

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

Cel Inf ALEXANDRE RODRIGUES FEITOSA

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



Rio de Janeiro
2021

Cel Inf ALEXANDRE **RODRIGUES** FEITOSA

A Comunicação Estratégica na Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN) como possível referência para o Exército Brasileiro.

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.

Orientador: Cel Com R/1 LUIZ HENRIQUE PEDROZA **MENDES**

Rio de Janeiro
2021

F311d Feitosa, Alexandre Rodrigues

A Comunicação Estratégica na Organização do Tratado do Atlântico Norte como possível referência para o Exército Brasileiro. / Alexandre Rodrigues Feitosa —2021.
34f. : il. ; 30 cm.

Orientação: Luiz Henrique Pedroza Mendes.

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. 33 - 34

1. COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA. 2 OTAN. 3. EXÉRCITO BRASILEIRO. I.Título.

CDD 355.684

Cel Inf ALEXANDRE RODRIGUES FEITOSA

A Comunicação Estratégica na Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN) como possível referência para o Exército Brasileiro.

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.

Aprovado em 13 de outubro de 2021.

COMISSÃO AVALIADORA

LUIZ HENRIQUE PEDROZA **MENDES** – Cel R1 – Presidente
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

MÁRCIO TOMAZ DE **AQUINO** – Cel R1 – Membro
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

CLÁUCIO ROGÉRIO BESSA **GARCIA** – Cel R1 – Membro
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

C Mil A	Comando Militar de Área
CAN	Conselho do Atlântico Norte
CCOMSEX	Centro de Comunicação Social do Exército
CIE	Centro de Inteligência do Exército
CIMIC	Coordenação Civil Militar
CMI	Interação Civil Militar
Cmt Ex	Comandante do Exército
COE STRAT COM	Centro de Excelência de Comunicação Estratégica
Com Estrt	Comunicação Estratégica
DECEX	Departamento de Educação e Cultura do Exército
EB	Exército Brasileiro
ECEME	Escola de Comando e Estado-Maior do Exército
EME	Estado-Maior do Exército
F Ter	Força Terrestre
GU	Grande Unidade
O Psico	Operações Psicológicas
OADI	Órgãos de Assessoramento Direto e Imediato
ODG	Órgão de Direção Geral
ODOp	Órgão de Direção Operacional
ODS	Órgão de Direção Setorial
OEE	Objetivo Estratégico do Exército
OM	Organização Militar
OM	Organização Militar
Op Info	Operações de Informações
PEEX	Plano Estratégico do Exército
RACE	Reunião do Alto-Comando do Exército
RM	Região Militar

SUMÁRIO EXECUTIVO

Comunicação Estratégica é um conceito relativamente novo, que aborda uma capacidade básica do ser humano: comunicar-se. No contexto corporativo, esse conceito é explorado pelas organizações em prol de seus objetivos e metas. Neste sentido, a OTAN vem trabalhando neste tema e, ao se conhecer a metodologia executada por aquela Aliança, pode-se verificar a possibilidade de encontrar parâmetros úteis para a formulação e o aperfeiçoamento do conceito e da estrutura de Comunicação Estratégica no Exército Brasileiro. O Tema ganha especial atenção em um mundo onde existe uma diversidade grande de meios para realizar a comunicação, visando atender os diferentes públicos de interesse de uma Organização.

Palavras-chave: Comunicação Estratégica, OTAN, Exército Brasileiro.

EXECUTIVE SUMMARY

Strategic Communication is a relatively new concept that addresses a human being's basic ability to communicate. In the corporate context, this concept is explored by Organizations in support of their Objectives and Goals. In this sense, NATO has been working on this Theme and, once we know the methodology carried out by the Alliance, we will be able to verify the possibility of finding useful parameters for the formulation and implementation of the concept and structure of Strategic Communication in the Brazilian Army. The theme gains special attention in a world where there is a great diversity of means to carry out communication, aiming to meet the different audiences of interest of an Organization.

Keywords: Strategic Communication, NATO, Brazilian Army.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	08
2 METODOLOGIA	08
3 A ORGANIZAÇÃO DO TRATADO DO ATLÂNTICO NORTE (OTAN)	10
4 A COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA NA OTAN	12
4.1 DEFINIÇÃO	12
4.2 ATIVIDADES E CAPACIDADES	12
4.3 OBJETIVOS.....	13
4.4 A INTERAÇÃO.....	13
4.5 A COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA PARA O COMPONENTE MILITAR	14
4.6 MODELO DE ESTRUTURA DE COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA E DE DIRETRIZ.....	20
5 A COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA NO EXÉRCITO BRASILEIRO	22
5.1 O EXÉRCITO BRASILEIRO.....	22
5.2 A COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA NO EXÉRCITO BRASILEIRO.....	23
5.2.1 Diretriz Geral de Comunicação Estratégica no Âmbito do Exército.....	24
5.2.2 Estrutura da Comunicação Estratégica no Exército Brasileiro	25
5.2.3 Distribuição das Atribuições de Comunicação Estratégica.....	26
5.2.4 Resultados da Pesquisa Exploratória realizada no âmbito do Projeto Interdisciplinar do CPEAEx 2021.....	28
6 ANÁLISE E RECOMENDAÇÕES	29
6.1 ANÁLISE	29
6.2 RECOMENDAÇÕES.....	30
REFERÊNCIAS	33

1 INTRODUÇÃO

As organizações, instituições e órgãos de governos enfrentam grandes desafios para realizarem a inserção de seus produtos e serviços em um mundo complexo e volátil, típico dos dias atuais. Uma das formas de minimizar os obstáculos é o provimento de uma interação com os agentes envolvidos nos processos inerentes à organização através de uma Comunicação Estratégica.

Além de abordar uma das características básicas do ser humano, a Comunicação Estratégica é um conceito recente e ainda carente de um consenso completo. Ele pode ser analisado por vários ângulos, dependendo do interesse daquele que irá utilizá-lo.

Corporações, empresas, instituições e governos, cada um segundo o seu grau de maturidade gerencial, podem explorar esse tipo de comunicação na busca de alcançarem suas metas e objetivos. Isso pode ser aplicado aos interesses do Exército Brasileiro, facilitando o cumprimento de sua missão constitucional.

Nessa direção, este trabalho visa explicitar como a Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN) lida com a Comunicação Estratégica. Desta forma, ao verificar os principais aspectos de como aquela aliança trabalha tende-se a identificar pontos relevantes que possam auxiliar na formulação, implementação e/ou aperfeiçoamento do conceito e da estrutura de Comunicação Estratégica no Exército Brasileiro.

2. METODOLOGIA

Utilizando-se a metodologia da taxonomia, definida por Vergara (2009), a presente pesquisa classifica-se como qualitativa. Isso decorre do fato que o assunto tratado é de difícil mensuração numérica, bem como a representação do fenômeno deve ser reproduzido no contexto real de utilização.

Quanto à finalidade, o presente trabalho é descritivo, tendo em vista que o assunto possui grande particularidade técnica; e, ainda, aplicado, pela possibilidade de evidenciar abordagens que podem propor evoluções e aprimoramentos do tema abordado.

Os meios de investigação foram as pesquisas bibliográfica e documental, consultando artigos, publicações, sítios eletrônicos de Internet e documentação interna e oficial da Organização do Tratado do Atlântico Norte.

O universo considerado na presente pesquisa é a Organização do Tratado do Atlântico Norte e o Exército Brasileiro. Inicialmente, por meio da revisão literária, será apresentada a OTAN: suas origens, objetivos e constituição e organização. Posteriormente, serão expostas as iniciativas correspondentes ao tema, no âmbito do Exército Brasileiro.

Por fim, o presente trabalho apresenta sugestões baseadas na atual estrutura da OTAN que podem, com as devidas adaptações, serem adotadas pelo EB para o aperfeiçoamento de sua atual estrutura de Comunicação Estratégica

Diante do exposto, este trabalho definiu o seguinte problema: A Comunicação Estratégica da OTAN pode auxiliar na formulação, implementação e/ou aperfeiçoamento do conceito e da estrutura de Comunicação Estratégica no Exército Brasileiro?

3 A ORGANIZAÇÃO DO TRATADO DO ATLÂNTICO (OTAN)

A OTAN foi originada pela assinatura do Tratado do Atlântico Norte, em Washington, DC, nos Estados Unidos da América, no dia 4 de abril de 1949, dentro do contexto da Guerra Fria, após a 2ª Guerra Mundial.

A parte mais importante do documento é o Artigo V que compromete cada um dos estados membros a considerar um ataque armado contra um dos estados como um ataque armado contra todos os estados, estabelecendo assim uma cláusula de proteção mútua.

A OTAN é uma aliança política e militar entre diversos países da Europa cujo objetivo atual é o de garantir a liberdade e a segurança dos seus membros por meios diplomáticos ou, se necessário, pelo emprego de forças militares.

Atualmente, 30 países integram a OTAN, sendo eles: Albânia, Alemanha, Bélgica, Bulgária, Canadá, Croácia, Dinamarca, Eslováquia, Eslovênia, Espanha, Estados Unidos da América, Estônia, França, Grécia, Holanda, Hungria, Islândia, Itália, Letônia, Lituânia, Luxemburgo, Montenegro, Noruega, Países Baixos, Polônia, Portugal, Reino Unido, República Tcheca, Romênia e Turquia.

O Conselho do Atlântico Norte é o principal órgão de decisão política da OTAN. Cada país membro tem um assento no Conselho. Ele é dirigido pelo Secretário Geral da OTAN, que auxilia os membros a chegarem ao acordo em questões-chaves.

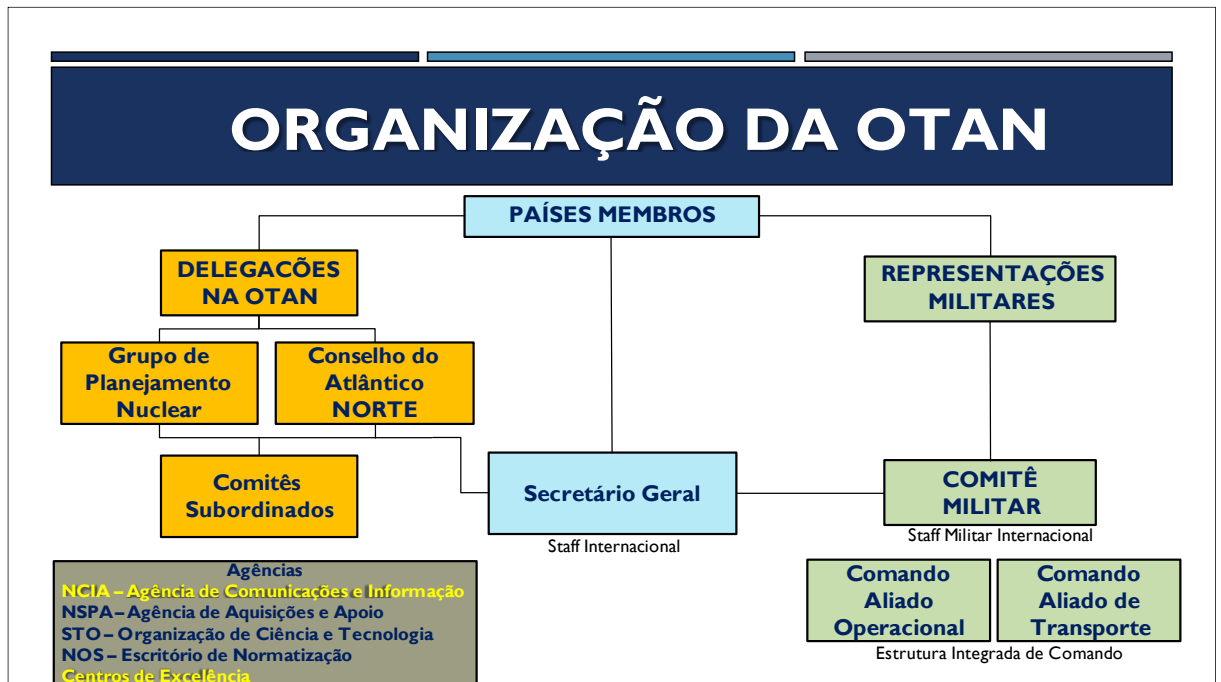
O Secretário-Geral é o principal porta-voz da OTAN e chefia o Estado-Maior Internacional da Organização, que fornece aconselhamento, orientação e apoio administrativo às delegações nacionais na Sede da OTAN.

Desde 1967, a Aliança tem a sua sede localizada na cidade de Bruxelas, na Bélgica, onde trabalha o Secretário-Geral e as Representações Permanentes de todos os países aliados componentes. Possui, ainda, como parte de sua estrutura orgânica, o Conselho do Atlântico Norte, um Grupo de Planejamento Nuclear, o Comitê Militar e uma rede de comitês subordinados.

O Comitê Militar é composto pelos Chefes de Defesa dos países membros da OTAN; o Estado-Maior Militar Internacional, órgão executivo do Comitê Militar; e a estrutura de comando militar, composta pelas Operações de Comando Aliado e Comando Aliado de Transporte.

A OTAN possui agências e organizações especializadas. Na parte educacional, o Centro de Excelência de Comunicação Estratégica, na sigla em inglês: *COE STRATCOM*.

Fig 01 – A organização da OTAN



Fonte: sítio eletrônico da OTAN (disponível em : <<https://www.nato.int/nato-welcome/index.html>>).

4 A COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA NA OTAN

No cumprimento de suas missões e no desenrolar das suas atividades, a OTAN percebeu a necessidade de entender e regular a Comunicação Estratégica no âmbito da Aliança.

Nesse sentido, em 2017, o Comitê Militar da OTAN publicou a Política para a Comunicação Estratégica (*NATO Military Policy on Strategic Communications, MC 0628*, Bruxelas, 2017). Atualmente, esse documento é a base doutrinária para todas as ações de Comunicação Estratégica no âmbito daquela organização, constituindo-se em texto base para os conceitos explanados neste capítulo.

4.1 DEFINIÇÃO

De acordo com *NATO* (2017), as Comunicações Estratégicas da OTAN são resultantes da utilização coordenada e apropriada das atividades e das capacidades de comunicações da OTAN em apoio às políticas, operações e atividades da Aliança.

4.2 ATIVIDADES E CAPACIDADES

O mesmo documento elenca as seguintes atividades e capacidades de Comunicação Estratégica:

- Diplomacia pública: comunicações civis da OTAN e esforços de divulgação responsáveis por promover a consciencialização, a compreensão e o apoio às políticas, operações e atividades da OTAN, em complemento dos esforços nacionais dos Aliados.

- Relações Públicas: engajamento civil da OTAN através da mídia para informar o público sobre as políticas, operações e atividades da OTAN de maneira oportuna, precisa, responsiva e proativa.

- Operações de Informação: assessoria militar da OTAN e coordenação das atividades de informação militar, a fim de criar os efeitos desejados na vontade, compreensão e capacidades dos adversários e em apoio às operações, missões e objetivos da Aliança

- Operações psicológicas: atividades psicológicas planejadas por meio de métodos de comunicação e outros meios dirigidos a públicos aprovados, a fim de influenciar percepções, atitudes e comportamentos, afetando o alcance de objetivos políticos e militares.

4.3 OBJETIVOS

A Aliança definiu os seguintes objetivos de Comunicação Estratégica, conforme o documento supracitado (NATO, 2017):

- **Contribuir**, de forma positiva e direta, para alcançar o sucesso das atividades da OTAN, incorporando o planejamento estratégico das comunicações em todo o planejamento operacional e político.

- **Construir**, em estreita e duradoura coordenação com as nações da OTAN, conscientização, compreensão e apoio público para políticas, operações e outras atividades específicas da Aliança, em todos os públicos relevantes.

- **Contribuir** para a consciência e compreensão do público em geral sobre a OTAN, como parte de um esforço diplomático público mais amplo e contínuo.

4.4 A INTERAÇÃO

A comunicação estratégica da OTAN engloba ações nos campos político e militar. No nível político, os órgãos e dirigentes agem pela diplomacia pública. No campo militar, as ações são desenvolvidas com ações sinérgicas de Comunicação Social e Operações de Informação, utilizando para isso: o engajamento de líderes, operações psicológicas, ações cibernéticas, operações de segurança, guerra eletrônica, coordenação civil militar, desinformação militar e outras operações militares.

Salienta-se que, dada a natureza política militar da Aliança e o fato dela ser constituída pela participação de delegações de 30 países, os conceitos preconizados são decorrentes do entendimento e da negociação com todos esses atores, facilitando a interação e divulgação dos objetivos da OTAN.

Dessa forma, percebe-se que as decisões principais no direcionamento dos valores e objetivos da OTAN são decididas pelo mais alto escalão da Aliança e, a partir daí, divulgadas pela rede capilar da organização.

Fig: 02 – A interação da Comunicação Estratégica na OTAN

INTERAÇÃO DA COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA NA OTAN



Fonte: OTAN (*NATO Military Policy on Strategic Communications, 2017*).

4.5 A COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA PARA O COMPONENTE MILITAR

A Comunicação Estratégica, no contexto das Forças Armadas da OTAN, é a integração das capacidades de comunicação e funções de pessoal de informação com outras atividades militares, a fim de compreender e moldar o Ambiente de Informação (AI), em apoio aos objetivos e metas da OTAN.

4.5.1 Princípios da Comunicação Estratégica

Os princípios da Comunicação Estratégica são abrangentes e se aplicam às atividades e ações, tanto cinéticas quanto não cinéticas, que têm efeito dentro do Ambiente Operacional, da maneira que se segue:

- Todas as atividades são baseadas nos valores da OTAN.
- A atividade é impulsionada por objetivos derivados de narrativa, da política e da estratégia emitidas dentro de uma estrutura de direção político-militar.
- Credibilidade e confiança são atributos vitais e devem ser protegidos.
- Palavras e ações devem estar alinhadas.
- O ambiente operacional deve ser compreendido.
- A comunicação é um esforço coletivo e integrado.
- O foco está em alcançar efeito e resultado desejado.
- A comunicação é capacitada em todos os níveis.

4.5.2 Diretrizes Organizacionais Estruturais

- Responsabilidade do Comando. A Comunicação Estratégica na OTAN é uma responsabilidade de comando que abrange todos os níveis, requerendo direção e orientação claras, incorporando a intenção do comandante em todos os aspectos das atividades do estado-maior.

- Comando de Missão. O Comando da Missão é essencial para uma Comunicação Estratégica eficaz e oportuna, requerendo a capacitação de cada nível para se adaptar, integrar e implementar as suas circunstâncias de forma adequada, a fim de alcançar o efeito desejado.

- Unidade de Esforço / Propósito. A Unidade de Esforço descreve as formas e os meios pelos quais o esforço é organizado entre os integrantes da equipe para atingir os objetivos, integrando-se à Comunicação Estratégica.

- Autoridade. A Comunicação Estratégica dirige, coordena e sincroniza o esforço geral de comunicação e garante a coerência entre as capacidades de comunicação e as funções do pessoal de informação, que mantém suas responsabilidades funcionais. Com relação à Comunicação Social, o Diretor de Relações Públicas / Porta-voz mantém o papel consultivo independente e o acesso direto ao comandante em assuntos de Comunicação Social, bem como responsabilidades pelo envolvimento com a mídia.

- Organização - Estruturas integradas. A eficiência e a unidade de esforço determinam que as capacidades de comunicação e as funções do pessoal de informação sejam estruturalmente agrupadas, sem a exclusão de suas responsabilidades funcionais.

- Com base em efeitos. A Comunicação Estratégica trata de criar efeitos no Ambiente Operacional. Cada um dos recursos de comunicação e função do pessoal de informações apoia esse esforço, de maneira coerente com suas políticas.

- Compreensão. Na busca pela consciência situacional é necessário implantar um mecanismo para aproveitar a análise e avaliação da Área de Operações que utiliza totalmente as organizações existentes em todos os níveis. Isso permite uma compreensão abrangente, garantindo que as responsabilidades sejam compreendidas, eliminando a duplicação e maximizando a eficiência.

- Adaptabilidade e capacidade de resposta. A natureza da coleta de informações modernas exige estruturas mais flexíveis e responsivas capazes de absorver informações de todas as fontes possíveis e, a partir de então, fundi-las,

analisá-las e distribuí-las para uso oportuno e apropriado nas atividades de comunicação e informação.

- Recursos - Capacitação Profissional. A implementação eficaz da Comunicação Estratégica envolve todo o esforço da força; os profissionais diretamente envolvidos no planejamento e na obtenção dos efeitos da informação precisam ser totalmente treinados, experientes e equipados, incluindo especialistas em comunicações, planejadores, pesquisadores e analistas.

- Esforço sustentado. Dada a constante evolução do Ambiente Operacional e a crescente "armamentização" da informação, uma abordagem organizada e codificada para monitorar, avaliar, compreender e agir é necessária em uma base contínua.

4.5.3 Funcionamento das Comunicações Estratégicas na OTAN - relacionamento e ligações

- Dimensão Política. O CAN fornece orientação geral e direção para os esforços de Comunicação Estratégica da OTAN. O Secretário-Geral (SG) fornece orientações específicas sobre a Comunicação Estratégica para todos os corpos e comandos, civis e militares, da OTAN. O SG é o principal porta-voz da Aliança e sua orientação é levada adiante pela Divisão de Diplomacia Pública da OTAN (DDP). O Secretário-Geral Adjunto (ASG) do DDP supervisiona a coordenação de todas as atividades de Comunicação Estratégica em todos os corpos e comandos civis e militares da OTAN, e dirige todas as atividades de diplomacia pública (exceto imprensa e mídia, que são dirigidos pelo porta-voz da OTAN em nome do SG).

- Comando. o Chefe de Comunicação Estratégica / Diretor de Comunicações (ou título semelhante) se reporta diretamente ao Grupo de Comando sobre os esforços combinados de atividades de comunicação e informação.

- Assuntos Públicos Militares (Com Soc). Os Assuntos Públicos Militares são parte da diretoria de comunicações ou elemento de equipe semelhante, mantendo suas responsabilidades funcionais para Com Soc, e com relação ao Diretor de Relações Públicas / Porta-voz, mantém o papel de consultor independente e acesso direto ao comandante em assuntos de Com Soc.

O Chefe da Comunicação Estratégica garante, de acordo com as políticas da OTAN, que o Ch Com Soc não terá nenhuma função no planejamento ou execução de Op Psico ou Op Info / Op Intlg. Essa coordenação e eliminação de conflitos são essenciais para manter a integridade e consistência das narrativas e mensagens da Aliança e ajuda a prevenir o fratricídio de informações.

- Operações psicológicas (Op Psico). Os integrantes da equipe de Op Psico fazem parte da diretoria de comunicações ou elemento similar, mantendo suas responsabilidades funcionais por produtos e atividades.

- Operações de Informação (Op Info). A Op Info faz parte da diretoria de comunicações ou elemento semelhante da equipe com foco na análise, planejamento, avaliação e integração das atividades de informação como parte do esforço abrangente da Comunicação Estratégica.

- Interação Civil Militar / Cooperação Civil Militar (CMI / CIMIC). A célula CIMIC irá alinhar e coordenar estreitamente suas atividades com a Comunicação Estratégica.

- Inteligência. Uma compreensão abrangente do ambiente operacional é fundamental para a eficácia da Comunicação Estratégica. Uma relação próxima com a equipe de Inteligência é, portanto, fundamental para garantir que os Requisitos de Informações.

- Operações. A Comunicação Estratégica deve, portanto, ser incluída em todas as fases do planejamento operacional, sincronização e execução.

- Planejamento. É importante que a comunicação da OTAN e os efeitos relacionados com a informação em apoio aos objetivos estratégicos, operacionais e táticos e a Narrativa da OTAN sejam parte integrante do Plano Operacional e refletidos na Intenção do Comandante e no projeto operacional.

- Segmentação. Atualmente, as atividades de comunicação e informação procuram criar e / ou evitar efeitos de informação, enquanto o direcionamento cinético se concentra nos efeitos físicos.

- Avaliação. A Comunicação Estratégica trabalhará em estreita coordenação com a Seção de Avaliação Conjunta (ou equivalente) para apoiar o processo de avaliação para avaliar os efeitos de comunicação e informação.

4.5.4 Ferramentas e Processos da Comunicação Estratégica

A Comunicação Estratégica deve ser uma parte vital e integrante do processo geral de planejamento e do esforço da OTAN para compreender e moldar o ambiente de segurança. Ao fazer isso, as seguintes ações são de particular importância:

- Apoiar a direção e orientação política.
- Propiciar o entendimento do Ambiente Operacional.
- Apoiar a construção da narrativa estratégica.
- Balizar todo o planejamento e direção das ações.
- Fornecer orientação para a execução das atividades.

- Ser executada por todas as partes da força.
- Avaliar e revisar os efeitos desejados e alcançados.
- Desenvolver diretrizes para o uso da mídia digital.
- Gerenciar e sistematizar a produção de documentação que auxilia na modelagem do ambiente informacional.
- Fornecer orientação de comunicação visando o engajamento dos líderes - chave do ambiente operacional.

4.5.5 Educação e Treinamento

É oferecido treinamento específico para o pessoal de Comunicação Estratégica (incluindo os especialistas em Comunicação Social, Op Psico e Op Info) na Escola da OTAN, em Oberammergau (Alemanha), ou em outras instalações designadas. Tal preparação deve ser realizada antes do profissional assumir uma posição. Políticas e doutrinas para Comunicação Social, Op Psico e Op Info fornecem orientação adicional sobre o treinamento em suas áreas específicas de responsabilidade.

4.5.6 Funções de Responsabilidades

- Quartel General da OTAN. O Conselho do Atlântico Norte, apoiado pelo *Staff* Internacional, fornece Diretriz Geral para os esforços da Comunicação Estratégica em toda a OTAN.

- Comitê Militar (CM). O CM exerce suas responsabilidades pela Comunicação Estratégica por meio de um Grupo de Trabalho de Comunicação Estratégica (*MCWG - StratCom*).

- Comandos Estratégicos. As responsabilidades específicas dos Comandos Estratégicos são as seguintes:

- a. Aconselhar e coordenar regularmente o QG da OTAN.
- b. Levantar os requisitos de recursos, narrativa, efeitos e públicos da Comunicação Estratégica o mais rápido possível para permitir a consideração e aprovação do Comitê Militar e do Conselho do Atlântico Norte.
- c. Integrar análises e avaliações relacionadas à Comunicação Estratégica em todo o processo de planejamento e execução operacional.
- d. Designar funcionários e mecanismos para integrar a doutrina / planos de Comunicação Estratégica no nível estratégico e garantir que os comandos subordinados atribuam responsabilidades conforme necessário.

e. Desenvolver e / ou melhorar capacidades, técnicas e orientação de segurança em seus comandos, incluindo a incorporação de Comunicação Estratégica em seus processos de lições aprendidas.

f. Integrar a Comunicação Estratégica em documentos de planejamento operacional existentes e futuros de acordo com a orientação do Comitê Militar.

g. Aconselhar o Comitê Militar sobre os requisitos para atividades de comunicação e informação e recursos associados para apoiar a obtenção de efeitos.

h. Revisar e solicitar a aprovação dos planos relacionados à Comunicação Estratégica.

i. Aconselhar, fornecer orientação conforme apropriado, orientar e orientar a comunidade Comunicação Estratégica nos comandos subordinados.

j. Desenvolver padrões de treinamento e integrar Comunicação Estratégica em treinamento, exercícios e avaliações em ambientes representativos de acordo com o Plano de Treinamento de Comunicações Estratégicas da OTAN.

k. Fornecer orientação para a instrução sobre Comunicação Estratégica nas instituições de ensino militar da OTAN.

- Nações. Reconhecendo que a política do Comitê Militar é relevante para as Estruturas de Comando e Missões e Operações da OTAN e não restringe as Nações no que diz respeito às abordagens nacionais, as responsabilidades específicas de Comunicação Estratégica são as seguintes:

a. Considerar os requisitos de Comunicação Estratégica da Aliança durante o Processo de Planejamento de Defesa da OTAN e implementar esses requisitos conforme apropriado no planejamento nacional.

b. Considerar o desenvolvimento de procedimentos de Comunicação Estratégica e fornecer as capacidades necessárias para o seu pessoal que trabalha sob o comando da OTAN.

c. Considerar o fornecimento de capacidades nacionais adequadas, incluindo inteligência, para apoiar a Comunicação Estratégica em todas as atividades da OTAN.

d. Considerar o uso de Estruturas de Comunicação Estratégica da OTAN como parte integrante do seu próprio planejamento e implementação de Comunicação Estratégica.

e. Desenvolver pessoal capaz de aumentar os cargos da Comunicação Estratégica em todas as disciplinas; através da formação nacional e da OTAN e da participação em exercícios nacionais e da OTAN.

- Comandos de Força Conjunta, Forças-Tarefa Conjunta e Comando de Serviço Único (JFC/JTF/SSC). As responsabilidades específicas de Comunicação Estratégica são as seguintes:

a. Organizar uma equipe com pessoal suficiente e treinado para garantir o planejamento e execução adequados da Comunicação Estratégica e avaliação das atividades de comunicação e informação.

b. Garantir a integração oportuna, consciência situacional e coordenação de todas as atividades de comunicação e informação para apoiar as ligações diretas entre os níveis estratégico, operacional e tático da execução da Comunicação Estratégica.

4.6 MODELO DE ESTRUTURA DE COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA E DE DIRETRIZ

A Política para as Comunicações Estratégicas, (NATO, 2017), prevê que o objetivo da existência da estrutura organizacional é fornecer uma orientação abrangente, a fim de gerar um "fio de ouro", ligando todos os envolvidos de cima para baixo.

Para as principais atividades, o QG da OTAN fornece, normalmente, uma orientação de Comunicação Estratégica geral e cada nível de comando cria, então, mensagens mais específicas e planos de implementação adequados às suas circunstâncias.

Para outras operações, missões ou atividades, dependente do Estudo de Situação / Processo Decisório, o Comitê Militar fornece e / ou define estruturas de níveis Operacional e Tático subordinados, desde que sejam coordenadas com a Comunicação Estratégica.

Em todos os momentos, as estruturas serão criadas de acordo com a orientação político-militar abrangente, que podem gerar "diretriz específica", com a seguinte sugestão de formato:

a. Introdução. Esta seção fornece um breve histórico da questão, fornecendo contexto político e operacional, descrevendo os desafios futuros pela perspectiva da Comunicação Estratégica.

b. Abrangência. Define o escopo e a duração da validade da estrutura e das ações de Comunicação Estratégica.

c. Narrativa. Apresenta uma breve declaração narrativa como resultado de uma avaliação sistemática do Ambiente Operacional. Ou, se nenhuma narrativa puder ser acordada, uma breve mensagem central para sustentar a abordagem da Comunicação Estratégica a ser adotada.

d. Objetivos ou efeitos. Define os efeitos da Comunicação Estratégica a serem criados, estando diretamente ligados à realização geral dos objetivos estratégicos ou operacionais e da liderança nas missões, operações ou atividades. Em alguns casos, a Comunicação Estratégica pode definir objetivos que se referem e se vinculam ao efeito a alcançar com públicos amigáveis, neutros e adversários.

e. Temas de Comunicação Estratégica. Estabelece os temas que orientam o desenvolvimento da mensagem pelas funções de comunicação em apoio à obtenção dos objetivos / efeitos de Comunicação Estratégica. Os temas não são mensagens, mas sim pensamentos abrangentes e recorrentes, destinados a promover a compreensão entre o público que as mensagens e ações integradas da OTAN procurarão alcançar.

f. Tópicos Principais. Esta seção fornece orientação adicional sobre o escopo das atividades de comunicação, produtos e programas. Eles são projetados para complementar os temas de Comunicação Estratégica e para identificar atividades específicas e / ou eventos do calendário em torno dos quais a ação da Comunicação Estratégica deve ser concentrada.

g. Coordenação. Uma visão geral das principais funções e responsabilidades da sede especificada.

5 A COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA NO EXÉRCITO BRASILEIRO

5.1 O EXÉRCITO BRASILEIRO

Tendo as batalhas de Guararapes (1649) como marco inicial de sua história, o Exército é ator de valor intrínseco na formação e manutenção da nacionalidade brasileira. Para tanto, seus valores e tradições foram comunicados, através dos séculos, à sociedade, conquistando a confiança tanto dos brasileiros como das outras nações onde nossos soldados participaram de missões reais.

A Constituição Federal de 1988 define o papel das Forças Armadas brasileiras de acordo com o texto a seguir:

Art. 142. As Forças Armadas, constituídas pela Marinha, pelo Exército e pela Aeronáutica, são instituições nacionais permanentes e regulares, organizadas com base na hierarquia e na disciplina, sob a autoridade suprema do Presidente da República, e destinam-se à defesa da Pátria, à garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem. (BRASIL, 1988).

Em função do texto supracitado, o Sistema de Planejamento do Exército (SIPLEX) traz a seguinte definição para a missão do Exército Brasileiro:

- Contribuir para a garantia da soberania nacional, dos poderes constitucionais, da lei e da ordem, salvaguardando os interesses nacionais e cooperando com o desenvolvimento nacional e o bem-estar social.
- Para isso, preparar a Força Terrestre, mantendo-a em permanente estado de prontidão. (BRASIL, 2020).

A razão de ser da instituição pressupõe a capacidade de permitir que o estado brasileiro tenha autonomia para tomar suas decisões no cenário internacional e manter sua integridade territorial. Nesse contexto, o EB tem a seguinte visão de futuro:

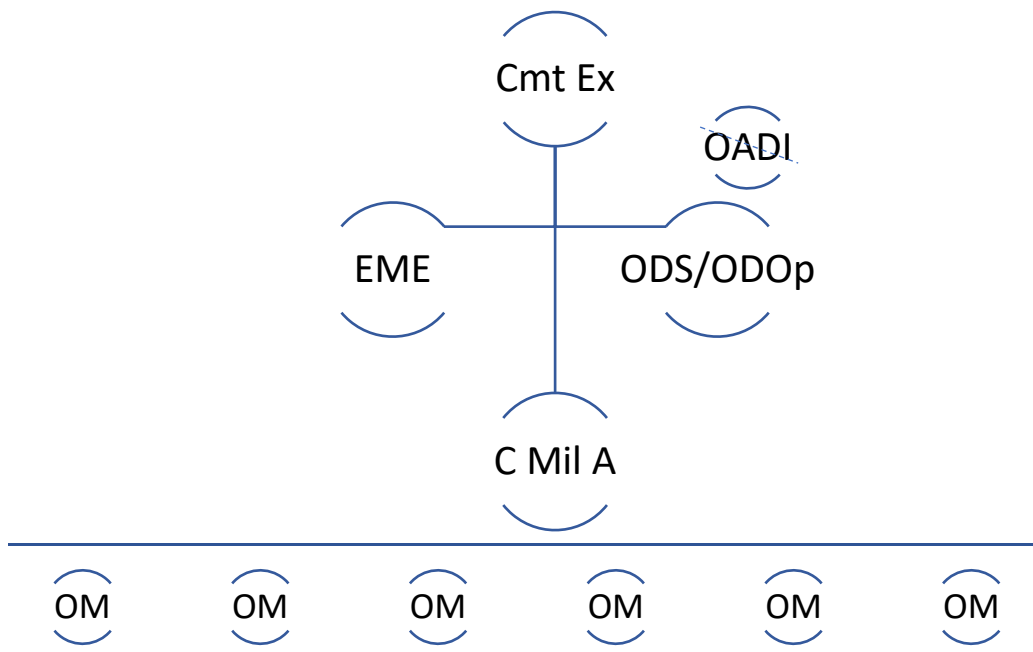
Ser um Exército capaz de se fazer presente, moderno, dotado de meios adequados e profissionais altamente preparados, composto por capacidades militares que superem os desafios do Século XXI e possam respaldar as decisões soberanas do Brasil. (BRASIL, 2020).

No entanto, no caminho para o cumprimento de sua missão constitucional, o EB identificou uma série de fatores críticos para o êxito de sua missão. Esses possíveis óbices estão listados no mesmo documento estratégico (BRASIL, 2020), da maneira que se segue: comprometimento com os valores e a ética militares; coesão, alicerçada na camaradagem, no espírito de corpo e na disciplina; liderança que incentive direta ou indiretamente o homem e as organizações militares; qualificação profissional e moral, que desenvolva a autoconfiança, autoestima e motivação; tecnologia moderna; equipamento adequado em qualidade e quantidade;

desenvolvimento de capacidades que possibilitem transformar homem, tropa e comando – desde os escalões elementares – num conjunto harmônico, operativo e determinado no cumprimento de qualquer missão; integração com as demais FA nas operações militares conjuntas e atividades de cunho administrativo em tempo de paz, compartilhando e otimizando recursos; coordenação interagências; e planejamento estratégico contínuo.

Visando o cumprimento de sua missão, de acordo com a Concepção Estratégica do Exército (BRASIL, 2014), o Exército Brasileiro se organiza em: Cmt Ex, OADI, EME, ODS/ODG, C Mil A e OM. Tal estrutura evidencia a estrutura hierarquizada e a grande capilaridade da instituição, de acordo com a figura abaixo:

Fig: 03 - Estrutura Básica do Exército Brasileiro



Fonte: o autor.

5.2 A COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA

Como instituição do Estado Brasileiro, considerando seu passado histórico, as missões atuais e o comprometimento com o futuro, o EB percebeu a necessidade de aprofundar-se no conceito de Comunicação Estratégica. Nesse sentido, o Estado Maior do Exército determinou que o CPEAEx estudasse o tema e ao final apresentasse o resultado em Reunião do Alto Comando do Exército (RACE), no ano de 2021.

De maneira sinérgica, em dezembro de 2020, com a assessoria técnica do CCOMSEX, o Exército divulgou sua primeira Diretriz sobre a Comunicação Estratégica (BRASIL, 2020). Nesse documento, é possível identificarmos a pertinência do assunto para a instituição e a abordagem inicial para este tema.

5.2.1 Diretriz Geral de Comunicação Estratégica no Âmbito do Exército

O Exército Brasileiro é uma Instituição nacional permanente, tendo seus preceitos e finalidades descritos na Constituição Federal do Estado Brasileiro. O Cumprimento de sua missão impõe grande capacidade de comunicação e pronta resposta, objetivando a conquista e a manutenção das aspirações constantes de nossa Carta Magna.

Os valores preconizados, o sentimento do cumprimento de dever, o cuidado com a conduta de seus integrantes, materializando a ética militar, fazem com que a instituição tenha alto índice de credibilidade perante a sociedade.

Para tanto, o EB adotou a seguinte definição de Comunicação Estratégica:

A Com Estrt é utilizada no processamento e na disseminação da informação de temas institucionais de interesse do EB, sendo definida como a comunicação alinhada, integrada e sincronizada com os Objetivos Estratégicos do Exército (OEE), impondo a combinação das práticas tradicionais de comunicação social, com as relações institucionais e com o emprego de mídias digitais (BRASIL, 2020).

O pensamento adotado explicita ainda a importância da interação entre a Comunicação Estratégica e as Operações de Informação (Op Info), Respeitando-se a natureza de seus objetivos específicos, fica explícita a correlação direta entre essas duas capacidades.

O texto do Exército explicita que:

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, diminuindo sua capacidade de tomada de decisão (BRASIL, 2020).

O documento apresenta ainda as seguintes orientações gerais, definindo que a Com Estrt deve:

[...] 1) pautar-se pelo alinhamento, integração e sincronização, de forma que:

- a) os discursos em todos os níveis estejam alinhados com a narrativa estabelecida pelo Comandante do Exército (Cmt Ex);
- b) as ações em todos os níveis sejam integradas, de tal forma que suas inter-relações produzam um efeito sinérgico; e

c) as ações sejam sincronizadas, no tempo e no espaço, produzindo resultados efetivos.

2) buscar o melhor posicionamento dentro da narrativa vigente, sendo condição essencial à obtenção da liberdade de ação; e

3) ser planejada, executada, coordenada e avaliada continuamente.

b. O planejamento e o emprego da Com Estrt deve ser baseado na Diretriz Anual de Comunicação Estratégica, do Cmt Ex, e nas suas ordens específicas, definindo os temas institucionais, seus respectivos públicos-alvo prioritários e os vetores de execução.

c. A Com Estrt e a Inteligência Militar devem atuar integradas, de modo a proporcionarem assessoramento à tomada de decisão, visando ao êxito da missão de preservação da narrativa definida.

d. A exposição incorreta de temas institucionais de interesse do EB constitui riscos ponderáveis, portanto, a metodologia aplicada na avaliação de riscos deve ser utilizada na área da Com Estrt.

e. A Com Estrt deve ser conduzida desde o tempo de paz, passando por todo o espectro dos conflitos com o mínimo de transformações.

f. 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;

2) envolver os veículos de comunicação, inclusive as plataformas digitais;

3) considerar a complexidade da dimensão informacional e a crescente relevância do espaço cibernético;

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;

5) observar as imposições prescritas nos instrumentos legais (leis complementares, decretos, portarias interministeriais, diretrizes governamentais, convênios e outros); e

6) utilizar a Rede do Sistema de Comunicação Social do Exército (RESISCOMSEx) para as ligações do canal técnico.

g. O compartilhamento das informações relacionadas ao EB e a sua narrativa vigente, particularmente por meios de mídias sociais ou aplicativos de mensagens, devem ser disciplinados, conforme diretrizes estabelecidas pelo Estado-Maior do Exército (EME).

h. A critério do Cmt Ex, poderá ser constituído um Gabinete ad hoc (Gab ad hoc), para estudar e conduzir crises ou temas institucionais relevantes.

i. A organização da estrutura da Com Estrt não deve implicar a criação de cargos [...] (BRASIL, 2020).

5.2.2 Estrutura da Comunicação Estratégica no Exército Brasileiro

Fica evidente que, no nível mais alto, a Governança é exercida pelo Comandante do Exército, assessorado pelo EME (BRASIL, 2020).

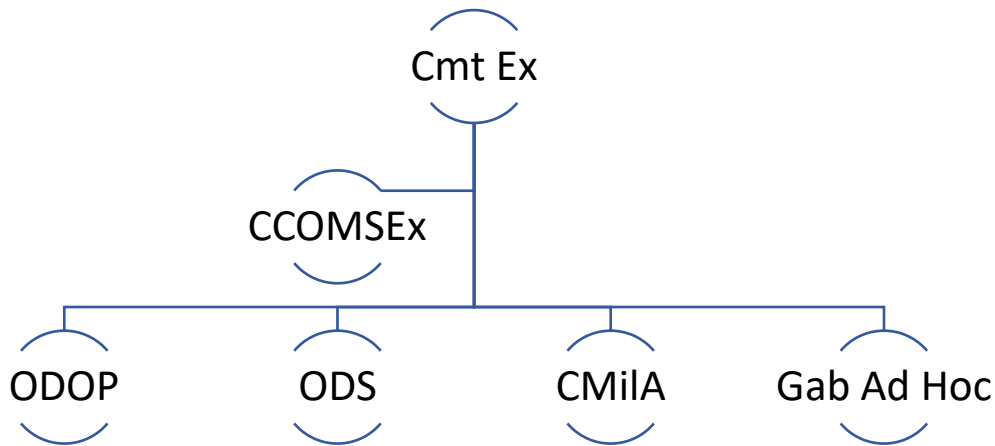
Atualmente, o Centro de Comunicação Social do Exército é o Órgão técnico-executivo, sendo responsável pelo planejamento, execução e coordenação das ações de Com Estrt, sob orientação e avaliação do EME.

Os comandos militares de área (C Mil A), o órgão de direção operacional (ODOp), os órgãos de direção setorial (ODS) e órgãos de assistência direta e imediata

(OADI) atuam como vetores da Comunicação Estratégica por meio das ações de relações institucionais, de comunicação social e pelo emprego de mídias digitais.

Tendo caráter episódico, temporário e flexível, o Cmt Ex pode convocar um Gabinete Ad hoc, composto por representantes dos órgãos/comandos do EB com responsabilidades sobre tema específico de Comunicação Estratégica.

Fig. 04 - Estrutura de Comunicação Estratégica no Exército Brasileiro



Fonte: o autor.

5.2.3 Distribuição das atribuições de Comunicação Estratégica

A Diretriz de Comunicação de Comunicação Estratégica emitida em dezembro de 2020 (BRASIL, 2020) define atribuições e principais responsabilidades aos órgãos constituintes do sistema de Comunicação Estratégica do Exército.

Nesse sentido, ela elenca as tarefas, de acordo conforme sinalizado a seguir, cabendo ao:

- a. EME
 - 1) exercer a governança da Com Estrt do EB;
 - 2) integrar, no nível de direção geral, as atividades de Com Estrt ao Plano Estratégico do Exército;
 - 3) elaborar os cenários prospectivos de interesse à Com Estrt do EB; e
 - 4) manter atualizada a presente Diretriz.
- b. ODOp/ODS/OADI
 - 1) buscar o alinhamento, a integração e a sincronização dos grandes temas, em sua área de influência e nas operações, à narrativa estratégica estabelecida pelo Cmt Ex.
 - 2) apoiar, quando necessário, o estabelecimento do Gab ad hoc.
- c. Departamento de Educação e Cultura do Exército (DECEx)
 - estudar a inserção do tema Com Estrt nas grades curriculares das escolas, assessorado pelo CCOMSEx.
- d. Departamento de Ciência e Tecnologia
 - 1) integrar a Defesa Cibernética à Com Estrt, de modo a contribuir com a preservação e o fortalecimento da imagem do Exército.

2) coordenar com o CCOMSEx e com o Centro de Inteligência do Exército (CIE) a vigilância constante na dimensão informacional, por meio de obtenção (por desenvolvimento ou aquisição) de sistemas corporativos, programas e aplicativos compatíveis.

e. C Mil A

1) apoiar, quando necessário, o estabelecimento do Gab ad hoc, em sua área de responsabilidade; e

2) buscar a integração, o alinhamento e a sincronização dos grandes temas, em sua área de influência, à narrativa estratégica estabelecida pelo Cmt Ex.

f. CIE

- integrar a Inteligência Militar à Com Estrt, de modo a proporcionar oportuno e acurado assessoramento à tomada de decisão.

g. CCOMSEx

1) exercer a gestão da Com Estrt;

2) manter vigilância constante na dimensão informacional, de forma a mapear e processar assuntos afeitos à Com Estrt, assessorando o Cmt Ex e o EME, para atuação oportuna;

3) propor ao EME a Diretriz Anual de Comunicação Estratégica, norteada por esta Diretriz Geral e pelas peculiaridades conjunturais, até novembro de A-1;

4) estudar, planejar, orientar, coordenar e controlar, no nível técnico-normativo, as atividades de Com Estrt do EB;

5) orientar os componentes do SISCOmSEx quanto ao planejamento e a execução das atividades de Com Estrt;

6) realizar a capacitação técnica dos recursos humanos em Com Estrt;

7) adjudicar meios em pessoal e em material para a ativação dos Gab ad hoc; e

8) apoiar os estabelecimentos de ensino na elaboração de currículos e condução de assuntos relacionadas à Com Estrt, em coordenação com o DECEx (BRASIL, 2020).

Figura 05 – A Comunicação Estratégica no Exército



Fonte: CCOMSEX, 2021.

5.2.4 Resultados da pesquisa exploratória realizada no âmbito do Projeto Interdisciplinar do CPEAEx 2021.

Neste tópico serão apresentadas algumas considerações sobre os resultados da pesquisa exploratória realizada no contexto do PI de Comunicação Estratégica (ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO, 2021), onde este autor também é coautor, destacando os itens relevantes para este trabalho.

Após a consulta aos principais órgãos nos níveis político, estratégico, operacional e tático do Exército Brasileiro, a pesquisa evidenciou os seguintes aspectos:

As respostas dos entrevistados apresentaram uma vinculação positiva, sinalizando a existência de um ALTO GRAU de conhecimento sobre COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA.

O grupo das autoridades com grande responsabilidade na organização e o grupo que envolve os responsáveis pelo setor de comunicação da organização apresentaram uma vinculação positiva dos respondentes sobre a GRANDE IMPORTÂNCIA que atribuem ao tema COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA.

A maioria dos entrevistados concorda com a definição da Portaria Nr 1.237, de 23 novembro de 2020, do Cmt EB, a qual estabelece que a comunicação deve ser 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, mas alguns associaram o tema, também, com a preservação e fortalecimento da imagem institucional.

A pesquisa também evidenciou a necessidade de definição dos públicos de interesse ou *stakeholders*, visando realizar a comunicação adequada para facilitar a consecução dos objetivos e o fortalecimento da imagem da instituição, favorecendo o entendimento e compreensão do tema COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA.

6 ANÁLISE E RECOMENDAÇÕES

A OTAN e o Exército Brasileiro são duas instituições que se utilizam da Comunicação Estratégica para o cumprimento de suas atribuições. Mesmo levando-se em conta as diferenças conceituais entre esses dois atores, é possível encontrar pontos de contato na doutrina de interlocução com os mais diversos públicos, visando ao cumprimento de suas missões institucionais.

A seguir, fruto do trabalho realizado, serão elencados os pontos relevantes no trato do tema, com destaque para: a definição, a condução, a estrutura e o ensino da Comunicação Estratégica.

6.1 ANÁLISE

6.1.1 Análise da Definição de Comunicação Estratégica

Como citado anteriormente (página 12), as Comunicações Estratégicas da OTAN são definidas como a utilização coordenada e apropriada das atividades e capacidades de comunicações da OTAN para apoiar as políticas, operações e atividades da Aliança e para fazer avançar os objetivos da OTAN.

O conceito adotado pelo Exército informa que a Com Estrt é utilizada no processamento e na disseminação da informação de temas institucionais de interesse do EB, sendo definida como a comunicação alinhada, integrada e sincronizada com os Objetivos Estratégicos do Exército (OEE), impondo a combinação das práticas tradicionais de comunicação social, com as relações institucionais e com o emprego de mídias digitais.

Observando as duas definições, verifica-se que a primeira tem uma conotação mais genérica e perene, enquanto a segunda chega a abordar a utilização de meios específicos de comunicação. Considerando a natureza da instituição e a constante evolução tecnológica, pode-se observar a definição da OTAN como mais duradoura no tempo.

6.1.2 Condução da Comunicação Estratégica

Tanto na OTAN (Fig 02), como no Exército (Fig 05), a condução da Comunicação Estratégica é realizada pelo comando da organização nos níveis político, estratégico e operacional e, por meio das operações de informações, no nível tático.

6.1.3 Estrutura de Comunicação Estratégica

A OTAN possui uma estrutura de Comunicação Estratégica desdobrada em todos os níveis. Além disso, possui o Centro de Excelência de Comunicação Estratégica (*COE STRAT COM*), como órgão fomentador da atividade, capacitando mão de obra especializada, divulgando a atividade para o público externo e assessorando os comandos operacionais desdobrados no terreno (NATO, 2017).

A Diretriz de Comunicação Estratégica (BRASIL, 2020) e o Projeto Interdisciplinar realizado pelo CPEAEx/2021 (ECEME,2021) balizam a estruturação da Comunicação Estratégica no âmbito do EB. Tais iniciativas observam a dificuldade de criação de novos cargos, mas sinalizam para a otimização de encargos já existentes, propiciando a implantação da Comunicação Estratégica em todos os níveis.

6.1.4 O Ensino da Comunicação Estratégica

No sistema OTAN a capacitação do pessoal é de responsabilidade dos países integrantes da Aliança (NATO, 2017). No entanto, o *COE STRAT COM* desempenha papel fundamental na facilitação dessa tarefa, auxiliando na capacitação de pessoal nas Academias Nacionais de Defesa, nos Comandos Operacionais e nos demais órgãos dos níveis político e estratégico da Aliança, consolidando a doutrina de Comunicação Estratégica no âmbito da OTAN (NATO, 2020).

Atualmente, o Exército Brasileiro não possui um curso ou capacitação específica sobre Comunicação Estratégica. A especialização mais próxima desse tema é realizada no Curso de Comunicação Social, ministrado pelo Centro de Estudos de Pessoal (CEP) (CEP, 2021), demonstrando que há espaço para aprimoramento da divulgação e do aperfeiçoamento dos militares no tocante à Comunicação Estratégica.

6.2 RECOMENDAÇÕES

Após realizar a imersão no entendimento de como a OTAN utiliza os conceitos de Comunicação Estratégica e como o Exército Brasileiro lida com o tema, verificou-se a possibilidade de utilização de alguns parâmetros observados por aquela Aliança e que podem ser úteis para a formulação, implementação e / ou aperfeiçoamento da Comunicação Estratégica no Exército Brasileiro.

Assim, como conclusão deste trabalho acadêmico, foram elaboradas as recomendações, a seguir:

RECOMENDAÇÃO Nr 1 - Aprimoramento da Definição de Comunicação Estratégica

Com a finalidade de tornar a definição de comunicação estratégica o mais perene e institucional possível, evidencia-se a necessidade de realização do aprimoramento do conceito atual, com a supressão dos meios de comunicação e a manutenção da ligação com os objetivos estratégicos e a inserção do conceito de público de interesse.

Assim, como sugestão para estudos futuros, poderia ser adotado um conceito na seguinte direção:

“A Comunicação Estratégica é a comunicação alinhada, integrada e sincronizada com os Objetivos Estratégicos do Exército (OEE), devendo constar de todos os níveis de planejamento, de acordo com os públicos de interesse, contribuindo para o papel constitucional do Exército Brasileiro.”

RECOMENDAÇÃO Nr 2 - Planificação da condução da Comunicação Estratégica

A divisão da condução da Comunicação Estratégica nos níveis político, estratégico operacional e tático, implica na orientação e coordenação entre esses níveis. De tal forma que o nível mais elevado (político/estratégico) formule documento basilar para guiar as ações nos níveis mais baixos (operacional e tático).

Assim, recomenda-se a elaboração do Plano de Comunicação Estratégica adjacente ao Planejamento Estratégico do Exército e que os Comandos Operacionais confeccionem seus planos e suas diretrizes particulares, observando as determinações constantes nesses documentos.

RECOMENDAÇÃO Nr 3 – Implementação de uma Estrutura de Comunicação Estratégica

Respeitando-se a limitação existente para a criação de novos cargos, recomenda-se a ativação de um grupo *Ad Hoc*, de preferência ligado ao Estado-Maior do Exército (EME), visando à elaboração do Plano de Comunicação Estratégica do Exército, em sintonia com o respectivo SIPLEX.

Sugere-se, ainda, o aprimoramento do papel do Centro de Comunicação Social do Exército (CComSEx) para que, além de suas atribuições como órgão de

assessoramento direto e imediato (OADI) do Cmt Ex, também possa participar e orientar a capacitação de pessoal no referido tema.

No âmbito dos Comandos Militares de Área (CMA), recomenda-se que as atividades relacionadas à Comunicação Estratégica sejam orientadas pelas atuais células de Comunicação Social.

RECOMENDAÇÃO Nr 4 - Incremento do Ensino sobre Comunicação Estratégica

Recomenda-se a inserção de um módulo de Comunicação Estratégica nos seguintes cursos e estágios dos estabelecimentos de ensino do Exército Brasileiro:

- no atual Curso de Comunicação Social, realizado pelo Centro de Estudos de Pessoal (CEP);
- no Estágio de Preparação para Comandantes de Organizações Militares, realizados anualmente pelo Estado-Maior do Exército; e
- nas grades curriculares de todos os cursos de formação, aperfeiçoamento e altos estudos, difundindo os conhecimentos de Comunicação Estratégica em toda a capilaridade do Exército.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Promulgada em 05 de outubro de 1988. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm.

_____. Exército Brasileiro, **PORTARIA - C Ex Nº 1.237, DE 23 DE NOVEMBRO DE 2020** Aprova a Diretriz Geral de Comunicação Estratégica no âmbito do Exército (EB10-D-01.018).

_____. Exército Brasileiro. **C 124-1. Manual de Campanha - Estratégia**. Brasília, DF, 3. ed. 2001.

_____. _____. **Caderno de Metas de Comunicação do Exército Brasileiro – Agências Classe A**. Brasília, DF, 2019a.

_____. _____. **Caderno de Metas de Comunicação do Exército Brasileiro – Agências Classe B**. Brasília, DF, 2019b.

_____. _____. **Caderno de Metas de Comunicação do Exército Brasileiro – Agências Classe C**. Brasília, DF, 2019c.

_____. _____. **Caderno de Metas de Comunicação do Exército Brasileiro – Agências Classe Esp**. Brasília, DF, 2019d.

_____. _____. **Concepção Estratégica do Exército**. Brasília. 2014a.

_____. _____. **Diretriz Anual de Comunicação Estratégica 2021**. Rede Comando do Exército. Brasília, DF, Msg_F_005. 2021a.

_____. _____. **Diretriz do Comandante do Exército 2019**. Brasília, 2019e.

_____. _____. **EB20-C-07.001. Catálogo de Capacidades do Exército, 2015-2035**. Brasília. 2013a.

_____. _____. **EB20-MF-03.103: Comunicação Social**. 2. ed. Brasília. 2017c.

_____. _____. **EB20-MF-03.109: Glossário de Termos e Expressões para Uso no Exército**. 5 ed. Brasília. 2018c.

_____. _____. **Plano Estratégico do Exército 2020-2023 (EB 10-P-01.007)**. Brasília. 2019i.

_____, _____. **Sítio eletrônico do Curso de Comunicação Social, no Centro de Estudos de Pessoal**, disponível em <http://www.cep.eb.mil.br/curso-regular/291-curso-de-comunicacao-social>, acesso em 18 Maio 21.

_____. _____. Portaria nº 453-EME/C Ex, de 19 de julho de 2021. Aprova as Normas para a Criação e Gerenciamento das Mídias Sociais no Âmbito do Exército Brasileiro. **Boletim do Exército**. Brasília. nº 30, 2021b.

_____. _____. Portaria nº 1.066, de 18 de julho de 2019. Aprova a Diretriz Estratégica Organizadora do Sistema de Comunicação Social do Exército (EB10-D-09.005). **Boletim do Exército**. Brasília. nº 32, 2019k.

_____. _____. 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**. Brasília. nº 48, 2020f.

_____. _____. **Portaria nº 1.336, de 8 de dezembro de 2020. Aprova a Diretriz de Comunicação Social do Exército para o ano de 2021 (EB10-D-11.003)**. Brasília. 2020g.

_____, Escola de Comando e Estado-Maior do Exército. **A Comunicação Estratégica como vetor da consecução dos Objetivos Estratégicos do Exército. Projeto Interdisciplinar (Especialização em Política, Estratégia e Alta Administração Militar)**, Rio de Janeiro, 2021.

_____. Ministério da Defesa. **Política Nacional de Defesa e Estratégia Nacional de Defesa**. Brasília, 2020. 41 p.

_____. _____. **MD35-G-01, Glossário das Forças**. 4. ed. Brasília. 2013b.

Clarke, Peter, **Military Strategic Communications: An Overview**, apresentação em powerpoint, 2019.

NATO. NATO Public Diplomacy Division, **Strategic Concept for the Defence and security of the Members of the North Atlantic Treaty Organization**. Brussels, 2010.

_____. NATO Strategic Communications Centre Of Excellence, **Annual Report 2019**. Riga, LETÔNIA, 2020.

_____, **NATO Checklist**. Disponível em < https://www.nato.int/nato-welcome/files/checklist_en.pdf>, visitado em 21 maio 2021.

_____, NATO e-learning, **NATO Joint Advanced Distributed Learning Online Course Catalogue 2021**, Virginia, USA, 2021.

_____, **North Atlantic Military Committee, Final Decision on MC 0628 NATO Military Policy on Strategic Communications**. Bruxelas, 2017.

_____, Supreme Headquarters Allied Powers Europe, **NATO Military Police on Strategic Communications**, Bruxelas 2017.

_____, **NATO Military Policy on Strategic Communications, MC 0628**, Bruxelas, 2017.

_____, sítio eletrônico da OTAN disponível em:< <https://www.nato.int/>>, acesso em 18 maio 21.