 – Evolução da situação da dimensão informacional no ambiente operacional.

Características do ambiente		Efeitos – indivíduo se torna		Manifestação - relações humanas se tornam	
V	Volatilidade	B	(<i>Brittle</i>) Frágil	P	Precipitadas
U	(<i>Uncertainty</i>) Incerteza	A	Ansioso	S	Superficiais
C	Complexidade	N	Não-linear	I	Imediatistas
A	Ambiguidade	I	Incompreensível	C	Conturbadas

Fonte: autor

A necessidade de aferir o impacto objetivo das mensagens emerge no contexto da execução da Com Estrt. As discussões da Comunidade de Inteligência dos EUA e seus manuais militares relacionados à Com Estrt enfatizam a necessidade de avaliar o real impacto das mensagens no comportamento dos públicos-alvo designados. Mesmo diante da restrição de disponibilidade de pessoal, a Inteligência possui capacidade de se encarregar da identificação dos principais atores, das suas respectivas redes de relacionamento e dos seus objetivos, viabilizando a análise dos efeitos, mediante o apoio à coleta dos dados junto ao público pesquisado.

Cabe à Inteligência descritiva e diagnóstica acompanhar e analisar a conjuntura. Ao selecionar e processar os dados disponíveis, ela poderá traçar um panorama dos atores e variáveis que interagem nas dimensões humana e informacional, descrevendo os acontecimentos e as suas respectivas causas, para garantir ao decisor não apenas a consciência situacional, mas o entendimento do real significado dos principais fatos da conjuntura.

Porém, a análise estratégica pressupõe o planejamento e a execução de ações no médio e no longo prazo. Nesse caso, o apoio da Inteligência à execução da Com Estrt não necessariamente se restringirá ao acompanhamento da conjuntura, como também executará Análise Prospectiva baseada na construção de minicenários¹⁷. Dessa forma, é possível projetar um futuro possível que servirá de referência para balizar o planejamento desde o presente até um futuro plausível ou desejável, segundo as capacidades do Exército Brasileiro disponíveis.

Percebe-se que a Com Estrt surgiu em virtude da necessidade de coordenar as ações das tropas norte-americanas desdobradas no Oriente Médio (OM) com a divulgação institucional e com as relações públicas após os ataques de 11 de Setembro de 2001. Nesse período, as ações relacionadas à defesa contra uma ameaça iminente e contra o terrorismo passaram a pautar as pesquisas relacionadas à comunicação. Emergiram, portanto, as questões relacionadas à percepção de legitimidade acerca do emprego do poder militar perante os diversos públicos presentes no Teatro de Operações do OM e perante as nações que enviaram tropas sob a égide da OTAN.

Na Suécia e na República Tcheca, ambos países membros da OTAN, a busca da legitimidade constitui prioridade da Com Estrt das Forças Armadas, cujo fortalecimento é respaldado por uma narrativa legitimadora. Considerando que as ações mais legítimas são aquelas consideradas “desejáveis ou apropriadas dentro de um sistema socialmente construído de normas, valores, crenças e definições”, a legitimação discursiva das Forças Armadas suecas e tchecas aludem à necessidade de cumprir os objetivos nacionais de Defesa moldando a percepção de suas respectivas nações diante de uma ameaça iminente claramente definida pela existência da Rússia. Nesse caso, a associação dos objetivos institucionais (paroquiais) com os nacionais tende a ser mais socialmente aceita, conferindo às instituições militares maior legitimidade.

Diferentemente do que ocorre nos países citados, a divulgação institucional do Exército Brasileiro privilegia a garantia da reputação já que o termo “fortalecimento da imagem da Força” é citado na maioria dos seus documentos oficiais, muito embora a legitimidade ainda defina um Objetivo de Comunicação Estratégica. A definição da reputação do Exército por si só pode ser percebida como

¹⁷ Segundo Marcial (2024), mini cenários são construídos para projetar o horizonte temporal de até **dois anos**.

incoerente, redundando em hipocrisia discursiva. Por se tratar de uma Força Armada, um público mais conservador pode perceber a instituição como demasiadamente progressista em meio a uma campanha voltada para a preservação do meio ambiente. Outro público menos conservador pode considerar que o Exército está demasiado belicista em uma campanha em que a alta eficiência operativa da tropa é divulgada por ocasião de um exercício combinado com tropas de outro país. Por se tratar de uma instituição pública de abrangência nacional, sugere-se que o Exército priorize estabelecer objetivos de Com Estrt coerentes ou, pelo menos, balizados pelos interesses ou pelos objetivos nacionais. Assim, a reputação baseada no fortalecimento da imagem da instituição deixa de ser um fim em si mesmo e passa a constituir um meio capaz de sustentar a credibilidade que, por sua vez, deve apoiar as narrativas destinadas a moldar a **percepção de ameaça** (grifo próprio) da nação. Diante de uma ameaça mais claramente percebida, as ações de preparo e emprego da tropa tendem a ser mais socialmente desejáveis, legitimando a aquisição de meios destinados a cumprir a missão de Defesa da Pátria a ser cumprida pelo Exército Brasileiro. Em última instância, a obtenção de recursos destinados a incrementar as capacidades necessárias para executar ações de Defesa Nacional contra ameaças internas e externas poderia passar a constituir o objetivo final e balizador das campanhas de comunicação.

Não seria exagero considerar que a atual disputa geopolítica entre as principais potências militares do globo molda uma conjuntura instável a partir da qual é plausível admitir a construção de minicenários ou cenários cuja projeção envolve a ocorrência de conflito bélico internacional de maior amplitude. Esse contexto é mais propício à execução da Com Estrt apoiada pela Inteligência e pelo potencial de legitimação discursiva do tema Defesa Nacional, já que uma instituição pública que já goza de boa reputação em uma conjuntura de estabilidade pode não ser considerada digna de receber mais recursos. Assim sendo, para o Exército Brasileiro, a obtenção de recursos orçamentários adicionais a serem investidos na ampliação da sua letalidade com previsibilidade poderia passar a orientar retroativamente a legitimidade da sua missão, a sua credibilidade como ente comunicador, a sua reputação de eficiência e o fortalecimento da sua imagem perante os diversos públicos, conforme o quadro a seguir:

Quadro 4 – Proposta de encadeamento dos objetivos gerais para a execução da Com Estrt.

Objetivos/fase	Objetivo imediato	Objetivo intermediário –	Objetivo intermediário	Objetivo intermediário –	Objetivo final balizador
----------------	-------------------	--------------------------	------------------------	--------------------------	--------------------------

	conjuntural – 1ª fase	2ª fase	– 3ª fase	4ª fase	baseado em mini cenário – 5ª fase
Descrição dos Objetivos	Fortalecimento da imagem do EB	Incremento da reputação da Força Terrestre	Fortalecimento da credibilidade institucional	Legitimação discursiva da Missão de Defesa da Pátria	Obtenção de recursos para investimento em Defesa
Finalidade do Objetivo	Aumentar o valor institucional do EB	Obter maior aceitação social	Fortalecer a capacidade de persuasão institucional	Associar os objetivos institucionais aos Nacionais	Aumentar as capacidades de Defesa da Força Terrestre
Estado Final Desejado (EFD) do Objetivo	Outras instituições interessam em associar a sua imagem ao EB	A sociedade e a classe política percebem o EB como repositores de altos valores relacionados ao serviço da Pátria	A sociedade e a classe política acreditam no que o EB está comunicando	A sociedade e a classe política percebem que há ameaças ao seu patrimônio e que o EB deve manter o aprimoramento de suas capacidades, para combatê-las	A sociedade e a classe política aceitam que maiores recursos do PIB necessitam ser alocados à Defesa

Fonte: autor

Portanto, o ramo Inteligência da Inteligência Militar pode monitorar uma conjuntura em que atores e variáveis interagem em rede para detectar, identificar, descrever e diagnosticar problemas atuais para cuja solução a Inteligência poderá prescrever ações por meio das quais a instituição deverá reagir. Além disso, o levantamento desses dados também poderá subsidiar a construção dos diversos minicenários prospectivos que servirão de parâmetro para a tomada de decisão do cliente. As diversas representações de possíveis situações de futuro servirão de referência para antecipar problemas de forma preditiva para cuja solução a Inteligência também poderá prescrever medidas ativas e de proteção. Porém, também será possível identificar oportunidades e cenários desejáveis cuja construção poderá orientar caminhos a serem pavimentados de forma proativa¹⁸. A Inteligência, portanto, poderá apoiar a análise da percepção de ameaça de um público-alvo e a construção de mini cenários referentes à evolução da situação geopolítica mundial.

¹⁸ Conforme Godet (2008), a proatividade vai além da mera antecipação de questões às quais se deve reagir, mas indica a capacidade que uma instituição deve ter para projetar um cenário que seja mais favorável ao atingimento de seus objetivos, o qual balizará a tomada das decisões mais propensas a moldar o ambiente segundo o interesse institucional.

5 CONCLUSÃO

Ao final deste trabalho, verifica-se a premência do apoio da Inteligência Militar à execução da Comunicação Estratégica do Exército Brasileiro no sentido de permitir a compreensão dos públicos-alvo e da conjuntura nacional e mundial por meio da projeção de uma situação futura representada por um cenário, cuja construção poderá nortear a tomada de importantes decisões a partir da análise de uma conjuntura.

A partir da análise documental da literatura atinente à execução da Com Estrt e à produção do conhecimento de Inteligência, foi ratificado que não está definido como o SIEx pode apoiar o planejamento e a execução da Comunicação Estratégica do Exército Brasileiro (Com Estrt EB).

A busca pela legitimidade, um dos pilares do Exército Brasileiro, sendo baseada na credibilidade que a população confere à instituição, deve ser uma premissa prioritária da sua Com Estrt. Para tal, é importante empregar uma narrativa legitimadora, capaz de despertar e convencer a população brasileira sobre os assuntos de defesa, particularmente quanto ao cumprimento dos seus Objetivos Nacionais de Defesa. Como exemplo, cabe destacar a obtenção de recursos, um dos objetivos institucionais, que por vezes poderá ter emprego dual para o Exército e para a Sociedade. Porém, mesmo que esse tipo de emprego não seja claro perante a nação, as campanhas de Com Estrt EB podem relacionar a proteção dos bens que lhe são mais caros aos objetivos atinentes à Defesa Nacional.

O estabelecimento dos objetivos de Com Estrt EB devem considerar a capacidade da nação brasileira de perceber uma ameaça seja ela interna ou externa. A aquisição de meios militares não necessariamente comunicará a intenção de se engajar em um conflito bélico internacional, mas deverá explicitar a intenção de prover ao Brasil Poder Militar suficiente para ser capaz de impor a sua neutralidade em caso de conflagração mundial.

Nesse contexto, a intensificação das disputas geopolíticas entre as principais potências militares do globo configura uma conjuntura internacional marcada pelo recrudescimento das tensões políticas. Assim, projetar um cenário a partir dessa situação apresenta-se como tarefa extremamente desafiadora, mas necessária. Muito embora a volatilidade conjuntural dificulte a execução dessa tarefa, a escalada das tensões militares em todo o mundo pode proporcionar uma “janela de

oportunidades” para a Com Estrt EB, pois a violência dos diversos engajamentos é amplamente divulgada nas redes sociais, o que pode levar diversos públicos-alvo a priorizar a segurança em detrimento de outras necessidades.

A Com Estrt EB pode ser executada com foco na detecção e identificação dos diversos atores e variáveis das redes de relacionamentos que se configuram em eventuais oportunidades ou ameaças. Essas redes tanto podem ser mapeadas pela Inteligência corrente na descrição das conjunturas como na construção de cenários prospectivos pela Inteligência preditiva. Ambas podem indicar formas de atuação sem propor linhas de ação, no que convencionou-se chamar de Inteligência prescritiva.

Dessa forma, o objetivo geral deste trabalho foi propor um modelo de emprego da Inteligência do Exército Brasileiro suscetível de dinamizar a produção e a difusão oportuna de conhecimentos de Inteligência corrente e prospectiva em prol da Com Estrt EB. Um objetivo específico tratou de analisar, de forma comparada, a atual situação da execução da Com Estrt pelo Exército Brasileiro em relação à Com Estrt executada pelas Forças Armadas dos EUA, da Suécia e da República Tcheca. O segundo objetivo específico foi comparar aspectos doutrinários da Metodologia da Produção do Conhecimento do Sistema de Inteligência do Exército (SIEEx) com uma proposta de emprego das Agências de Inteligência dos EUA em apoio à Com Estrt deste país. Para tanto, confirmou-se a hipótese de que o Centro de Inteligência do Exército (CIE) pode integrar os conhecimentos oriundos do SIEEx para apoiar a formulação e a execução dessa Com Estrt.

Portanto, é possível que o CIE analise as conjunturas nacional e internacional em apoio ao planejamento da Com Estrt EB, estudando o entendimento da nação brasileira acerca de dois assuntos distintos: sobre como ela se posiciona em relação à Segurança Nacional e sobre a sua percepção em relação à legitimidade das ações operativas do Exército. No que tange à condução da Inteligência preditiva, o CIE poderá projetar minicenários os quais constituirão referência temporal para o planejamento das campanhas de Com Estrt EB. Nesse sentido, a Inteligência Militar do Exército Brasileiro, mediante a análise de conjuntura e a projeção de minicenários, poderá antecipar eventuais problemas e, assim, propor ações voltadas para apoiar o processo de tomada de decisão no horizonte temporal interposto entre a conjuntura e o minicenário (ANEXO).

O presente estudo abordou as formas por meio das quais a Inteligência Militar pode apoiar a execução da Com Estrt EB enfatizando a produção do conhecimento.

Porém, faz-se necessário estudar a operacionalização desse apoio que pode incluir a reorganização e/ou implementação de estruturas.

REFERÊNCIAS

ÅGREN, Malin e SATHOEN, Hogné. Becoming a “Normal” and “Ordinary” Organization through Strategic Communication? Discursive Legitimation of the Swedish Armed Forces. **International Journal of Strategic Communication**, v. 16, n. 1, p. 50-69, 2022. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1553118X.2021.2014500>. Acesso em: 28 fev. 2024.

BARROS, Ronaldo Mathias da Paz de; SOUZA, Carlos Henrique Leite de. **A importância do pensamento crítico para a produção do conhecimento apreciação diante do fenômeno das Fake News**. Orientador: Fábio Cerqueira Vianna Pio. 25 fl. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Análise de Inteligência) – Escola de Inteligência Militar do Exército (EsIME), Brasília, 2019.

BRASIL. Exército Brasileiro. Departamento de Educação e Cultura do Exército. **Caderno de Ensino de Comunicação Estratégica - EB60-CE-11.001**, 1ª ed. Brasília, 2023a.

BRASIL. Exército Brasileiro. Gabinete do Comandante do Exército. **Concepção da Transformação do Exército 2013-2022**, Brasília, 2013.

BRASIL. Exército Brasileiro. Gabinete do Comandante do Exército. **Diretriz Geral de Comunicação Estratégica no âmbito do Exército - EB10-D-01.018**. 1ª ed. Brasília, 2020.

BRASIL. Exército Brasileiro. Estado-Maior do Exército. **Diretriz para Implantação do Processo de Transformação do Exército Brasileiro**. Brasília, 2010.

BRASIL. Exército Brasileiro. Gabinete do Comandante do Exército. **Estratégia Militar Terrestre (Plano) – integrante da Fase 4 do Sistema de Planejamento Estratégico do Exército para o ciclo 2024-2027 - EB10-P-01.018**, 1ª ed. Brasília, 2023b.

BRASIL. Exército Brasileiro. Estado-Maior do Exército. **Fundamentos do Conceito Operacional do Exército Brasileiro – Operações de Convergência 2040 - EB20-MF-07.101**. 1ª ed. Brasília, 2023c.

BRASIL. Exército Brasileiro. Estado-Maior do Exército. **Inteligência Militar Terrestre – EB20-MF-10.107**. 2ª ed. Brasília, 2015.

BRASIL. Exército Brasileiro. Comando de Operações Terrestres. **Operações de Informação - EB70-MC-10.213**. 2ª ed. Brasília, 2019a.

BRASIL. Exército Brasileiro. Gabinete do Comandante do Exército. **Plano de Comunicação Estratégica do Exército – EB10-P-01.024**. 1ª ed. Brasília, 2024a.

BRASIL. Exército Brasileiro. Gabinete do Comandante do Exército. **Política de Comunicação Estratégica do Exército - EB10-P-01.023**. 1ª ed. Brasília, 2024b.

BRASIL. Exército Brasileiro. Comando de Operações Terrestres. **Produção do Conhecimento de Inteligência - EB70-MT-10.401**. 1ª ed. Brasília, 2019b.

COMISSÃO de Relações Exteriores e Defesa Nacional da Câmara dos Deputados. Youtube, 17 abr. 2024. 1 vídeo (5h e 19 min). Publicado pelo canal da Câmara dos Deputados. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=TJ4IXOjdViw>. Acesso em: 20 abr. 2024.

CLARK, Robert M. **Intelligence analysis: a target-centric approach**. 7ª ed. Washington: CQ Press, 2022.

XI abala as forças armadas da China ao repensar como “lutar e vencer” guerras futuras. CNN, 27 abr. 2024. Disponível em: <https://edition.cnn.com/2024/04/27/china/china-xi-military-restructuring-information-support-force-intl-hnk/index.html>. Acesso em: 7 maio 2024.

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

NUNES, Richard F. O Mundo em acrônimos e a Comunicação Estratégica do Exército. **Blog do Exército Brasileiro**, Brasília, 27 abr. 2022. Disponível em: <http://eblog.eb.mil.br/index.php/menu-easyblog/o-mundo-em-acronimos-e-a-comunicacao-estrategica-do-exercito.html>. Acesso em: 19 abr. 2024.

NUNES, Richard F. Mundo PSIC e ética militar. **Blog do Exército Brasileiro**. Brasília, 3 jan. 2024. Disponível em: <https://eblog.eb.mil.br/index.php/menu-easyblog/o-mundo-ptic-e-a-etica-militar.html>. Acesso em: 19 abr. 2024.

Fullbright. Site da Fullbright Brasil. Intercâmbio Acadêmico. Disponível em: <https://fulbright.org.br/>, Acesso em: 04 maio 2024.

GODET, Michel; DURANCE, Philippe; DIAS, Júlio. **A Prospectiva Estratégica para as Empresas e os Territórios**. Dunod. 2008.

HALLAHAN, Kirk; HOLTZHAUSEN, Derina; RULER, Betteke van; VERCIC, Dejan; SRIRAMESH, Krishnamurthy. Defining Strategic Communication. **International Journal of Strategic Communication**, v. 1, n. 1, p. 3-35, 2007. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/15531180701285244>. Acesso em: 20 fev. 2024.

Hendrickson, Noel. **Reasoning for Intelligence Analysts: a Multidimensional Approach of Traits, Techniques, and Targets**. New York: Rowman & Littlefield, 2018.

MARCIAL, Elaine Coutinho. **Apostila de planejamento por cenários**: material de apoio textos e exercícios. SocialportAcademy, 2022.

RODRIGUES, M. D. G. V. **Metodologia da Pesquisa: Elaboração de Projetos, Trabalhos Acadêmicos e Dissertações em Ciências Militares**. 2ª ed. Rio de Janeiro: EsAO, 2005.

SILVA, Carlos Eduardo Pereira da. **A importância do uso de uma metodologia para a produção do conhecimento de inteligência no âmbito do SIEx, com o advento das mídias sociais e das fake news**. Orientador: Marco Henrique Rotatori Pereira. 33 fl. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Análise de Inteligência) – Escola de Inteligência Militar do Exército (EsIMEx), Brasília, 2023.

BRITZKY, Haley. **The Army disabled comments on new recruiting commercials amid criticism it's too 'woke'**. 20 maio 21. Disponível em: <https://taskandpurpose.com/news/army-recruitment-commercials-woke/>. Acesso em: 10 maio 2024.

UNITED STATES OF AMERICA. National Geospatial-Intelligence Agency. **Incorporating Human Geography into GEOINT Student Guide**. National Geospatial-Intelligence College. v. 1.6, Fort Belvoir. sep. 2011.

UNITED STATES OF AMERICA. Department of Defense. Joint Staff. **Insights and Best Practices Focus Paper on “Communication Strategy and Synchronization”**. 1th ed. Washington, may 2016.

UNITED STATES OF AMERICA. Department of the Army. **Field Manual: Communication Strategy and Public Affairs Operations - FM 3-61**. 4th ed. Washington. feb. 2022.

UNITED STATES OF AMERICA. Department of Defense. **Strategic Communication: Joint Integrating Concept**. Washington, oct. 2009.

Usher, William et al. Enabling a More Proactive U.S. Strategic Communications Posture. **Second Intelligence Interim Panel Report. The Special Competitive Studies Project**, p. 43-51, 2024.

VYKLIČKÝ, V.; DIVISOVÁ, V. Military Perspective on Strategic Communications as the “New Kid on the Block”: Narrating the Czech Military Deployment in Afghanistan and the Baltic States. **International Journal of Strategic Communication**, v. 15, n. 3, p. 231-252, 2021. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1553118X.2021.1906681>. Acesso em: 11 fev. 2024.

WALLENIUS, Claes; NILSSON, Sofia. A Lack of Effect Studies and of Effects: The Use of Strategic Communication in the Military Domain. **International Journal of Strategic Communication**, v. 13, n. 5, p. 404-417, 2019. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1553118X.2019.1630413>. Acesso em: 11 fev. 2024.

ANEXO - Descrição do apoio da Inteligência Militar ao planejamento e à execução da Com Estrt.

	Apoio da Inteligência Militar para estabelecer ligação coerente entre uma conjuntura e um cenário plausível que possa balizar o planejamento da Com Estrt					Reorientação da execução da Com Estrt - 1ª à 5ª fase
Nível de análise Intlg	Descritiva	Diagnóstica	Prescritiva 1	Preditiva	Prescritiva 2	Monitoramento/Avaliação
Execução	Identificar os diversos públicos-alvo e seus interesses em um contexto	Definir por que agem dessa forma	Sugerir como lidar com eles hoje	Como poderão agir em uma determinada situação futura	Sugerir como lidar com eles em um cenário	Retificar ou ratificar as campanhas de Com Estrt conforme os Obj elencados
	Identificar as percepções dos diversos públicos-alvo em relação ao EB e à Defesa em um contexto	Definir por que pensam dessa forma	Sugerir como influenciar a percepção deles hoje	O que eventualmente pensarão do EB em uma determinada situação futura	Sugerir como influenciar a percepção deles em um cenário	Retificar ou ratificar as campanhas de Com Estrt, conforme os Obj elencados
Finalidade	Relatar os fatos da conjuntura. Definir o que está acontecendo na rede em que os diversos atores e variáveis/fatores se relacionam em um contexto	Entender o que está acontecendo na conjuntura. Definir porque os fatos estão acontecendo	Sugerir o que o decisor deve fazer para lidar com a conjuntura.	Construir os minicenários por meio da projeção de futuros plausíveis possíveis	Criar memórias de futuro no decisor que possam servir de referência para a tomada de decisão	Atualizar os minicenários projetados conforme a evolução da conjuntura, para ratificar ou retificar as campanhas de Com Estrt, conforme os Obj elencados
Propósito final	Proporcionar consciência situacional	Proporcionar entendimento situacional	Propor medidas reativas contra ameaças	Antecipar eventuais ameaças e oportunidades	Estabelecer ligação coerente entre conjuntura e cenário plausível, para balizar a condução da Com Estrt	Redirecionar as campanhas segundo a atualização da orientação dos minicenários

Fonte: autor