

# A comunicação estratégica e a sua sistematização no Exército Brasileiro: uma proposta

*Strategic communication and its systematization in the Brazilian Army: a proposal*

**Resumo:** No mundo atual, sociedades e indivíduos estão cada vez mais interconectados. O ambiente em que os acontecimentos prosperam se modifica constantemente, dificultando a elaboração de cenários e o ajuste de previsões. Essa realidade atinge não apenas as pessoas, mas também empresas e instituições. Esse ambiente representa desafios e oportunidades a serem exploradas pelas organizações, na medida em que a informação se tornou um elemento estratégico determinante. Nesse sentido, a Comunicação Estratégica tem se apresentado como a ferramenta mais adequada pelas instituições e empresas. Buscando ampliar o alcance de sua comunicação, o Exército Brasileiro, por intermédio do Estado-Maior do Exército, determinou que a 34ª turma do Curso de Política, Estratégia e Alta Administração do Exército realizasse um estudo da Comunicação Estratégica. Nesse sentido, o objetivo foi verificar a adequabilidade dessa ferramenta como vetor de consecução dos Objetivos Estratégicos do Exército Brasileiro, sistematizando e conduzindo essa atividade na Instituição. Neste artigo são apresentados alguns dos conceitos abrangidos no escopo do trabalho do CPEAEx, de forma a clarificar o tema. Posteriormente, será apresentada a proposta de sistematização da Comunicação Estratégica enviada ao EME.

**Palavras-chave:** Brasil. Comunicação. Sistema. Estratégica. Alinhada. Sincronizada. Integrada. Estratégia.

**Abstract:** In today's world, societies and individuals are increasingly interconnected. The environment in which events thrive is constantly changing, making it difficult to build scenarios and adjust forecasts. This reality affects not only people, but also companies and institutions. This environment represents challenges and opportunities to be explored by organizations, as information has become a determining strategic element. In this sense, Strategic Communication has been presented as the most suitable tool for institutions and companies. Seeking to expand the reach of its communication, the Brazilian Army, through the Army General Staff, determined that the 34th class of the Army's Politics, Strategy and High Administration Course should carry out a study on Strategic Communication. In this sense, the objective was to verify the suitability of this tool as a vector for achieving the Strategic Objectives of the Brazilian Army, systematizing and conducting this activity in the Institution. This article presents some of the concepts covered in the scope of work, in order to clarify the topic. Subsequently, the proposal for systematization of the Strategic Communication sent to the Army General Staff will be presented.

**Keywords:** Brazil. Communication. System. Strategic. Aligned. Synchronized. Integrated. Strategy.

**Antonio Cesar Esteves Mariotti**   
Exército Brasileiro. Comando Militar do Leste.  
Rio de Janeiro, RJ, Brasil.  
capmariotti@gmail.com

**Carlos Gabriel Bruschi Nascimento**   
Exército Brasileiro. Estado-Maior do Exército.  
Rio de Janeiro, RJ, Brasil.  
cs3245@gmail.com

**Recebido: 05 nov. 2021**

**Aprovado: 01 dez. 2021**

**COLEÇÃO MEIRA MATTOS**

**ISSN on-line 2316-4891 / ISSN print 2316-4833**

<http://ebrevistas.eb.mil.br/index.php/RMM/index>



## 1 Introdução

No mundo atual, sociedades e indivíduos estão cada vez mais interconectados. O ambiente em que os acontecimentos prosperam se modifica constantemente, dificultando a elaboração de cenários e o ajuste de previsões. Essa realidade atinge não apenas as pessoas, mas também empresas e instituições. No intuito de definir essa nova realidade, o USArmy War College criou o acrônimo VUCA para designar este mundo volátil, incerto, complexo e ambíguo (UNITEDSTATES, 2019).

Esse ambiente representa desafios e oportunidades a serem exploradas pelas organizações, na medida em que a informação se tornou um elemento estratégico determinante. Para isso, criou-se a necessidade de se estabelecer conexões com a sociedade, formada por diversos públicos de interesse, criando impressões que gerem credibilidade e legitimidade, contribuindo para que os objetivos estratégicos da organização sejam atingidos (KUNSCH, 2020; REBELO; SOUSA; FAUSTINO, 2020). Nesse sentido, a Comunicação Estratégica tem se apresentado como a ferramenta mais adequada pelas instituições e empresas.

Buscando ampliar o alcance de sua comunicação, o Exército Brasileiro (EB), por intermédio do Estado-Maior do Exército (EME), determinou que a 34ª turma do Curso de Política, Estratégia e Alta Administração do Exército (CPEAEx) realizasse um estudo da Comunicação Estratégica (Com Estrt). Nesse sentido, o objetivo foi verificar a adequabilidade dessa ferramenta como vetor de consecução dos Objetivos Estratégicos do Exército Brasileiro, sistematizando e conduzindo essa atividade na Instituição.

Para a finalidade deste artigo, serão apresentados alguns dos conceitos abrangidos no escopo do trabalho do CPEAEx, de forma a clarificar o tema. Posteriormente, será apresentada a proposta de sistematização da Comunicação Estratégica enviada ao EME.

Cabe ressaltar, inicialmente, que o tema “Comunicação Estratégica” é 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.

## 2 Metodologia empregada

O presente artigo usará os dados e informações coletados e analisados pelo CPEAEx, com foco na apresentação da base teórica que deu suporte à proposta de sistematização da Comunicação Estratégica no Exército Brasileiro. Para isso, foi considerada a singularidade da Instituição, a fim de que essa ferramenta seja efetiva na contribuição ao atingimento de seus quinze objetivos estratégicos, previstos no Plano Estratégico do Exército 2020-2023 (BRASIL, 2019).

A pesquisa bibliográfica foi realizada em fontes de conhecimento acadêmico (livros, periódicos e artigos). Ao mesmo tempo, a pesquisa documental utilizou fontes do Ministério da Defesa e do Exército Brasileiro, citadas como referências no Projeto Básico do EME sobre o

tema, e documentação das demais Forças Armadas brasileiras e de outros países e de organismos internacionais. Em complemento, foram consultados documentos utilizados no meio empresarial para o planejamento da comunicação estratégica própria.

A pesquisa de campo possuiu abordagem qualitativa, por meio da técnica da entrevista, a fim de se compreender a Comunicação Estratégica no setor empresarial. Além disso, autoridades militares foram entrevistadas para se observar o alcance do tema dentro da Instituição.

### 3 Conceitos de comunicação estratégica nos meios acadêmico e organizacional

De modo geral, a Comunicação Estratégica, nas visões acadêmica e organizacional, apresenta um viés de hierarquização do seu planejamento, influenciando diretamente sobre o fluxo de informações desse sistema. Para isso, o planejamento se organizaria em 03 (três) níveis: estratégico, tático e operacional<sup>1</sup>, cada um com objetivo temporal diferente (BRASIL, 2021c).

Apesar da organização em níveis, eles não se encontram isolados e incomunicáveis; pelo contrário, atuam com uma constante troca de dados e informações, tanto no sentido *top-down* quanto *bottom-up*<sup>2</sup>. Com isso, essa comunicação tem como objetivo atuar de forma integrada, alinhada e sincronizada.

O entendimento acerca da hierarquização e da sincronia das ações é alinhado na melhor teoria presente, como se observa por intermédio de Self (2014) e United States, 2013. Para eles, a busca pelo suporte e pela concretização dos objetivos da organização deve envolver todos os níveis, iniciando-se o seu planejamento no mais alto nível decisório da instituição que adota a Comunicação Estratégica como ferramenta.

Nesse sentido, o nível estratégico é o que se encontra no topo da estrutura, com a chamada Alta Administração da organização. Para isso, deve prover os níveis subordinados de informações que servirão de base para seus planejamentos. O destaque, nesse caso, é a propagação do cerne do pensamento institucional, por intermédio da missão, da visão de futuro, dos objetivos estratégicos, das estratégias e das metas a serem alcançadas. Para que essas informações cheguem de forma efetiva aos demais níveis, a integração e a sincronização, dentro de toda a estrutura, se mostram imprescindíveis.

Nesse nível, ocorre a devida seleção dos stakeholders (ou públicos de interesse/partes interessadas). Cada um à sua maneira, Freeman (1984) e Ladeira (2009) destacam que há uma ligação forte e de interdependência entre as instituições e esses públicos. Ao mesmo tempo em que se apoiam mutuamente, na medida em que entendem e reforçam os processos um do outro, cabe à organização o mapeamento das redes de relacionamento, dando-lhe visão global e orientando suas competências. Ainda sobre os públicos de interesse, MOREIRA (2021) afirma que:

1 A terminologia empresarial é invertida em relação à militar, no que se refere aos níveis tático e operacional. Entretanto, isso não influencia no entendimento de como deve funcionar o planejamento.

2 O fluxo de informações no sentido top-down significa que ele vem, dentro da hierarquia, do alto dela para baixo. Por sua vez, no sentido bottom-up, ele vem da base para o topo.

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. (MOREIRA, 2021, p. 135).

Seguindo o liame da hierarquização, o planejamento tático, focado no médio prazo, se refere ao marketing da empresa, de forma que ela utilize seus instrumentos a fim de atingir os seus objetivos junto ao mercado-alvo da organização (LIMA, 2007). Nessa direção, o marketing está umbilicalmente ligado ao valor da marca e aos produtos que a organização oferece à sociedade. Cabe ressaltar que, a despeito de o termo “marketing” ser inicialmente vocacionado às empresas dedicadas ao mercado e com foco nos lucros, suas ferramentas podem ser empregadas pelo Exército Brasileiro (EB), principalmente no que se refere aos Objetivos Estratégicos do Exército (OEE), listados na Política Militar Terrestre (PMT) (BRASIL, 2021c).

Alinhada a essa perspectiva, pode-se afirmar que a marca “Exército Brasileiro” é consolidada junto à sociedade nacional, reconhecida por sua eficiência e entregas. Nesse pacote, inclui-se o seu lema (“Braço Forte, Mão Amiga”), bem como os serviços ofertados de forte valor agregado, como a Defesa da Pátria, Apoio a Ações Subsidiárias, Operações de Garantia da Lei e da Ordem e Serviço Militar, apenas para destacar alguns. Em complemento, as ações comunicativas, que possuem interesse social, também são amplamente empregadas pelo EB e, com isso, fortalecem ainda mais a marca.

Na sequência dos níveis de planejamento, seguindo a perspectiva acadêmica e empresarial, tem-se o operacional. Para empresas que objetivam lucros, essas envolveriam suas ações de curto prazo, que podem ser representadas pelos planos promocionais. Para instituições cuja medida se dá sem a busca pela lucratividade, isso se verifica por intermédio das entregas à sociedade em necessidades imediatas. Nesse contexto, para o EB, as operações propriamente ditas estariam enquadradas, envolvendo o engajamento de seus públicos de interesse nas ações da Força Terrestre (F Ter).

Apesar da divisão em níveis ser relativamente pacífica, a definição de Comunicação Estratégica não é. A despeito disso, algumas ideias se repetem, principalmente no que se refere à relevância da integração, da responsabilização social e do fato de que a ComEstrt deve ser entendida como 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 (MOREIRA, 2021) Com isso, verifica-se que a Com Estrt não apenas deve comunicar os objetivos estratégicos da instituição, mas também deverá criar um ambiente que favoreça o atingimento deles.

#### **4 Definição, premissas e demandas**

Dados os conceitos estudados no Projeto Interdisciplinar, propõe-se que a definição de Comunicação Estratégica no EB seja:

A unidade de **ações, palavras e imagens** em sintonia com sua **Missão, Visão, Valores e seus Objetivos Estratégicos, na paz ou em operações**, de forma **alinhada, integrada e sincronizada**, visando alcançar seus **públicos de interesse**, produzindo **efeitos de longo prazo** (MOREIRA, 2021)

As seguintes premissas foram elencadas para a sistematização da Com Estrt (tabela 1):

**Tabela 1 – Premissas para a Com Estrt no EB**

PREMISSAS PARA A COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA NO EB	
1	Fortalecer e preservar a imagem da Força
2	Pautar-se pelo alinhamento, integração e sincronização, com planejamento centralizado no mais alto nível decisório
3	Contribuir com o Processo de Transformação
4	Todas as ações do EB deverão ser respaldadas pelos pilares da credibilidade, transparência e oportunidade
5	Operações de Informação em sintonia e coordenação com a Com Estrt
6	Não prever o aumento de efetivo para atender à demanda de Comunicação Estratégica
7	Visão prospectiva, com atuação tempestiva
8	A Com Estrt deve ser dinâmica e integrada
9	O EB é uma força organizacional singular
10	A Com Estrt deve ser conduzida desde o tempo de paz

Fonte: Moreira, 2021.

A tabela 2 destaca as demandas para a sistematização da Com Estrt:

**Tabela 2 – Demandas para a sistematização da Com Estrt no EB**

DEMANDAS PARA A SISTEMATIZAÇÃO DA COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA NO EB	
1	Necessidade da sistematização
2	Integração com o Plano Estratégico do Exército (PEEx)
3	Implantação gradual
4	Necessidade de pessoal especializado
5	Padronização conceitual e técnica
6	Aproveitamento da estrutura organizacional do EB
7	Execução em todos os níveis
8	Proposta nos níveis político e estratégico
9	Necessidade de medição e retroalimentação

Fonte: Moreira, 2021.

Há, também, de se considerar os aspectos orientadores das estratégias e ações de comunicação no nível Institucional: os **valores** arraigados em mais de 370 anos de existência e que são a sustentação da Instituição; as **diretrizes** emanadas pelo **Comandante da Força** que orientarão todo esforço da Comunicação Estratégica no âmbito do Exército Brasileiro; bem como o **alinhamento**, a **integração** e a **sincronização** desse esforço com o PEEEx para o atingimento dos Objetivos Estratégicos do Exército (OEE).

## 5 O plano de comunicação estratégica

O Plano de Comunicação Estratégica, elaborado no mais alto nível da Força, tem por finalidade orientar o planejamento e a execução das atividades de Comunicação Estratégica, contribuindo para o atingimento dos OEE.

O Plano Comunicação Estratégica do Exército (PCEEEx) deverá ser baseado na Diretriz Geral de Comunicação Estratégica do Comandante do Exército (BRASIL, 2021b), definindo os temas institucionais de interesse para o EB, bem como os públicos de interesse para a Força, assim como as respectivas ações estratégicas de abordagem.

A Diretriz Geral de Comunicação Estratégica, referenciará a elaboração do PCEEEx, em consonância com os OEE estabelecidos no SIPLEx, assim como as ordens e orientações particulares emanadas pelo Comandante da Força, conforme se verifica na figura 1.

Ao Estado Maior do Exército (EME) caberá a coordenação de uma reunião, das quais participarão representantes de todos ODS, ODOp, C Mil A e OADI<sup>3</sup>, com a finalidade de elaborar o PCEEEx. O Plano será distribuído para os órgãos acima nominados, tão logo seja aprovado pelo Comandante do Exército Brasileiro (Cmt EB).

Ao receber o PCEEEx, cada Cmdo Mil A poderá elaborar sua Diretriz de Comunicação Estratégica de Área para seus escalões subordinados, delimitando os objetivos regionais da Força na região, a nível detalhado.

A evolução da conjuntura e das prioridades elencadas anualmente na revisão do PEEEx podem implicar em ajustes na Com Estrt. Nesse caso, o Cmt poderá emitir uma nova Diretriz de Comunicação Estratégica, para o alinhamento das atividades desenvolvidas no PCEEEx com o SIPLEx.

---

3 Órgãos de Direção Setoriais, Órgão de Direção Operacional, Comandos Militares de Área e Órgãos de Assistência Direta e Imediata (especialmente o Centro de Comunicação Social do Exército [CComSEEx] e o Centro de Inteligência do Exército [CIE]).

Figura 1 – Planejamento da Comunicação Estratégica<sup>4</sup>

Fonte: Moreira (2021).

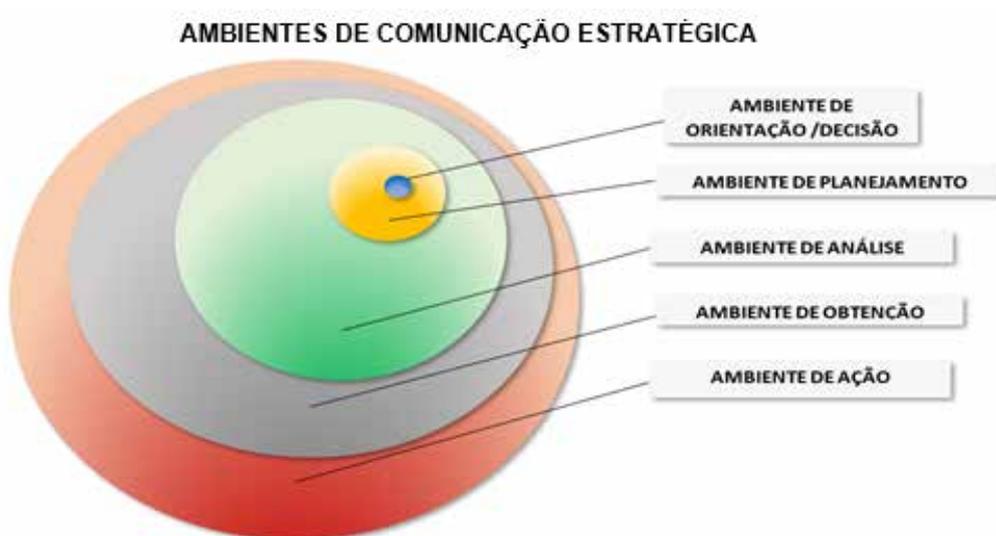
## 6 Ambientes e ciclos da comunicação estratégica

A forma didática para compreensão inicial da sistematização da Com Estrt foi a sua divisão em **ambientes de Comunicação Estratégica** (figura 2). Estes compreendem:

os conjuntos de indivíduos, agências e sistemas que são utilizados para coletar, processar, difundir e agir de acordo com os dados e conhecimentos recebidos, bem como os planejamentos e decisões elaborados, visando atender às Necessidades de Comunicação Estratégicas (NCE) estabelecidas (MOREIRA, 2021, p. 370).

<sup>4</sup> Abreviaturas constantes na figura: ACE (Alto Comando do Exército); Dtz (Diretriz); ODG (Órgão de Direção Geral [EME]); Reu (reunião).

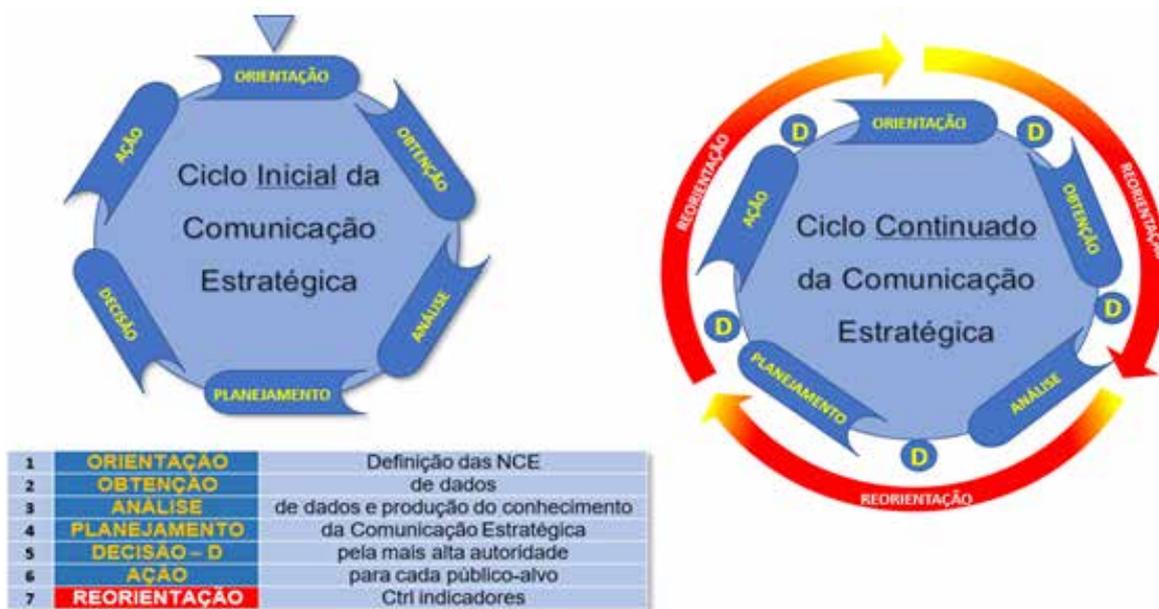
Figura 2 – Ambientes de Comunicação Estratégica



Fonte: Moreira (2021).

A Comunicação Estratégica deve ser efetivada após o devido processo decisório, concluindo-se acerca de seus processos e produtos. Para isso, considera-se dois Ciclos de Comunicação Estratégica (figura 3):

Figura 3 – Ciclos da Com Estrt

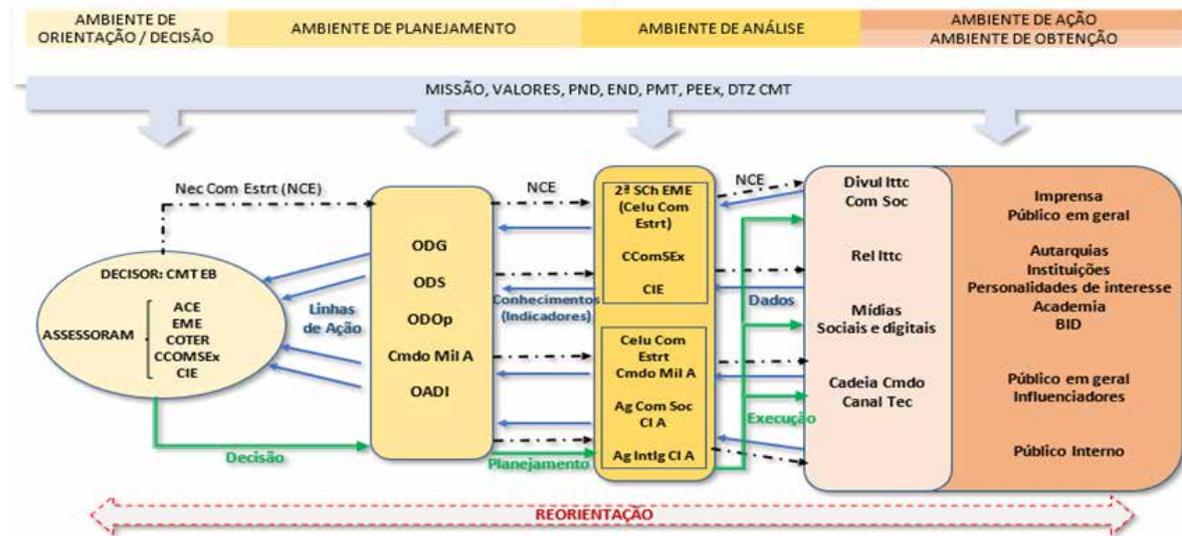


Fonte: Moreira (2021).

No Ciclo Inicial ocorrerá a implantação do Plano de Comunicação Estratégica, enquanto o Ciclo Continuado indica a retroalimentação e a correção de rumos do sistema.

A partir da difusão do PCEEx, ocorrerão as ações de Com Estratégica, com o devido controle e as ações corretivas julgadas necessárias. A figura 4 resume de forma esquemática a Sistematização da Com Estrt no EB.

Figura 4 – Sistematização da Com Estrt. Ambientes X Ciclos X Atores.

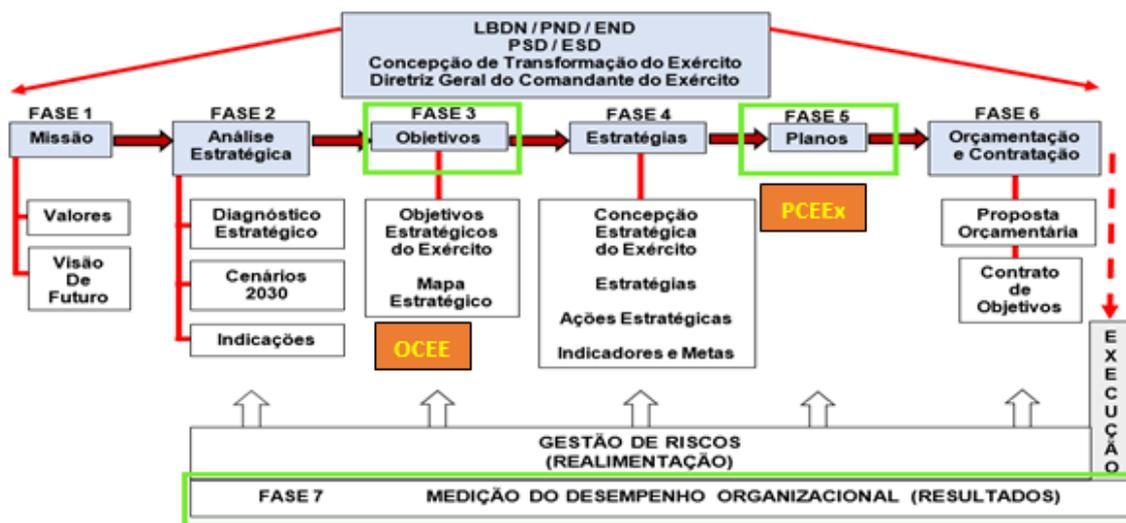


Fonte: Moreira (2021).

## 7 A comunicação estratégica na sistemática de planejamento do exército (siplex)

Para que possa estar alinhado, desde sua elaboração, com os Objetivos Estratégicos do Exército, o PCEEx coincidirá com o SIPLEX. Destaque especial deve ser dado à fase 3, em que se levantarão os Objetivos de Comunicação Estratégica do Exército (OCEE), na fase 5, em que se elaborará o PCEEx, e na fase 7, quando serão acompanhados os indicadores de desempenho (figura 5).

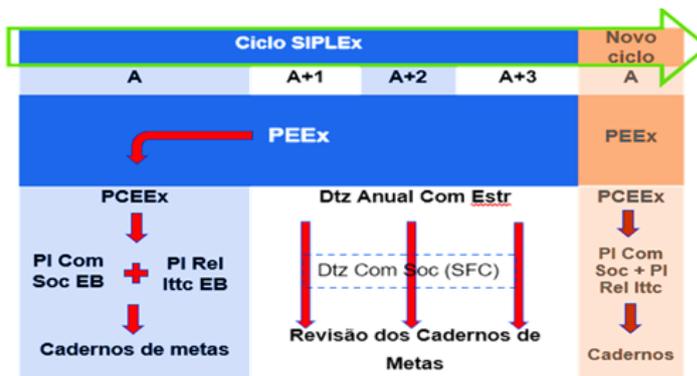
Figura 5 – Inserção da Com Estrt no SIPLEX<sup>5</sup>



Fonte: Moreira (2021).

O PCEEx será único, derivando deste os demais planejamentos de comunicação nos diversos escalões do Exército. A figura 6 demonstra a inserção do PCEEx e dos planejamentos de Comunicação Social (Com Soc) e Relações Institucionais (RelIttc) no SIPLEX.

Figura 6 – Elaboração do PCEEx e da Dtz anual de Com Estrt no calendário do SIPLEX.



Fonte: Moreira (2021).

5 Abreviaturas constantes na figura: LBDN (Livro Branco de Defesa Nacional), PND (Política Nacional de Defesa), END (Estratégia Nacional de Defesa); PSD (Política Setorial de Defesa); ESD (Estratégia Setorial de Defesa).

## 8 Componentes essenciais da comunicação estratégica

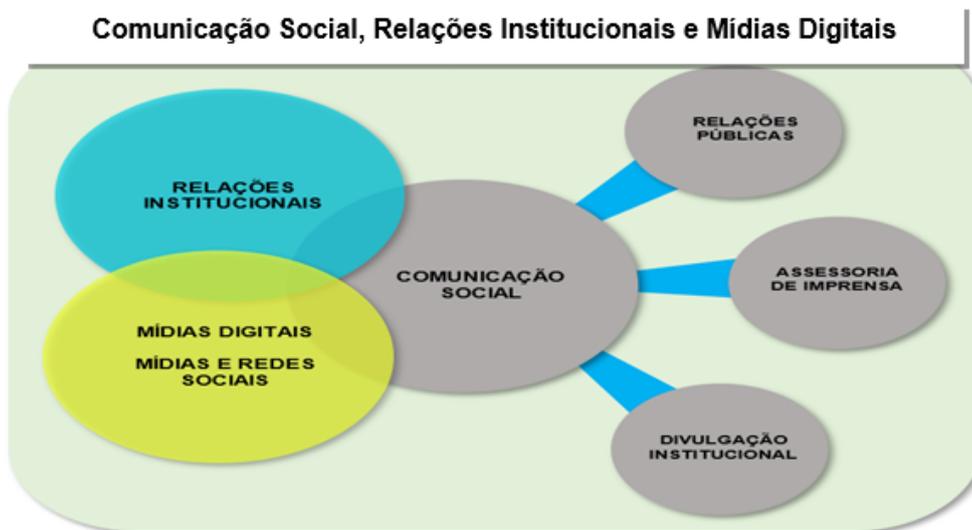
### 8.1 Cadeia de comando e canais técnicos

De forma a atender à perspectiva de alinhamento, integração e sincronização das ações de Comunicação Estratégica, a principal responsabilidade recai sobre os militares da ativa. Estes fazem parte do público-alvo inicial do PCEEx, grupo que inclui também os veteranos, servidores civis, dependentes de militares e alunos dos Colégios Militares. Esse grupo heterogêneo forma o chamado público interno.

Os canais tradicionais existentes na estrutura organizacional do Exército podem ser considerados os mais eficientes para atingir esse público-alvo. Por intermédio da Cadeia de Comando e dos Canais Técnicos, a transmissão das determinações e o controle dos resultados alcançados serão suportados, em complemento, por todas as ferramentas corporativas existentes, inclusive os boletins, planos e sistemas de controle digitais.

### 8.2 Cadeia de comando e canais técnicos

Figura 7 – Comunicação Social, Relações Institucionais e Mídias Digitais



Fonte: Os autores (2021).

Para a Com Estr se apresentar de forma sistematizada e eficaz, é necessário que os canais de comunicação internos e externos da organização estejam alinhados e integrados. Assim, conforme visto na figura anterior, visando atingir seus objetivos, a Instituição emprega os meios que a revolução nas comunicações trouxe para o mundo atual, influenciando as dimensões física, humana e informacional e que extrapolam o alcance da clássica Comunicação Social.

### 8.3 Inteligência

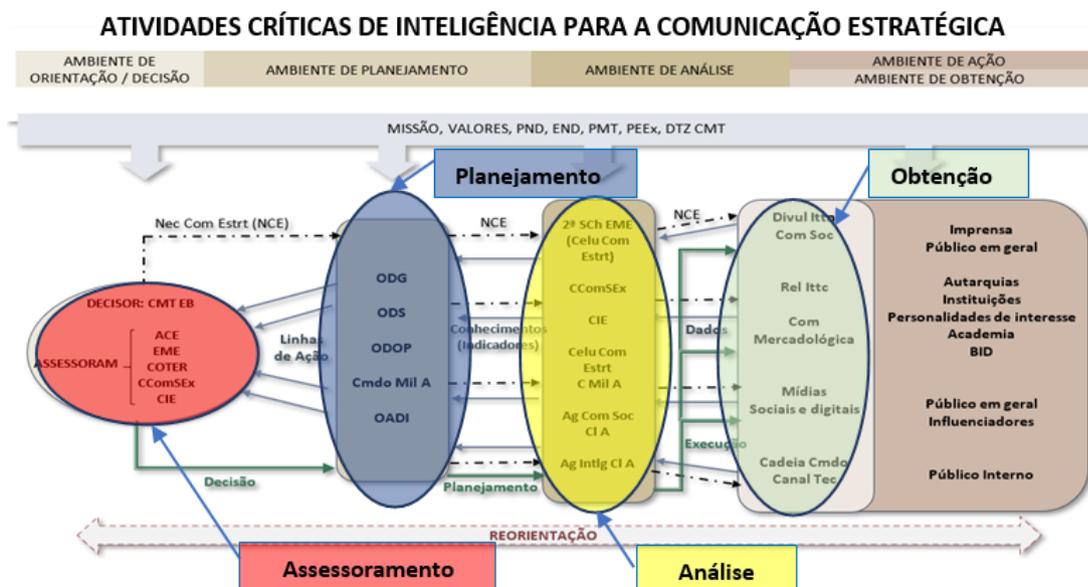
A Com Estrt não atua isoladamente, como visto. Para acelerar o fluxo de informações, o apoio constante da Inteligência em todas as fases é indispensável. Essa relação se inicia desde a fase de orientação e sustenta o processo decisório. Nesse momento, os atores como o CIE, OADI/ CmtEx<sup>6</sup>, e as segundas seções dos Cmdo Mil A, são partícipes do processo.

As Agências de Inteligência (CIE e 2ª Seç) são relevantes também nas ações de planejamento do PCEEx, das diretrizes e das ordens fragmentárias. A preparação do Plano de Obtenção e na Integração com os conhecimentos adquiridos complementa esse trabalho, cabendo às agências Central (CIE), Classe A (Cmdo Mil A) e Especiais (ODS e ODOp) a análise correta dos dados que se converterão nos conhecimentos necessários para a fase de planejamento.

Cabe ressaltar que, devido a maior parte dos dados de Inteligência serem ostensivos, não há necessidade de pessoal especializado para as ações de coleta de dados, o que amplia a gama de assessores que podem apoiar a Comunicação Estratégica. Ainda assim, pode haver informações que, por sua sensibilidade ou dificuldade de obtenção, sejam enquadradas entre as atividades críticas de Intlg para as Com Estrt, conforme a figura 8.

Nesse sentido, os chamados **Pontos de Vulnerabilidade Crítica de Entrada (PVCE)** devem ser alvo de atenção diferenciada durante o trâmite entre as estruturas de análise (Ag Cl A de Com Soc, Ag Cl A de Intlg, Centrais de Inteligência, Celu Com Estrt) e as estruturas destinadas ao planejamento (como no Estado Maior do Exército e nos EM Cmdo Mil A).

FIGURA 8 – Atividades Críticas de Inteligência para a Comunicação Estratégica.



Fonte: Moreira (2021).

6 Comandante do Exército.

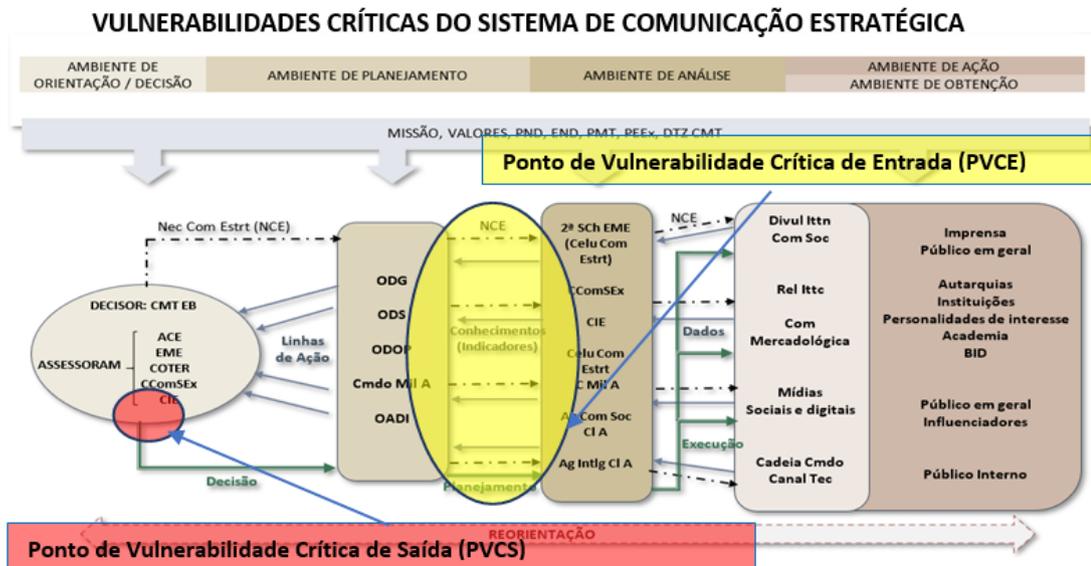
Os dados que não sejam tratados por processo correto de análise podem levar ao cometimento de erros graves de planejamento, que implicarão em decisões incorretas. As melhores medidas para a proteção dos PVCE são a locação de analistas capacitados, especializados e eficientes e o intercâmbio de dados e informações.

Os **Pontos de Vulnerabilidade Crítica de Saída (PVCS)** balizam a difusão das ordens e planos que implicarão nas ações de Comunicação Estratégica a serem adotadas por toda a Força. Nesse caso, os princípios da Confidencialidade, da Integridade, da Disponibilidade e da Inviolabilidade das Informações devem ser assegurados. Dessa forma, as mensagens emitidas chegam aos destinatários corretos e não ocorrem vazamentos no processo de execução da Com Estrt.

Para tanto, o Cmt EB se valerá da assessoria direta de seus órgãos consultivos, que selecionarão os públicos a quem se destinarão as mensagens e ações, assim como indicarão as medidas necessárias para salvaguarda das informações produzidas no processo decisório. Os Cmt Mil A serão assessorados por seus EM e células especializadas, refletindo a estrutura do mais alto escalão da Força.

A figura 9 ilustra os locais no fluxo da Comunicação Estratégica onde ocorrem os principais PVCE e PVCS.

Figura 9 – Vulnerabilidades Críticas do Sistema de Comunicação Estratégica.



Fonte: Moreira (2021).

## 9 Conclusão

Este artigo teve por finalidade ambientar o leitor quanto à proposta de sistematização da Comunicação Estratégica no âmbito do Exército Brasileiro. Assim sendo, foi esclarecida a metodologia empregada pelo Projeto Interdisciplinar (PI) do CPEAEx 2021, em que se buscaram as doutrinas, experiências e melhores práticas no âmbito de instituições e empresas, tanto no Brasil como no exterior. Os dados colhidos, somados às recomendações do EME, se traduziram nos principais conceitos e fundamentos aplicados ao trabalho.

A sistematização propriamente dita foi abordada em cinco tópicos deste trabalho, em que foram destacadas as definições, premissas e demandas da Comunicação Estratégica no EB; a implantação e a execução do Plano de Comunicação Estratégica; os ambientes, os ciclos e os principais atores do processo; e ainda, os componentes essenciais para o planejamento e a execução da Com Estrt no EB.

Entre as principais observações do processo de concepção do PI, verificou-se que as estruturas necessárias ao bom funcionamento da Comunicação Estratégica na Força praticamente já existem. No entanto, o funcionamento dos canais internos e externos de Comunicação nem sempre funcionam de forma sinérgica.

É, portanto, nesse sentido que a sistematização da Com Estrt encontra amplo espaço para organizar e metodizar os trâmites entre a cadeia de comando e os canais técnicos, bem como os sistemas de Comunicação Social e Relações Institucionais. Observou-se, também, a grande necessidade do envolvimento do sistema de Inteligência, tanto para a obtenção de insumos de comunicação confiáveis, como para a salvaguarda do fluxo de informações.

Para o bom andamento da Comunicação Estratégica, a sistematização do processo será baseada em duas grandes ideias-força: A Com Estrt, para ser eficaz deverá ser **Integrada, Alinhada e Sincronizada**, em todos os níveis; e para que isso ocorra, deverá ser **planejada de forma centralizada no mais alto nível decisório** e executada de forma descentralizada.

Assim sendo, conclui-se este artigo com a certeza de que a implantação da Com Estrt e sua sistematização contribuirão para o aumento da sinergia do planejamento, da execução e do controle das atividades do Exército Brasileiro. Para tanto, é fundamental que o alinhamento, a integração e a sincronização da comunicação na Força sejam colimados já no Comando EB e seus indicadores acompanhados em todos os níveis, promovendo, em tempo integral os reajustes necessários para a conquista e manutenção dos Objetivos Estratégicos do Exército.

## Referências

BRASIL. Exército. **Diretriz anual de comunicação estratégica 2021**. Brasília, DF: Rede Comando do Exército, 2021b. Msg\_F\_005.

BRASIL. Exército. **Plano estratégico do exército 2020-2023**: EB 10-P-01.007. [Brasília, DF]: Exército, 2019b. Disponível em: [http://www.ceadex.eb.mil.br/images/legislacao/XI/plano\\_estrategico\\_do\\_exercito\\_2020-2023.pdf](http://www.ceadex.eb.mil.br/images/legislacao/XI/plano_estrategico_do_exercito_2020-2023.pdf). Acesso em: 9 nov. 2021.

BRASIL. Exército. Portaria EME/C Ex nº 453, 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, DF, n. 30, p. 46-50, jul. 2021c.

BRASIL. Exército. Portaria nº 1.886, de 14 de novembro de 2019. Aprova o Plano de Comunicação Social do Exército para os anos de 2020 a 2023 (EB10-P-11.001) e dá outras providências. **Boletim do Exército**, Brasília, DF, n. 48, p. 30, dez. 2019.

FREEMAN, R. E. **Strategic management: a stakeholder approach**. Boston: Pitman, 1984.

KUNSH, M.M.K. **Comunicação organizacional integrada na perspectiva estratégica**. In: FÉLIX, J. B. (org.). **Comunicação estratégica: a visão de 23 renomados autores de 5 países**. Brasília, DF: Ed. Rede Integrada, 2020. p. 85-100.

LADEIRA, D. L. **Teoria dos stakeholders no contexto da governança corporativa: um estudo de caso**. 2009. 104 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Empresariais, Universidade Fumec, Belo Horizonte, 2009. Disponível em: [http://www.fumec.br/anexos/cursos/mestrado/dissertacoes/completa/daniela\\_lopes\\_ladeira.pdf](http://www.fumec.br/anexos/cursos/mestrado/dissertacoes/completa/daniela_lopes_ladeira.pdf). Acesso em: 9 nov. 2021.

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

MOREIRA, A. S. et al. **A comunicação estratégica como vetor da consecução dos objetivos estratégicos do exército**. Orientador: João Luiz de Araújo Lampert. 2021. Projeto Interdisciplinar (Especialização em Política, Estratégia e Alta Administração Militar) – Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2021.

REBELO, C. T.; SOUSA, J. P.; FAUSTINO, P. Performance comunicativa e as redes sociais: a importância de estratégias que envolvam o usuário. In: FÉLIX, J. B. (org.) **Comunicação estratégica: a visão de 23 renomados autores de 5 países**. Brasília, DF: Ed. Rede Integrada, 2020. p. 319-331.

SELF, C. C.; Dewey, the public sphere, and strategic communication. In: HOLTZHAUSEN, D.; ZERFASS, A. (ed.). **The routledge handbook of strategic communication**. [Abingdon]: Routledge, 2014.

UNITED STATES. Army Heritage and Education Center. **Who first originated the term VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity)?**. Carlisle, PA: U.S. Army Heritage and Education Center, May 2019. Disponível em: <https://usawc.libanswers.com/faq/84869>. Acesso em 11 out. 2021.

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. [S. l.: s. n.], Dec 16, 2013. Disponível em: [https://www.jcs.mil/Portals/36/Documents/Doctrine/jdn\\_jg/jdn2\\_13.pdf](https://www.jcs.mil/Portals/36/Documents/Doctrine/jdn_jg/jdn2_13.pdf). Acesso em: 9 nov. 2021.