

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

Cel Inf CARLOS GABRIEL **BRUSCH** NASCIMENTO

**A Comunicação Estratégica como ferramenta de  
combate à Desinformação contra o Exército  
Brasileiro na Amazônia Legal**



Rio de Janeiro  
2021

Cel Inf CARLOS GABRIEL **BRUSCH** NASCIMENTO

**A Comunicação Estratégica como ferramenta de combate à  
Desinformação contra o Exército Brasileiro na Amazônia  
Legal**

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

Orientador: Cel Inf Renato Vaz

Rio de Janeiro  
2021

N244c Nascimento, Carlos Gabriel Bruschi

A Comunicação Estratégica como ferramenta de combate à Desinformação contra o Exército Brasileiro na Amazônia Legal/ Carlos Gabriel Bruschi Nascimento. 2021  
44 f. : il. ; 30 cm.

Orientação: Renato Vaz

Policy Paper (Especialização em Política, Estratégia e Alta Administração do Exército)—  
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2021.

Bibliografia: f. 36-39

1. Comunicação Estratégica. 2. Desinformação. 3. Amazônia Legal. 4. Capacidades  
Relacionadas à Informação. I. Título

CDD 355.4

Cel Inf CARLOS GABRIEL **BRUSCH** NASCIMENTO

## **A Comunicação Estratégica como ferramenta de combate à Desinformação contra o Exército Brasileiro na Amazônia Legal**

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

Aprovado em \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2021.

### COMISSÃO AVALIADORA

---

Renato Vaz – Cel Inf – Presidente  
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

---

Ronald Alexandre Mandim de Oliveira - Cel Inf – Membro  
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

---

João Luiz de Araujo Lampert – Cel Inf – Membro  
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

## SUMÁRIO EXECUTIVO

O Exército Brasileiro tem sido alvo de ações de desinformação em suas operações, especialmente na região da Amazônia Legal. Isso ocorre, em muitas oportunidades, de forma sorrateira, por meio da divulgação de mensagens falsas. Por vezes, isso impede a atuação da força militar. Isso pode ser observado em algumas situações ocorridas durante a Operação XAVANTE, em 2020, como o ocorrido com o 22º Batalhão de Infantaria, atuando na região da aldeia MARÃIWETSÉDÉ, no estado do Mato Grosso. Como muitas vezes a tropa só tem conhecimento desses problemas durante o andamento da operação, os comandantes táticos possuem poucas ferramentas para os superarem, como a negociação, muitas vezes infrutíferas. Assim, de forma a mitigar os efeitos adversos dessas ações de desinformação, este trabalho propôs o emprego da Comunicação Estratégica como alternativa. Ao longo dos estudos, foram abordadas a teoria acadêmica, a empresarial, as de outras Forças Armadas (nacionais e estrangeiras) e instituições. Também foram abordados aspectos do Plano de Comunicação Estratégica do Exército proposto pelo Curso Política, Estratégia e Alta Administração do Exército. Além disso, por intermédio de uma pesquisa de campo, foi verificado que o emprego sinérgico entre a Comunicação Estratégica, de forma mais abrangente, e de Capacidades Relacionadas à Informação usadas em Operações de Informação, de forma mais específica, é possível. Isso se daria, principalmente, por intermédio do uso de narrativas, alinhadas e orientadas pelos Objetivos Estratégicos e de Comunicação Estratégica do Exército, e pela definição dos públicos de interesse.

Palavras-chave: Comunicação Estratégica - Desinformação - Amazônia Legal – Capacidades Relacionadas à Informação

## EXECUTIVE SUMMARY

The Brazilian Army has been the target of disinformation actions in its operations, especially in the Legal Amazon region. This occurs, on many occasions, in a sneaky way, through the dissemination of false messages. Sometimes this impedes the action of the military force. This can be seen in some situations that occurred during Operation XAVANTE, in 2020, such as the one with the 22nd Infantry Battalion, operating in the region of the village MARÃIWETSÉDÉ, in the state of Mato Grosso. As the troop is often only aware of these problems during the course of the operation, tactical commanders have few tools to overcome them, such as negotiation, which is often fruitless. Thus, in order to mitigate the adverse effects of these disinformation actions, this work proposed the use of Strategic Communication as an alternative. Throughout the studies, academic and business theory, those of other Armed Forces (national and foreign) and institutions were addressed. Aspects of the Army's Strategic Communication Plan proposed by the Army Politics, Strategy and High Administration Course were also addressed. Furthermore, through field research, it was verified that the synergistic use between Strategic Communication, in a more comprehensive way, and Information Related Capabilities used in Information Operations, in a more specific way, is possible. This would occur mainly through the use of narratives, aligned and guided by the Strategic Objectives and Strategic Communication of the Army, and by defining the target audiences.

Key words: Strategic Communication - Disinformation - Legal Amazon - Information Related Capabilities

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Bda Inf Mtz	Brigada de Infantaria Motorizada
Bda Inf Sl	Brigada de Infantaria de Selva
BI	Batalhão de Infantaria
BI Mtz	Batalhão de Infantaria Motorizado
Ch	Chefe
CIDOC	Comissão Interescolar de Doutrina de Operações Conjuntas
C Mil A	Comandos Militares de Área
Com Estrt	Comunicação Estratégica
Com Soc	Comunicação Social
CPEAEx	Curso de Política, Estratégia e Alta Administração do Exército
CRI	Capacidades Relacionadas à Informação
EB	Exército Brasileiro
ECEME	Escola de Comando e Estado-Maior do Exército
EME	Estado-Maior do Exército
EMT	Estratégia Militar de Defesa
END	Estratégia Nacional de Defesa
FAB	Força Aérea Brasileira
F Ter	Força Terrestre
Intlg	Inteligência
LBDN	Livro Branco de Defesa Nacional
MB	Marinha do Brasil
MD	Ministério da Defesa
OCEE	Objetivos de Comunicação Estratégica do Exército
OEE	Objetivo Estratégico do Exército
OM	Organização Militar
ONU	Organização das Nações Unidas
Op Info	Operações de Informação
Op Psico	Operações Psicológicas

OTAN	Organização do Tratado do Atlântico Norte
PI	Projeto Interdisciplinar
PCEEx	Plano de Comunicação Estratégica do Exército
PMT	Política Militar Terrestre
PND	Política Nacional de Defesa
ReFron	Reconhecimentos de Fronteira
SGPIA	Sistemática de Planejamento e Gestão Institucional da Aeronáutica
SIPLEx	Sistema de Planejamento Estratégico do Exército
SISCOMSAE	Sistema de Comunicação Social da Aeronáutica
TI	terras indígenas
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura
VUCA	volátil, incerto, complexo e ambíguo (termo em inglês traduzido para o português)



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>9</b>
<b>2 METODOLOGIA</b> .....	<b>10</b>
2.1 PROBLEMA.....	10
2.2 OBJETIVOS.....	10
<b>2.2.1 Objetivo Geral.....</b>	<b>10</b>
<b>2.2.2 Objetivos Específicos.....</b>	<b>11</b>
2.3 RELEVÂNCIA DO ESTUDO.....	11
2.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	13
<b>3 DESENVOLVIMENTO</b> .....	<b>Erro! Indicador não definido.3</b>
3.1 DESINFORMAÇÃO.....	<b>Erro! Indicador não definido.4</b>
3.2 COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA.....	<b>Erro! Indicador não definido.5</b>
<b>3.2.1 Conceitos.....</b>	<b>15</b>
<b>3.2.2 Com Estrt em Forças Armadas estrangeiras e em instituições internacionais.....</b>	<b>18</b>
<b>3.2.3 Com Estrt na Defesa e nas Forças Armadas brasileiras.....</b>	<b>19</b>
<b>3.2.4 A Sistemática de Planejamento Estratégico do Exército e a Com Estrt.....</b>	<b>21</b>
3.3 A COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA NO EXÉRCITO BRASILEIRO.....	21
3.4 RELAÇÃO ENTRE COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA E OPERAÇÕES.....	24
3.5 A DIRETRIZ ANUAL E O PLANO DE COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA DO EXÉRCITO.....	28
3.6. ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	30
<b>4. RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>33</b>
<b>5. CONCLUSÃO</b> .....	<b>34</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>36</b>
<b>ANEXO</b> .....	<b>40</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A região da Amazônia Legal é considerada pela Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO, em inglês) Patrimônio Natural da Humanidade desde 2000 (UNESCO, 20--). Fruto disso, qualquer ação em seu interior tende a repercutir amplamente, nacional e internacionalmente. Atento a esse cenário, o Estado Brasileiro tem ampliado sua atuação na área.

Ainda restrita a um pequeno círculo, principalmente por intermédio das Forças Armadas brasileiras, nas últimas décadas o Estado aperfeiçoou sua visão estratégica acerca das questões relativas aos problemas e à soberania sobre a Amazônia. A edição da Política de Defesa Nacional (1996), posteriormente adequada para Política Nacional de Defesa (PND), como “documento condicionante de mais alto nível para o planejamento de ações destinadas à defesa do País” (BRASIL, 2020g), permitiu esse avanço.

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

Nesse sentido, a PND destaca a importância da Amazônia em sua descrição do “Ambiente Nacional”. Em seus pressupostos, isso fica ainda mais latente: “VI. promover a proteção da Amazônia brasileira e sua maior integração com as demais regiões do País” (BRASIL, 2020g). Adequados à orientação da PND, a END, desde o tópico “Concepção Estratégica de Defesa” (BRASIL, 2020e), e o LBDN (BRASIL, 2020f), seguem na mesma direção.

Atualmente, o EB possui 07 (sete) Bda sediadas na Amazônia Legal, localizadas nas cidades de Tefé (16ª Brigada de Infantaria de SI – 16ª Bda Inf SI) e São Gabriel da Cachoeira (2ª Bda Inf SI), no Amazonas; Porto Velho, Rondônia (17ª Bda Inf SI); Boa Vista, Roraima (1ª Bda Inf SI); Macapá, Amapá (22ª Bda Inf SI); Marabá, Pará (23ª Bda Inf SI); e Cuiabá, Mato Grosso (13ª Bda Inf Mtz). Além delas, o 22º Batalhão de Infantaria (22º BI), sediado em Palmas, Tocantins, e pertencente à 3ª Brigada de Infantaria Motorizada (3ª Bda Inf Mtz) (Cristalina, Goiás) também se encontra dentro dos limites da Amazônia Legal.

Fruto dessa presença e alinhados com a PND e a END, as operações militares são constantes na região. Os Reconhecimentos de Fronteira (ReFron) e

Operações de Cooperação e Coordenação com Agências são as mais comuns. Nesse diapasão, muitas delas ocorrem no entorno ou passando por áreas de preservação e terras indígenas (TI). Enquanto em alguns locais a relação é amistosa, em outras o conflito entre militares e indígenas fica iminente.

Nascimento (2014) descreveu diversas ocorrências relacionadas a dificuldades de atuação da tropa por toda a Amazônia Legal. Por vezes, as ações que visam impedir a atuação do Estado Brasileiro se baseiam em verdadeiras operações de desinformação. Em alguns casos, as mensagens distribuídas podem ser classificadas como *fake news*, com grande gravidade e repercussão negativa, a ponto de inviabilizar a operação militar. Além disso, foram narrados desde simples atos não amistosos até o estabelecimento de crises localizadas, por vezes necessitando intervenção de Ministérios do Governo Federal.

Com base no cenário acima, este trabalho pretende analisar de que forma a Comunicação Estratégica pode ser empregada como uma ferramenta, junto a outros instrumentos, de forma a mitigar as ações de desinformação a que a tropa é submetida por ocasião de suas operações na Amazônia Legal.

## **2 METODOLOGIA**

### **2.1 PROBLEMA**

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

- Em que medida a Comunicação Estratégica, alinhada, integrada e sincronizada desde os mais altos escalões do EB, pode ser empregada como uma ferramenta de combate às ações de desinformação sofridas pela tropa quando em operações na Amazônia Legal?

### **2.2 OBJETIVOS**

#### **2.2.1 Objetivo Geral**

- Analisar de que forma a Comunicação Estratégica pode ser empregada, em conjunto com outros processos e capacidades, como ferramenta de combate às ações de desinformação a que o Exército Brasileiro é submetido em operações na Amazônia Legal.

### 2.2.2 Objetivos Específicos

- Descrever as características das ações de desinformação;
- Apresentar os conceitos básicos da comunicação estratégica;
- Descrever sumariamente o emprego da comunicação estratégica das demais Forças Armadas brasileiras;
- Descrever sumariamente o emprego da comunicação estratégica em forças armadas estrangeiras e em instituições internacionais;
- Apresentar os documentos de Defesa e do EB que sejam de interesse da Com Estrt;
- Apresentar a relação entre o SIPLEx e a comunicação estratégica;
- Apresentar a comunicação estratégica no EB;
- Analisar os instrumentos que podem, aliados à Comunicação Estratégica do EB, serem empregadas em apoio às operações na Amazônia Legal;
- Analisar aspectos da proposta de Plano de Comunicação Estratégica do Exército que podem ser aplicadas nas operações.

## 2.3 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

No mundo moderno, descrito pelo acrônimo VUCA (em português, volátil, incerto, complexo e ambíguo), transita-se em um ambiente propício à propagação de *fake news* e de desinformação. Por sua vez, a polarização da sociedade se junta a isso, limitando a liberdade de ação dos agentes estatais, de um modo geral, e das Forças Armadas, em particular (BARETTA; NÉTO JÚNIOR, 2018).

Nesse sentido, cresce de importância a análise do ambiente operacional, composto por 03 (três) dimensões: física, humana e informacional (BRASIL, 2017a, 2017b). Dessas, a informacional tem ampliado sua relevância exponencialmente, inclusive decidindo vitoriosos no campo de batalha, por vezes antes mesmo de qualquer combate. Por conta disso, essa é a dimensão em que atuam os atores antagônicos ao Estado Brasileiro que buscam, por meio da desinformação, limitar ou impedir a atuação das Forças Armadas na Amazônia Legal.

A crise pandêmica do COVID-19, por sua vez, se configurou como farta fonte de ações de desinformação que visavam à limitação do emprego das forças estatais na região. No Amapá, surgiram relatos de que os índios Tiriós, na TI TUMUCUMAQUE, afirmavam que as Forças Armadas teriam sido responsáveis pela introdução do vírus na aldeia.

Situações mais sensíveis foram descritas durante a Operação XAVANTE, ocorrida em 2020, com atuação conjunta entre os Ministérios da Defesa e da Saúde. Na ocasião, essa junção ministerial visou proporcionar às populações indígenas “assistência médica e materiais de saúde para a prevenção e o combate ao novo coronavírus” (BRASIL, 2020a). Ao longo das diversas fases da operação houve necessidade de amplas negociações, mas, em ao menos 02 (duas) TI, no estado de Mato Grosso, a entrada não foi autorizada: SANGRADOURO (58º Batalhão de Infantaria Motorizado – 58º BIMtz) e MARÃIWETSÉDÉ (22º BI).

Nesses 02 (dois) locais, foi verificada a circulação de mensagens que afirmavam que o EB pretendia eliminar a população indígena por meio da inoculação de patógenos empregando seringas, em uma clara ação de desinformação. Em SANGRADOURO, houve a destruição de uma ponte pelos silvícolas, mas posteriormente a operação ocorreu. No entanto, em MARÃIWETSÉDÉ, a tropa não conseguiu operar na TI.

Nesse contexto, este trabalho é relevante na medida em que apresentará a disposição entre as ações de Comunicação Estratégica do EB, integradas, sincronizadas e alinhadas com o Plano Estratégico do Exército (PEEx), e os Objetivos Estratégicos do Exército (OEE), visando seu emprego em apoio às operações militares. Com isso, apresentará uma proposta de alinhamento de ações desde o nível estratégico até o tático, focado para as operações.

Para atingir a esse objetivo, basear-se-á nos estudos conduzidos por alunos do Curso Política, Estratégia e Alta Administração do Exército (CPEAEx) da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (ECEME), com a proposta para um Plano de Comunicação Estratégica do Exército (PCCEEx) e a sua relação com as operações. Além disso, incluirá fontes diversas contendo as visões acadêmica, empresarial e militar acerca do tema “comunicação estratégica”, concluindo com um questionário sobre o assunto.

Em complemento, ao final, analisará a possibilidade de emprego das Operações de Informação ou de algumas de suas Capacidades Relacionadas à Informação (CRI), orientadas pela Comunicação Estratégica do EB, de forma a atuarem sinergicamente em apoio às tropas em operações na Amazônia Legal, podendo ser estendido a outras regiões do país.

## 2.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O Projeto Interdisciplinar do CPEAEx mapeou a teoria empresarial e acadêmica. Devido à limitação do escopo deste *policy paper*, foi inviável citar e detalhar todos os aspectos da comunicação e dos *stakeholders*. Por conta disso, este autor procurou apresentar o considerado como mais relevante para o estudo em tela.

Outro limite advém do fato de a Comunicação Estratégica ser ainda incipiente não apenas no EB, mas também nos meios acadêmico e empresarial brasileiro. Assim sendo, a despeito de os conceitos aqui apresentados envolverem conhecimentos e estudos das mais altas autoridades civis e militares no assunto, pode-se considerar que seu alcance apresenta limitações de abrangência devido à literatura existente ser baseada em um pequeno número de estudiosos.

Grande parte do apresentado neste trabalho acerca do tema “comunicação estratégica” foi amplamente debatido entre os alunos do CPEAEx. Com isso, as conclusões podem ser influenciadas pelo viés do estudo realizado no curso em questão.

Uma das fontes empregadas, o PCEEEx, junto com seus Objetivos de Comunicação Estratégica do Exército (OCEE), não é um documento oficial do EB. Ele faz parte da proposta enviada pelo CPEAEx e que deverá ser analisada pelo Estado-Maior do Exército (EME) a fim de ser verificada a sua pertinência e adequabilidade. No bojo do referido plano proposto, diversos aspectos, como os ambientes e os ciclos da comunicação estratégica, não serão analisados por não estarem no escopo deste trabalho.

## 3. DESENVOLVIMENTO

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

### 3.1 DESINFORMAÇÃO

BARETTA e NÉTO JÚNIOR (2018) destacam relatos de desinformação que remetem ao Império Bizantino, no século VI A.C. JÚNIOR (2016) destacou que Sun Tzu, no Sec V A.C., teria sido o primeiro a afirmar que a arte da guerra se basearia no logro. Nesse sentido, verifica-se que a desinformação não é um fenômeno moderno, sendo as redes sociais e as mídias digitais meras ferramentas de divulgação.

O termo “desinformação” é muitas vezes confundido como vindo do francês “Desinformatión”, que significa informar mal. Entretanto, ele deriva do russo, cuja grafia latina é “Desinformatysia”, e tem o entendimento mais próximo de “arte do engano” (PACEPA, 2015), o que influencia diretamente na interpretação das questões que a envolvem.

Academicamente, Francisco (2004) destaca que a sociedade da desinformação se amplia com as tecnologias digitais. Por sua vez, Fallis (apud CARVALHO E MATEUS, 2018), observou a existência de 03 (três) quesitos que caracterizam a desinformação: primeiro, que ela, em si, também é uma informação; segundo, que é enganosa; e, por fim, que foi criada com o intuito de enganar.

Bittman (2019) entende que a “desinformação é uma mensagem falsa cuidadosamente construída”. Por sua vez, Pacepa (2015) afirma que deve ser “construída em torno de um cerne de verdade”, ou seja, modifica-se o fato com elementos falsos de forma a se atingir o objetivo, que pode ser, em alguns casos, desacreditar uma pessoa ou instituição.

No EB, apesar de serem citadas em diversos manuais, as ações e operações de desinformação se apresentam de maneira pouco aprofundada. No que se refere à definição, o Manual de Campanha EB70-MC-10.230 Operações Psicológicas afirma que “a desinformação leva a uma **percepção significativamente equivocada, incompleta ou distorcida da realidade** e, por fim, promove decisões e comportamentos inadequados às circunstâncias” (BRASIL, 2017b, grifos do autor).

É possível verificar que as ações de desinformação sofridas pela tropa e citadas no tópico “2.3 RELEVÂNCIA DO ESTUDO”, particularmente nos casos ocorridos em 2020, se enquadram nas definições e quesitos destacados neste tópico. Nessas situações, as OM presentes nas TI tiveram que atuar de forma reativa ao bloqueio imposto pelos indígenas, com poucos instrumentos, além da negociação, para serem plenamente efetivos no prosseguimento de suas operações.

## 3.2 COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA

Neste tópico, serão destacados os fatores da Com Estrt que serão relevantes ao presente estudo, sem esgotar o assunto. Ressalte-se que o apresentado visa a formar o arcabouço teórico, sem a intenção de que seja simplesmente imitado sem a devida análise da realidade e das conjunturas nacional e do EB.

### 3.2.1 Conceitos

Self (2014) afirma que a comunicação estratégica busca apoiar e concretizar os objetivos organizacionais. Para atender a isso, a sincronia entre as ações, desde os níveis decisórios mais elevados, é essencial, resultando em preparação de temas diferentes de acordo com a fase da operação corrente (UNITED STATES, 2013).

Nesse sentido, o mundo empresarial possui 03 (três) níveis de planejamento, que possuem lapsos temporais diferentes: estratégico (longo prazo), tático (médio) e operacional (curto) (BRASIL, 2021a). Entre esses níveis, a troca de dados e informações é constante, atuando de forma integrada e alinhada. Conforme pode ser observada, a terminologia empresarial é invertida em relação à militar, no que se refere aos 2º e 3º níveis, sem influenciar, entretanto, no escopo final das ideias relacionadas ao planejamento.

Essa estrutura de planejamentos é hierarquizada, com o do nível estratégico devendo conter informações que servirão de base para os planejamentos subordinados, como missão, visão de futuro, objetivos estratégicos, estratégias e as metas a serem alcançadas. Nesse sentido, há necessidade da integração e da sincronização entre os níveis, com o emprego da “comunicação estratégica como a ferramenta utilizada para realizar a comunicação do cumprimento da missão estabelecida pela Alta Administração da empresa” (BRASIL, 2021a).

Por sua vez, o planejamento tático (médio prazo) se refere ao marketing empresarial. Lima (2007) afirma que seria “o conjunto de instrumentos de marketing que a organização utiliza para atingir seus objetivos no mercado-alvo”. Relaciona-se diretamente com o valor da marca e o seu chamado mix de produtos. Apesar de a atividade de Marketing estar originalmente destinada ao mundo corporativo, especialmente às empresas dedicadas ao mercado e com foco nos lucros, suas ferramentas podem ser utilizadas para divulgar os produtos da Força para os públicos-alvo interno e externo, como no caso dos Objetivos Estratégicos do Exército (OEE), listados na Política Militar Terrestre (PMT) (BRASIL, 2021a).



Nesse sentido, a marca “Exército Brasileiro” é reconhecidamente consolidada junto à sociedade. Isso decorre não apenas por conta do reconhecimento de seu lema (“Braço Forte, Mão Amiga), como por oferecer à sociedade serviços de forte valor agregado, como a Defesa da Pátria, Apoio a Ações Subsidiárias, Operações de Garantia da Lei e da Ordem, Serviço Militar, entre outros. A isso, se juntam as chamadas ações comunicativas, de interesse social (como as ocorridas na Op XAVANTE), que são amplamente empregadas pelo EB e fortalecem ainda mais a marca, integrando todos os níveis de planejamento.

Na sequência, o planejamento operacional do mundo empresarial seria os planos promocionais, ou seja, ações de curto prazo. Para o EB, equivaleriam às operações propriamente ditas, que envolveriam o engajamento de seus públicos de interesse nas ações da Força Terrestre (F Ter). Neste campo, especificamente, estariam as ações de Com Estrt e sua correlação com as operações militares.

Retornando-se ao contexto do nível mais elevado de planejamento, o estratégico, este deve selecionar seus *stakeholders* ou, como também são conhecidos, seus públicos de interesse/partes interessadas. Freeman (1984) entende os *stakeholders* como grupos que apoiam uma determinada instituição, correlacionando-os diretamente à sua sobrevivência. Ladeira (2009) afirma que o termo se refere a todos interessados em determinado processo, o que levaria a uma relação de dependência entre eles. Destaca, ainda, que as redes de relacionamento devem ser mapeadas e se localizar no centro da estratégia de uma empresa, dando-lhe visão global e orientando suas competências. Acerca disso, BRASIL (2021a) afirma que

Uma instituição deve se relacionar com amplo espectro de *stakeholders*, seja no setor público, seja no setor privado(...) é preciso listar e identificar todos os públicos de interesse da Instituição. Posteriormente, e conforme os objetivos estratégicos desta Instituição (...) públicos devem ser reunidos em Grupo de Interesse para os quais serão determinadas as ações definidas. (BRASIL, 2021a)

A despeito de todas as ideias apresentadas relacionadas à Com Estrt, não há consenso sobre sua definição. Ainda assim, alguns conceitos tendem a se repetir, como a relevância da integração, da responsabilização social e que a Com Estrt deva ser entendida como “sendo resultado da participação de uma comunicação interna participativa com gestão do conhecimento gerenciada e compartilhada;

definindo e aplicando recursos com o fim de atingir objetivos previamente estabelecidos” (BRASIL, 2021a). No mesmo sentido, fica claro que a Com Estrt não apenas comunica os objetivos estratégicos, mas, necessariamente, deve criar um ambiente que favoreça o atingimento deles.

Doutrinariamente, ainda se distinguem os tipos de comunicação que devem ser buscadas pela Com Estrt. A primeira é a Comunicação Institucional, que é informacional, cuja mensagem busca criar valor abstrato para a marca por intermédio da transmissão de seus valores e cultura. Por sua vez, a Mercadológica visa diferenciar-se, como marca, frente aos concorrentes, gerando engajamento de seus públicos de interesse. No que se refere à Interna, a vocação é para os colaboradores, com a transmissão de orientações e determinações da Alta Administração. Por fim, a Comunicação Pública foca no atingimento dos objetivos pela mudança de comportamentos e crenças (BRASIL, 2021a).

Entre os modelos de comunicação, a Integrada envolve a comunicação interna e externa (ou seja, possui relação com os tipos de comunicação), as alinhando e integrando, tendo em vista os objetivos organizacionais. Isso cria a imagem positiva de confiança, construindo relações de longo prazo (Duncan, 2002), englobando todas as partes interessadas.

Abordadas todas essas definições, o meio empresarial finaliza esse processo com o seu Plano Com Estrt. Orientada a esse objetivo, BRASIL (2021a) destaca que o “Planejamento Estratégico de Comunicação precisa definir o que dizer, a quem dizer, de que forma dizer e qual o resultado pretendido”. Reforça, ainda, por ocasião do Plano, que ele

“nivela o entendimento quanto ao papel de comunicar da organização; alinha diretrizes, métodos e premissas; orienta processos e procedimentos; esclarece responsabilidades e direciona o foco e os meios permitindo às diferentes instâncias organizacionais e aos diversos públicos de relacionamento identificar e bem conviver com os caminhos de interação da empresa” (BRASIL, 2021a).

Conforme visto ao longo do capítulo, a preparação do produto final (Plano de Comunicação Estratégica) se inicia no planejamento de longo prazo (estratégico). Entretanto, ele permeia todos os demais níveis (tático e operacional), seja no levantamento de demandas, seja na apresentação de dados e medição de

resultados. Com isso, a sistemática da Com Estrt é constantemente reorientada, em um ciclo que deve funcionar de forma contínua.

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

Nos EUA, o Ch Com Soc do Exército é o responsável pelas diretrizes de Com Estrt da instituição. Nesse sentido, esta “é, em sua essência, a coordenação das ações, palavras e imagens para criar efeitos de informação cognitivos”. (AGOSTINHO, 2012).

No caso do Exército dos EUA, as operações são apoiadas pela Com Estrt a fim de se atingir os objetivos militares previstos. Para isso, empregam uma estrutura ágil que tenha capacidade de reagir ou agir proativamente com a velocidade necessária ao campo de batalha.

No que se refere à Rússia, esta não emprega, em sua doutrina, o termo “comunicação estratégica”. A atuação nessa temática se dá pela projeção na consciência da população, interna e estrangeira, de seus valores estratégicos, interesses e objetivos. Possui uma abordagem diferente, baseada em efeitos desejados, funcionando como uma espécie de “política de informação do Estado” (BRASIL 2021a).

O sistema russo possui alinhamento e integração estratégica desde o nível político até o tático, alcançando suas Forças Armadas e estando inserida na Doutrina de Segurança Russa. Nesse contexto, é composto pelas Relações Públicas, a Diplomacia Pública e os Sistemas de Segurança da Informação, com influência inclusive sobre as operações militares (BRASIL 2021a).

A Colômbia, por sua vez, possui sua Política de Segurança e Defesa com Objetivos Estratégicos perpassados transversalmente pelas chamadas Linhas Políticas (ações). Entre estas linhas, encontra-se a Comunicação Estratégica, sendo ela regulada, inicialmente, pelo nível político (COLÔMBIA, 2020).

Focada em que a mensagem seja única, transparente, baseada na legalidade e direcionada aos cidadãos, as forças armadas colombianas selecionam alguns públicos de interesse para mensagens específicas. É o caso das populações indígenas, em que são previstas estratégias de comunicação próprias e na língua dos nativos, como forma de aproximação entre as Forças Militares, a Polícia Nacional e os silvícolas (COLÔMBIA, 2020).

No que se refere a instituições internacionais, a Organização das Nações Unidas (ONU) destaca a relevância do tema em operações de paz, ao afirmar que

“Comunicações estratégicas requerem a consideração de objetivos, público, mensagens e conteúdo, além das plataformas de divulgação. Também envolve avaliação e ajustes de planos de comunicação, para garantir que os objetivos sejam atingidos. A comunicação estratégica também pode ajudar a orientar a resposta da Missão às crises.” *(ONU, 2017, tradução livre)*

Como visto, a ONU considera o emprego da Com Estrt de forma proativa e reativa, quando necessário. Sua doutrina é recente e vocacionada às missões de paz. Nela, definições acerca do tema, seus objetivos e seus preceitos estão explicitadas e são afetas tanto ao corpo administrativo, quanto ao militar.

Por fim, a Com Estrt do componente militar da Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN) é integrada e atua em apoio aos objetivos e metas da instituição. Agindo com unidade de esforço de todos os níveis e baseada em efeitos, aplica operações psicológicas e de informação em conjunto, se necessário.

Para a OTAN, a Com Estrt deve ser incluída no planejamento operacional desde as primeiras fases. Assim, certas capacidades (similares às CRI da doutrina militar brasileira) são empregadas de forma sincronizada visando a coordenar as ações em todos os níveis, sendo “vital para garantir a compreensão e a implementação da Comunicação Estratégica” (BRASIL, 2021a).

De acordo com o visto, as FA e instituições focam sua Com Estrt na mensagem e no público de interesse, agindo de forma sincronizada. A Com Estrt é empregada em suas operações e, em alguns casos, como no colombiano, produzem mensagens no idioma do público a quem se quer atingir, de forma a possuir maior abrangência.

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

A PND, ainda que não utilize em qualquer momento o termo “Com Estrt”, apresenta alguns dos seus pilares quando trata dos próprios pressupostos. Assim, consta que a referida Política deve “estimular o fundamental envolvimento de todos os segmentos da sociedade brasileira nos assuntos de Defesa, para o desenvolvimento de uma cultura participativa e colaborativa de todos os cidadãos” (BRASIL, 2020g).

Na sequência, a END mantém-se na mesma diretiva da PND. O documento apresenta medidas (Estratégias e Ações Estratégicas) a serem implementadas, com possibilidade de uso pela Com Estrt, como o emprego da Com Soc, a previsão de planejamento de ações de promoção institucional e a visibilidade dos temas de Defesa (BRASIL, 2020e).

Na Marinha do Brasil (MB), a Com Soc da Instituição é a responsável por empregar a comunicação de forma estratégica, de acordo com o EMA-860 - MANUAL DE COMUNICAÇÃO SOCIAL DA MARINHA (BRASIL, 2018b). A reestruturação de seu Sistema de Comunicação Social inseriu o previsto nesse manual no planejamento estratégico da Força, visando à consecução dos objetivos previstos no Plano Estratégico da Marinha (PEM 2040).

A comunicação organizacional da MB segue a divisão empresarial, com 04 áreas de atuação: Institucional, Interna, Mercadológica e Administrativa/Pública. Além disso, destaca a importância da comunicação ser integrada entre todos os níveis, da estratégia de marketing e da seleção de seus públicos de interesse. Os Objetivos Permanentes de Comunicação Social cumprem função de fundamentar a divulgação dos objetivos estratégicos da instituição (BRASIL, 2018b).

A Força Aérea Brasileira (FAB), por sua vez, integra o Sistema de Comunicação Social da Aeronáutica (SISCOMSAE) com as Relações Institucionais buscando, nos mais diversos níveis, realizar uma Com Estrt integrada, alinhada e sincronizada. Para isso, seus planos estratégico, setoriais e anuais são regidos pela Sistemática de Planejamento e Gestão Institucional da Aeronáutica (SPGIA) (BRASIL, 2021a)

Assim como na MB, na FAB a Comunicação Social é a grande responsável pelas ações do que a Força considera Com Estrt. Com isso, esta funciona como instrumento que alinha os interesses e as expectativas dos públicos de interesse com o atingimento dos objetivos organizacionais da Força.

No escopo do objetivo deste trabalho, cabe destacar que, entre as ações de Com Estrt que a FAB atribui ao Centro de Comunicação Social da Aeronáutica, em seus documentos-base, está a organização da “atuação dos elos do SISCOMSAE durante operações e exercícios militares” (BRASIL, 2021a). Com isso, observa-se que a Força prevê o emprego da Com Estrt como ferramenta de apoio até o nível tático.

### **3.2.4 A Sistemática de Planejamento Estratégico do Exército e a Com Estrt**

No âmbito do Exército Brasileiro, a 3ª fase do Sistema de Planejamento Estratégico do Exército (SIPLEx) é a Política Militar Terrestre (PMT), em que são estabelecidos os Objetivos Estratégicos do Exército (OEE). Estes Objetivos, como prioridade estratégica do EB, possuem a necessidade de comunicação aos seus públicos de interesse de forma eficaz (BRASIL, 2018a).

As Estratégias e Ações Estratégicas previstas para o atingimento dos OEE, por sua vez, estão presentes na Estratégia Militar Terrestre (EMT), na Fase 4 (BRASIL, 2018a). A Concepção Estratégica, elaborada nesta fase, é conceitual e tem como principal objetivo a indicação de como deve ser cumprida a missão pela F Ter, indicando sua organização e articulação. Baseada na Doutrina Militar Terrestre, a Concepção Estratégica destaca o emprego de tropa em operações militares em geral, com destaque, para o escopo deste trabalho, para as classificadas como não guerra (garantia dos poderes constitucionais, da lei e da ordem; e atribuições subsidiárias) (BRASIL, 2018a), que permitem o emprego combinado da Com Estrt.

Na Fase 05 do SIPLEx, tem-se como produto o Plano Estratégico do Exército (PEEx), elaborado pelo EME. Esse Plano visa a “direcionar o esforço dos investimentos da Força para o quadriênio 2020-2023, dando prosseguimento ao processo de transformação do Exército rumo à Era do Conhecimento” (BRASIL, 2019b).

Nesse sentido, o PEEx estabelece as atividades resultantes do alinhamento estratégico entre os OEE da PMT e as Estratégias e Ações Estratégicas da EMT. Documento de lapso temporal alongado, o PEEx estabelece metas, prazos e responsabilidades para conclusão das atividades previstas, o que permite sua integração com a Com Estrt.

### **3.3 A COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA NO EXÉRCITO BRASILEIRO**

A Diretriz Geral do Comandante do Exército 2021-2022 (BRASIL, 2021b) não emprega o termo “comunicação estratégica” em qualquer passagem. Apesar disso, percebe-se a existência de ligações com o tema, tanto em suas premissas (04), quanto em suas diretrizes específicas (42). A Diretriz reforça a importância da preservação da imagem da Força e dos diversos públicos de interesse, assim como a relevância do papel da Com Soc.

No contexto atual, a Com Estrt no EB tem como características o “uso das mídias digitais, com ampla e rápida propagação de narrativas, facilitada pela projeção e capilaridade em âmbito nacional” (BRASIL, 2021a). Essa estratégia é empregada majoritariamente no fortalecimento da imagem da Instituição correlacionando-a com sua história, valores e entregas à sociedade (BRASIL, 2021a).

Conforme apresentado, a comunicação estratégica, como ferramenta de apoio às instituições, ainda é incipiente e, muitas vezes, confundida com a comunicação social (Com Soc), sendo esta assim definida no EB:

**“Processo pelo qual se podem exprimir ideias, sentimentos e informações, visando a estabelecer relações e somar experiências. Compreende as atividades de Relações Públicas, Assessoria de Imprensa e Divulgação Institucional. É um campo de conhecimento acadêmico que busca aperfeiçoar o relacionamento entre os seres humanos como indivíduos ou como integrantes de um grupo social”** (BRASIL, 2017c)

Em seus preceitos, o mesmo manual destaca que a Com Soc deve “fornecer respostas adequadas e oportunas aos questionamentos da sociedade relacionados à Instituição” (BRASIL, 2017c). Nesses aspectos específicos, verifica-se que a Com Soc possui um perfil mais reativo, de apresentar explicações a questões levantadas. A Com Estrt, por sua vez, tem como objetivo comunicar-se de forma proativa com seus públicos de interesse, inclusive propondo ações.

Apesar disso, há uma clara sinergia entre as Com Soc e Estrt. Nesse sentido, o EB estabeleceu pontos de contato entre ambas, nas premissas de sua Diretriz Geral (EB10-D-01.018):

**“utilizada no processamento e na disseminação da informação de temas institucionais de interesse** do EB, sendo definida como a comunicação **alinhada, integrada e sincronizada** com os OEE, **impondo a combinação das práticas tradicionais de comunicação social**, com as relações institucionais e com o emprego de mídias digitais.” (BRASIL, 2020c, grifos e sublinhados do autor).

Na análise dessa primeira definição, é possível observar os conceitos apresentados nos tópicos iniciais deste trabalho. A Diretriz ainda estipula que “as ações sejam sincronizadas, no tempo e no espaço, **produzindo resultados efetivos**” (BRASIL, 2020c, grifos do autor). Assim, em consonância com a teoria

mais aceita, pode-se verificar que, para o EB, a Com Estrt deve estar presente até o nível tático. Além disso,

“Os participantes da construção, da preservação e da difusão das narrativas, em todos os níveis devem:

1) **atuar junto aos públicos-alvo** prioritários de forma proativa;

(...)

3) considerar a complexidade da dimensão informacional (...);

4) **buscar parcerias com órgãos externos à Força** capazes de multiplicar o efeito das narrativas, **combinando atitudes e ações práticas**, com a finalidade de conciliar interesses e coordenar esforços para a consecução de objetivos e propósitos que atendam à Instituição” (BRASIL, 2020c, grifos do autor).

No recorte acima, se pode observar orientações relevantes a fim de serem mitigadas as ações de desinformação (ou seus efeitos) a que a tropa é submetida em operações na Amazônia Legal: a atuação junto ao público-alvo e as parcerias para se atingir os objetivos da Instituição. Além disso, a Diretriz destaca a importância da combinação de atitudes, em que podemos considerar a sinergia possível entre a Com Estrt e outros instrumentos empregados em operações, como será apresentado adiante.

No que se refere à Diretriz Anual de Comunicação Estratégica no âmbito do Exército (2021), destaca-se a importância de as narrativas e os temas estarem coerentes com os OEE previstos no PEEEx. Em suas premissas, reforça, ainda, que as ações devem estar sincronizadas em todos os níveis da instituição, desde “os comandantes nos diversos níveis até militares atuando isoladamente” (BRASIL, 2021c). Além disso, fica claro que o planejamento e a execução da Com Estrt deve envolver o nível operativo e não apenas institucional/estratégico. Dentro do escopo deste trabalho, cabe ressaltar que o documento, ao definir as etapas de planejamento e execução, determina que:

- devem ser consideradas as diretrizes de mais alto escalão para alinhamento das narrativas nos mais diversos níveis;

- os objetivos devem ser determinados para alinhamento com a narrativa a ser utilizada e o caminho a ser percorrido (linhas de esforço), bem como as ações a serem empreendidas;

- devem ser selecionadas as ideias-força para a construção da narrativa, com o emprego da Com Soc.



Pelo apresentado, pode-se inferir que no EB a Com Soc serve como norteadora à Com Estrt. Nesse sentido, BRASIL (2021a) propõe que a arquitetura da Com Estrt EB se apoie nos 03 (três) alicerces da Com Soc institucional (credibilidade, transparência e oportunidade), acrescido de 01 (um) pilar, o Poder da Marca.



Figura 1 – arquitetura da Comunicação Estratégica no Exército Brasileiro  
Fonte: BRASIL (2021a)

Essa referência é relevante a fim de que se possa aprofundar a relação entre as Com Soc e Estrt quando derivada para as operações militares.

### 3.4 RELAÇÃO ENTRE COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA E OPERAÇÕES

A Diretriz Geral de Comunicação Estratégica no âmbito do Exército (2020) apresenta o direcionamento inicial do emprego da Com Estrt no contexto das operações:

**“A Com Estrt atua em sintonia e de forma coordenada com as Operações de Informação (Op Info), ainda que apresentem diferentes objetivos. As Op Info são conduzidas, prioritariamente, no contexto do emprego da F Ter, com atuação integrada das capacidades relacionadas à informação, para influenciar um oponente real ou potencial”** (Brasil, 2020c, grifos do autor)

Sobre a imagem da Instituição e as ações de desinformação de que é vítima, a Diretriz afirma:

- “ (...) g. A imagem institucional é um ativo de grande relevância no EB. Sua preservação e fortalecimento devem conter abordagens preventivas e reativas, diante das ameaças potenciais ou concretas que possam afetá-la. (...)
- h. As ameaças à imagem do Exército podem ser direcionadas **visando à desinformação** e à contraposição de narrativas ao discurso institucional.(...)” (Brasil, 2020c, grifos do autor)

Ainda que a desinformação possa ocorrer em todos os níveis, o foco deste trabalho são as operações. Assim como na Diretriz Com Estrt EB, a Comissão Interescolar de Doutrina de Operações Conjuntas (CIDOC) aborda, em uma Nota Escolar intitulada “As Operações de Informação no Nível Operacional” (BRASIL, 2020d), um caminho possível. A Nota destaca, inicialmente, que “o esforço de Com Estrt é condicionado desde o nível político e sua execução pode alcançar regulações até o nível tático” (BRASIL, 2020d).

A CIDOC afirma que os envolvidos em um conflito podem buscar o desequilíbrio de suas capacidades atuando na dimensão informacional (BRASIL, 2020d). Nesse sentido, a guerra de informação seria o “conjunto de ações destinada a obter a superioridade de informações” (BRASIL, 2020d), atingindo diretamente a liberdade de ação dos atores. Dentro do contexto vivenciado pela tropa do EB na Amazônia Legal, infere-se a existência de uma guerra de informação, em que a tropa, alvo de ações específicas de desinformação, é limitada em sua capacidade de atuar de acordo com o seu planejamento prévio. Nesse contexto, a Nota do CIDOC apresenta um conceito para Com Estrt:

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

Na definição acima, a CIDOC considera que a Com Estrt é abrangente, envolvendo não apenas a área militar, mas também as demais expressões do poder

nacional. Nesse caso, a Comissão destaca que a liberdade de ação pode estar em disputa em uma guerra de informação, termo comumente relacionado às Operações de Informações (Op Info) e não à Com Estrt.

No sentido de aprofundar essa correlação entre Com Estrt e Op Info, verifica-se que, nos fundamentos, a Nota Escolar destaca que

“As Operações de Informação (Op Info) consistem na coordenação do **emprego integrado das Capacidades Relacionadas à Informação (CRI)**, em contribuição a outras operações ou mesmo compondo o esforço principal, **para informar e influenciar pessoas ou grupos hostis, neutros ou favoráveis, capazes de impactar positiva ou negativamente o alcance dos objetivos políticos e militares**” (BRASIL, 2020d)

O manual **Operações de Informação**, EB70-MC-10.213 - 2ª Edição (BRASIL, 2019a), define Com Estrt de forma similar ao apresentado na Nota da CIDOC, principalmente no que se refere à abrangência, mas ampliando o entendimento para Com Estrt militar:

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

Sobre as Op Info, afirma que

“consistem na **atuação metodologicamente integrada de capacidades relacionadas à informação**, em conjunto com outros vetores, para **informar e influenciar grupos e indivíduos**, bem como afetar o ciclo decisório de oponentes, ao mesmo tempo protegendo o nosso. Além disso, **visam a evitar, impedir ou neutralizar os efeitos das ações adversas na Dimensão Informacional.**” (BRASIL, 2019a, *grifos do autor*)

De acordo com os documentos apresentados, percebe-se claramente a integração de variada gama de vetores e instrumentos usados pela Com Estrt. Para a finalidade deste estudo, o emprego das narrativas visando impedir a atuação de atores antagônicos e suas ações de desinformação são um exemplo relevante. Com isso, destaca-se que, à medida em que se avança na teoria e doutrina vigentes, é possível se perceber que a Com Estrt pode ser empregada no combate às *fake news* a que a tropa é submetida durante as operações na Amazônia Legal.

Ao mesmo tempo, observa-se que as CRI que compõem as Op Info tem um alinhamento com a Com Estrt. Rodrigues (2013) propôs a integração das Operações Psicológicas ao Sistema de Comunicação Social do Exército como uma forma de estabelecer uma relação com a Com Estrt. A Guerra Eletrônica (GE), a Guerra Cibernética (G Ciber), a Inteligência (Intlg), entre outras, também poderiam ser empregadas como essa finalidade. Para BRASIL (2021a) “entre as CRI, as Operações Psicológicas e a Comunicação Social são as que mais se aproximam, para fins de emprego, das Com Estrt”.

Apesar de, como destacado anteriormente, possuírem objetivos finais distintos, na medida em que a Com Estrt é mais abrangente e as Op Info vocacionadas às operações militares, ambas tem como base a busca pelo domínio de suas narrativas dentro da dimensão informacional. Além disso, buscam identificar e influenciar públicos de interesse, ao mesmo tempo em visam a mitigar os efeitos negativos de ações contrárias, sejam sobre questões mais abrangentes da Instituição (Com Estrt), seja sobre a tropa em operações (Op Info).

Cabe ressaltar que, em se falando de operações militares e, mais especificamente, Op Info, deve-se ter em conta que um de seus princípios é o planejamento baseado em efeitos. Assim sendo, o emprego da Com Estrt e suas narrativas poderia ser empregada na seleção de temáticas a serem aplicadas no terreno e o planejamento dos referidos efeitos. Ainda vindo do escopo da Com Estrt e buscando-se a sinergia, a seleção dos públicos de interesse relevantes ao ambiente da Amazônia Legal também poderia ser aproveitado.

As Op Info (ou algumas de suas CRI), por sua vez, passariam a atuar com a proximidade das operações militares. Nesse sentido, funcionariam a partir de uma ideia geral de saturar o ambiente com as narrativas e os objetivos presentes no PCEEx, alinhados com a operação militar propriamente dita. Essa atuação teria a

função de mitigar os efeitos das ações de desinformação que visam a retirar a liberdade de ação da tropa que estiver operando.

Esses aspectos são relevantes na medida em que observa que podem ser empregadas, conjuntamente, as ferramentas existentes na Diretriz Anual de Comunicação Estratégica (com suas narrativas), nos Objetivos de Comunicação Estratégica do Exército (OCEE) propostos Plano de Comunicação Estratégica do Exército (PCEEx) e nas CRI das Op Info.

### 3.5 A DIRETRIZ ANUAL E O PLANO DE COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA DO EXÉRCITO

O Plano de Comunicação Estratégica do Exército (PCEEx) é uma das entregas do Projeto Interdisciplinar (PI), conduzido pelos alunos do CPEAEx de 2021. Por ser um estudo profundo que resultou no produto mais completo do gênero no âmbito do EB, ele é muito abrangente. Nesse sentido, este tópico vai focar nos Objetivos de Comunicação Estratégica do Exército (OCEE) alinhados com os públicos de interesse do PCEEx e as narrativas previstas na Diretriz Anual de Comunicação Estratégica-2021, e que possuam algum nível de relação com o tema deste trabalho.

Na sua Diretriz Anual, Brasil (2021c) determina narrativas gerais e específicas. Além disso, a Diretriz alinha quais os OEE estão relacionados a essas narrativas. Entre as gerais, as que mais encontram sintonia com o possível emprego combinado Com Estrt – Op Info/CRI, na análise deste autor, seriam:

- “O EB é uma Instituição de Estado, coesa e perfeitamente integrada à sociedade, com firme propósito de servir à Nação”, relacionando-se por intermédio dos OEE 11 (Fortalecer os Valores, os Deveres e a Ética Militar) e 14 (Ampliar a Integração do Exército à Sociedade); e
- “Os militares do Exército possuem alto nível de preparo e estão perfeitamente capacitados para enfrentar todos os desafios que lhes são propostos”, cujo principal objetivo para este trabalho seria o OEE 3 (Contribuir com o Desenvolvimento Sustentável e a Paz Social).

Por sua vez, as narrativas específicas e os OEE previstos na Diretriz Anual (2021c) e mais pertinentes ao tema proposto seriam:

- “O Exército atua na proteção da sociedade brasileira, cooperando com órgão e agências governamentais na área de saúde para a prevenção da COVID-19 no país”, atendida pelos OEE 03, 11 e 14 acima detalhados;
- “As ações subsidiárias de controle de desmatamento e de combate a focos de incêndio na Amazônia Legal demonstram à sociedade a capacidade do Exército de atuar proativamente na proteção do meio ambiente”, pelos OEE 03 e 14; e
- “O Exército atua no combate a delitos transfronteiriços e ambientais na faixa de fronteira, contribuindo para o aumento da sensação de segurança da população e para a inibição de ilícitos na faixa de fronteira”, também atendida pelos OEE 03 e 14.

Observa-se que a Diretriz Anual de Com Estrt (2021c) aplica uma série de narrativas, em toda a Amazônia, dentro e fora da faixa de fronteira. Nesse sentido, o trabalho de longo prazo da Com Estrt seria a divulgação, por intermédio dos OCEE propostos no PCEEx, alinhados às narrativas acima. Assim, este trabalho propõe, inicialmente, os OCEE dispostos em Brasil (2021a):

- Para o OEE 03 – OCEE 03 “Promover a Marca Exército Brasileiro como ator de elevado nível no Desenvolvimento Sustentável Nacional (atuando por meio das capacidades de monitoramento, controle, apoio à decisão e emprego nas fronteiras nacionais) e no apoio às operações de coordenação e cooperação com agências na garantia da paz social”;
- Para o OEE 11 – OCEE 11 “Promover o EB como instituição dotada de uma sólida cultura e valores institucionais perenes”; e
- Para o OEE 14 – OCEE 14 “Divulgar as ações do Exército, promovendo a temática de Defesa, e interagindo com a sociedade nos assuntos de interesse”.

Ainda no escopo do PCEEx, a seleção de grupos e públicos de interesse é outra ferramenta que pode ser usada de forma sinérgica pelas Op Info/CRI. Entre os propostos, os que possuem maior afinidade com o objeto deste trabalho seriam:

- GOVERNO: em todas as esferas e níveis, devido principalmente à necessária atuação interagências;
- ACADEMIA: com preferência aos grupos que apoiem ações dentro da Amazônia Legal, principalmente em TI e áreas de preservação ambiental;
- MÍDIAS: como forma de fortalecer as narrativas propostas, focando nas regionais e locais. Para o caso concreto proposto (operações) as mídias nacionais seriam mais afetas à Com Estrt;
- ENTIDADES E ORGANIZAÇÕES SOCIAIS: com destaque àquelas que apoiem ações dentro da Amazônia Legal, principalmente em TI e áreas de preservação ambiental; e
- SOCIEDADE: buscando atingir a população em geral.

Deve-se arquitetar o funcionamento da integração entre a Com Estrt e as CRI, sendo elas partes integrantes de uma Op Info ou não. No caso concreto, as ações previstas pela Com Estrt, com a definição de suas narrativas e públicos de interesse e seus OCEE plenamente alinhadas com os OEE, devem ser empregadas como suporte no planejamento de uma operação. Assim, a partir do momento em que uma determinada operação for prevista para a Amazônia Legal e se iniciarem os planejamentos, as CRI devem estar presentes. Isso permitirá que o alinhamento com a Com Estrt se mantenha, devendo as CRI atuar de forma preventiva, antes de a tropa operativa chegar ao terreno e iniciar suas ações.

No prosseguimento, seguem os resultados obtidos a partir da pesquisa realizada com o objetivo de verificar a validade das proposições acima, principalmente no que se refere à utilização da Com Estrt e as Op Info como ferramentas integradas para limitar os efeitos das ações de desinformação. O teor das perguntas encontra-se no Anexo a este trabalho.

### 3.6. ANÁLISE DOS RESULTADOS

O contexto de todos os questionamentos foi o mesmo, qual seja, a busca por soluções a fim de se mitigarem os efeitos das ações de desinformação a que a tropa em operações na Amazônia Legal é submetida.

Primeiramente, foi questionada a possibilidade do emprego preventivo e sinérgico da Com Estrt e as Op Info, com a visão de que ações de Op Info (ou de

algumas de suas CRI) para operações específicas poderiam ser planejadas com base nos OEE e nos públicos de interesse previstos pela Com Estrt. Nesse quesito, 85,7% responderam que “concordavam totalmente”, enquanto os demais 14,3% “concordaram parcialmente”.

É possível aferir-se que o fato de ambos, Com Estrt e Op Info, possuírem objetivos diferentes, não impede a utilização de ferramentas e informações compartilhadas. Nas questões seguintes, de que forma isso pode ser feito é apresentado.

O segundo questionamento permitia mais de uma resposta e se referia a quais seriam as CRI mais adequadas a serem aplicadas ao caso em estudo. Comunicação Social (71,4%), Inteligência e Operações Psicológicas (Op Psico) (ambas com 61,9%) foram as mais citadas. Além delas, as Guerras Cibernética (42,9%) e Eletrônica (9,5%) também foram mencionadas.

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

A terceira pergunta envolvia o entendimento de que as ações de integração entre a Com Estrt e as Op Info (ou apenas algumas de suas CRI) deveriam constar dos planejamentos iniciais. Com isso, a atuação dessas ferramentas se daria de forma preventiva em relação às ações de desinformação contra a tropa, e com antecedência em relação à chegada para as operações.

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



das operações deve contemplar a temática, utilizando-se das ferramentas que a Com Estrt oferece, como base para o desenvolvimentos das atividades relativas às CRI.

A quarta questão permitia múltiplas soluções e se referia às narrativas presentes na Diretriz Anual de Comunicação Estratégica do Exército (2021), apresentadas no tópico anterior, e que poderiam ser empregadas de forma dual, para Com Estr e as Op Info/CRI. Todas as opções ficaram com aprovação similar (entre 42,9 e 57,1%), com destaque especial para a que afirma que “O EB é uma Instituição de Estado, coesa e perfeitamente integrada à sociedade, com firme propósito de servir à Nação”. Desse modo, infere-se que, de acordo com as respostas recebidas, as diversas narrativas indicadas por este estudo poderiam servir de ponto de partida para as Op Info em operações específicas.

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

Tendo em vista a afinidade entre os OEE (PEEx) e os OCEE propostos pelo CPEAEx, a sexta questão buscou identificar, entre todos, qual o objetivo de comunicação mais importante, fazendo isso por intermédio da possibilidade de escolha de apenas uma opção. Assim como na pergunta anterior, os OCEE 03 e 14 foram os mais escolhidos, com 52,4% e 42,9%, tendo havido um militar que optou por ambos. Com isso, as soluções das questões 5 e 6 se apresentaram de forma coerente.

A sétima pergunta envolvia a indicação dos principais grupos e públicos de interesse a serem trabalhados no contexto do caso apresentado, tanto pela Com Estrt, quanto pelas Op Info/CRI. As 05 (cinco) opções apresentadas se mostraram relevantes para os respondentes, com destaque para sociedade (85,7%) e mídias (76,2%). Ainda assim, Governo (61,9%), Academia (57,1%) e entidades e organizações sociais (42,9%) também foram lembradas em boa parte das respostas.

Das respostas, pode-se concluir que os públicos propostos pelo PCEE podem servir de referência às CRI envolvidas em determinada operação específica.

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

#### 4. RECOMENDAÇÕES

Baseado nas análises da teoria apresentada, da situação da Com Estrt atual no EB, da proposta de PCEEx e da pesquisa de campo realizada, seguem-se as seguintes recomendações:

- **Recomendação 01:** usar as ferramentas da Com Estrt em sinergia com as Op Info (ou de algumas de suas capacidades, a depender do caso concreto). Essa integração deve ser feita desde os planejamentos iniciais, tão logo haja a definição de uma operação na região da Amazônia Legal e, mais particularmente, quando houver previsão de ocorrer em TI ou em reservas ambientais. Cada operação possui a sua peculiaridade e, dentro dessa perspectiva, as CRI selecionadas deverão atender à sua necessidade específica. A despeito disso, a Com Soc, Intlg e Op Psico devem ser consideradas como opções desde os primeiros preparativos. As ferramentas relacionadas à guerra cibernética, ainda que indicadas na pesquisa, devem ser vistas com parcimônia tendo em vista questões legais.

- **Recomendação 02:** deve ser feita a análise e a integração entre as narrativas (gerais e específicas) constantes na Diretriz Anual de Comunicação Estratégica-2021, os OEE do PEEEx e os OCEE e os públicos de interesse do PCEEx (proposto pelo CPEAEx 2021). Isso permitirá um alinhamento da Com Estrt em todos os níveis, conforme preconizado. Ao mesmo tempo, considerando-se essas ferramentas para emprego das CRI necessárias a uma operação, possibilitará a sincronização de ações em todos os níveis.

- **Recomendação 03:** há preferência pela utilização de militares habilitados para a execução das atividades de integração entre a Com Estrt e o emprego das CRI. Essa questão é preponderante principalmente quando envolver os níveis mais elevados de planejamento, em que será relevante a fim de se analisar com profundidade a necessidade e a capacidade de serem realizadas essas atividades no terreno. A inexistência de pessoal especializado, apesar de limitar o poder de

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

## **5. CONCLUSÃO**

A crescente presença do Estado brasileiro, principalmente por intermédio das Forças Armadas, na área da Amazônia, tende a confrontar outros interesses contrários à sua presença na região. O ambiente multidimensional e informacional atual, que inclui as mídias sociais, se caracteriza pela dificuldade de controle e monitoramento no sentido de se diferenciar a mensagem verdadeira da falsa. Com isso, constantemente frações do Exército Brasileiro (EB) tem sido alvo de ações de desinformação, afetando diretamente em sua liberdade de ação.

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

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

Nesse sentido, os estudos conduzidos por alunos do Curso Política, Estratégia e Alta Administração do Exército (CPEAEx) da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (ECEME), que culminaram com a proposta de um Plano de Comunicação Estratégica do Exército (PCCEEx), tende a acelerar essa transformação. Ao incluir a análise de instituições nacionais e internacionais, as demais forças armadas brasileiras e de outros países, além da melhor teoria e doutrina existentes acerca do tema, o projeto interdisciplinar do CPEAEx será mais uma ferramenta a ser empregada pelo EB no avanço temática.

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

Para isso, as narrativas selecionadas por este estudo e constantes na Diretriz Anual de Comunicação Estratégica-2021, alinhadas com os Objetivos Estratégicos do Exército (OEE) e alguns dos Objetivos de Comunicação Estratégica do Exército (OCEE), previstos na proposta do PCCEEx, foram indicados e aprovados por ocasião da pesquisa de campo realizada, a fim de servirem de base para o emprego das CRI nas operações. No mesmo sentido, os públicos de interesse selecionados por este trabalho a partir da proposta do PCCEEx foram considerados pertinentes.

Para fins de prosseguimento dos estudos, este autor sugere que se aprofunde a análise acerca da forma mais adequada para se realizar a integração entre a Com Estrt e as CRI no planejamento das operações na Amazônia Legal. No mesmo sentido, a análise da pertinência das narrativas e dos públicos de interesse pode exigir um estudo específico, diferenciando os atores mais relevantes para cada região.

Por fim, a título de conclusão do presente estudo, este autor entende que a Com Estrt pode ser empregada como ferramenta com a finalidade de mitigar os efeitos das ações de desinformação a que as tropas do EB são submetidas na Amazônia Legal. Para isso, ela deve ser utilizada desde os planejamentos iniciais em conjunto e como forma de dar subsídios às Capacidades Relacionadas à Informação específicas selecionadas para cada caso concreto.

## REFERÊNCIAS

AGOSTINHO, T.C. As tecnologias digitais e as interações comunicacionais em organizações públicas de defesa nacional. Dissertação de Mestrado. Faculdade Cásper Líbero. São Paulo, 2012. Disponível em: <<https://casperlibero.edu.br/wp-content/uploads/2014/02/18-as-tecnologias-digitais-e-as-intera%C3%A7%C3%B5es-comunicacionais-em-organiza%C3%A7%C3%B5es.pdf>> Acesso em: 25 de mai. de 2021.

BARETA, A; NÉTO JÚNIOR, J.C. O impacto da propaganda adversa por meio de fake news nas redes sociais e o papel das operações psicológicas do exército brasileiro. **Revista Silva-humanidades em Ciências Militares**. Vol 2. n 2, jul.- dez. 2018.

BITTMAN, Ladislav. **A KGB e a desinformação soviética: Uma visão em primeira mão** / Ladislav Bittman - Campinas - SP 2019: VIDE editorial 2019. Versão Kindle.

BRASIL. Ministério da Defesa. OPERAÇÃO atende indígenas da etnia Xavante no Mato Grosso. **Governo do Brasil**, 2020a. Disponível em: <https://www.gov.br/pt-br/noticias/justica-e-seguranca/2020/07/operacao-atende-indigenas-da-etnia-xavante-no-mato-grosso> . Acesso em: 25 de jan. de 2021.

\_\_\_\_\_.\_\_\_\_\_. Poder Executivo entrega atualizações da PND, END e LBDN ao Congresso Nacional. [S. l.], 22 jul. 2020b. Disponível em: <https://www.gov.br/defesa/pt-br/assuntos/seprod/noticias/poder-executivo-entrega-atualizacoes-da-pnd-end-e-lbdn-ao-congresso-nacional>. Acesso em: 17 jun. 2021.

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

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

\_\_\_\_\_.\_\_\_\_\_. **Manual de Campanha EB70-MC-10.230 Operações Psicológicas**. 4ª edição, 2017b.

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

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

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

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

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

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

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Sistemática de Planejamento Estratégico do Exército. 2018a. Disponível em: <http://www.eb.mil.br/documents/10138/8567855/A%C3%A7%C3%B5es+e+Programas/03d96ae8-91cc-2c54-3440-3670cf13fffb>. Acesso em: 30 jun. 2021

\_\_\_\_\_. Marinha do Brasil. **Manual de Comunicação Social da Marinha do Brasil.** Rev. 1. Brasília. 2018b.

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

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

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

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

CARVALHO, M. F.; MATEUS, C. A. **Fake news e desinformação no meio digital: análise da produção científica sobre o tema na área de ciência da informação.** Belo Horizonte, nov 2018. Disponível em: <<https://periodicos.ufmg.br/index.php/moci/article/view/16901/13660>> Acesso em: 17 jun. 2021.

COLÔMBIA. Plan Estratégico de Comunicaciones 2020 “IRIS”. 2020.

DUNCAN, T. R. **IMC: Using Advertising and Promotion to Build Brands**, McGraw-Hill, 2002.

FRANCISCO, Severino. Sociedade da desinformação. Artigo publicado no **Observatório da Sociedade da Informação**, de responsabilidade do Setor de Comunicação e Informação da UNESCO no Brasil. Brasília, 2004. Disponível em: <http://unesdoc.unesco.org/images/0015/001540/154058por.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2021.

FREEMAN, R. Edward. **Strategic Management: A Stakeholder Approach**. Boston, London, Melbourne, Toronto: University Of Minnesota, 1984.

JUNIOR. W. F. C. **Desinformação - me engana que eu gosto**. 2016. Disponível em <https://www.defesanet.com.br/inteligencia/noticia/21443/Desinformacao---Me-engana-que-eu-gosto/>. Acesso em: em 29. jan. 2021.

LADEIRA, Daniela Lopes. **Teoria dos stakeholders no contexto da governança corporativa: um estudo de caso**. 2009. 104 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Ciências Empresariais, Faculdade de Ciências Empresariais – Face da Universidade Fumec, Belo Horizonte, 2009.

LIMA, Miguel Ferreira. **Gestão de marketing** / Miguel Ferreira Lima, Arão Sapiro, João Baptista Vilhena, Maurício Gangana – 8 ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

NASCIMENTO. C. G. B.. **O embasamento legal da atuação do Exército Brasileiro em Terras Indígenas situadas na faixa de fronteira amazônica. Trabalho de Conclusão de Curso**. Rio de Janeiro: ECEME, 2014.

PACEPA, Ion – **Desinformação: Ex-chefe de espionagem revela estratégias para solapar a liberdade, atacar a religião e promover o terrorismo** / Ion Mihai Pacepa, Ronald J. Richlak – Campinas-SP: VIDE editorial 2015.

RODRIGUES, Nilton Diniz - **A Comunicação Estratégica no Exército Brasileiro: A mudança do perfil das Operações Psicológicas, sua integração com o Sistema de Comunicação Social e os interesses da Força**. Rio de Janeiro. 2013.

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

UNESCO. **Central Amazon Conservation Complex**. 20---. Disponível em: <http://whc.unesco.org/en/list/998>. Acesso em 20. Jul. 2021.

UNITED NATIONS **A/72/525: Restructuring of the United Nations peace and security pillar**. Nova York, 2017.

UNITED STATES. Joint Chiefs Of Staff. Department of The Army. Department Of The Navy. Department of The Air Force. United States Coast Guard. **Commander's Communication Synchronization**. Joint Doctrine Note 2-13. 16 December 2013.



## ANEXO

### Pesquisa Comunicação Estratégica

#### INTRODUÇÃO

A presente pesquisa visa a subsidiar o *Policy Paper* apresentado à Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Ciências Militares, com ênfase em Política, Estratégia e Alta Administração Militar, sob o título "A Comunicação Estratégica como ferramenta de combate à Desinformação contra o Exército Brasileiro na Amazônia Legal". Relatos recorrentes em diferentes regiões da Amazônia Legal dão conta de que frações do EB não cumprem, parcial ou totalmente, a missão as quais foram incumbidas. Muitas vezes, o obstáculo é advindo de ações de desinformação produzidas por agentes antagônicos à atuação do Estado brasileiro. A título de ilustração, em 2020, durante a Op XAVANTE, tropas de ao menos 02 (duas) OM foram impedidas de atuar dentro de áreas indígenas devido a mensagens que afirmavam que os militares inoculariam patógenos de forma a exterminar a população indígena. O escopo desta pesquisa visa a verificar a possibilidade de sinergia entre as ações de Comunicação Estratégica (Com Estrt), alinhadas, integradas e sincronizadas desde o nível estratégico até o tático, com as Op Info e suas Capacidades Relacionadas à Informação, de forma a que os efeitos das ações de desinformação a que as tropas são submetidas sejam mitigadas.

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

CONCORDA TOTALMENTE

CONCORDA PARCIALMENTE

NÃO CONCORDO E NEM DISCORDO

DISCORDO PARCIALMENTE

DISCORDA TOTALMENTE

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

Comunicação Social

Operações Psicológicas

Inteligência

Guerra Eletrônica

Guerra Cibernética

Outro:

3. Considere o emprego da Com Estrt e, em complemento, de algumas das Capacidades Relacionadas à Informação, de forma a combater as ações de desinformação a que a tropa é submetida em operações na Amazônia Legal. Neste caso, as ações de integração entre a Com Estrt e as Op Info (ou apenas algumas de suas CRI) devem ser previstas nos planejamentos iniciais, de forma que, DE FORMA PREVENTIVA E COM ANTECEDÊNCIA EM RELAÇÃO À CHEGADADA

TROPA NO TERRENO, possam influir positivamente na conquista dos objetivos almejados. No que se refere a essa afirmação, o senhor:

CONCORDA TOTALMENTE

CONCORDA PARCIALMENTE

NÃO CONCORDA E NEM DISCORDA

DISCORDA PARCIALMENTE

DISCORDA TOTALMENTE

4. A Diretriz Anual de Comunicação Estratégica do Exército (2021) indica diversas narrativas determinantes (gerais e específicas) para que todos os produtos e ações emanadas pelos diferentes níveis estejam alinhadas à Diretriz do Cmt Ex e aos OEE. Entre essas, e considerando-se a realidade descrita na introdução desta pesquisa, em que tropas do EB na Amazônia Legal são alvo de ações de desinformação, quais das NARRATIVAS ABAIXO o senhor considera que poderiam ser empregadas em apoio às operações, seja por intermédio da Com Estrt (visão macro, de longo prazo) ou de CRI/Op Info (visão micro, focada em alguma operação específica)?

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

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

O Exército atua na proteção da sociedade brasileira, cooperando com órgão e agências governamentais na área de saúde para a prevenção da COVID-19 no país

As ações subsidiárias de controle de desmatamento e de combate a focos de incêndio na Amazônia Legal demonstram à sociedade a capacidade do Exército de atuar proativamente na proteção do meio ambiente

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

Outro:

5. A Diretriz Anual de Comunicação Estratégica do Exército (2021) correlaciona as narrativas determinantes (gerais e específicas) aos OEE previstos no Plano Estratégico do Exército (PEEx). Nesse sentido, e considerando-se a realidade descrita na introdução desta pesquisa, em que tropas do EB na Amazônia Legal são alvo de ações de desinformação, quais dos OEE ABAIXO o senhor acredita que poderiam ser empregadas em apoio às operações, seja por intermédio da Com Estrt (visão macro, de longo prazo) ou de CRI/Op Info (visão micro, focada em alguma operação específica)? (admite mais de uma resposta)

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

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

OEE 14 - Ampliar a Integração do Exército à Sociedade

Outro:

6. O Plano de Comunicação Estratégica do Exército (PCEEx) é uma das entregas do Projeto Interdisciplinar (PI) conduzido pelos alunos do CPEAEx de 2021, propondo Objetivos de Comunicação Estratégica do Exército (OCEE) relacionados aos OEE previstos no PEEx. Nesse sentido, e considerando-se a realidade descrita na introdução desta pesquisa, em que tropas do EB na Amazônia Legal são alvo de ações de desinformação, quais dos OCEE ABAIXO o senhor acredita que poderiam ser empregadas em apoio às operações, seja por intermédio da Com Estrt (visão macro, de longo prazo) ou de CRI/Op Info (visão micro, focada em alguma operação específica)?

OCEE 03 - Promover a Marca Exército Brasileiro como ator de elevado nível no Desenvolvimento Sustentável Nacional (atuando por meio das capacidades de

monitoramento, controle, apoio à decisão e emprego nas fronteiras nacionais) e no apoio às operações de coordenação e cooperação com agências na garantia da paz social

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

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

Outro:

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

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

ACADEMIA: com preferência aos grupos que apoiem ações dentro da Amazônia Legal, principalmente em TI e áreas de preservação ambiental

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

ENTIDADES E ORGANIZAÇÕES SOCIAIS: com destaque àquelas que apoiem ações dentro da Amazônia Legal, principalmente em TI e áreas de preservação ambiental

SOCIEDADE: buscando atingir a população em geral

Outro:

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