

Uma visão de futuro para a comunicação estratégica no Exército Brasileiro

*Diego Maurícus Paiva dos Santos**

*Eber Marins Alves***

*Spencer Denis Ferreira****

*José Augusto da Cruz Mariano*****

Introdução

A comunicação estratégica (Com Estrt) para o Exército Brasileiro (EB) diz respeito à “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”, conforme a diretriz nº 1.237 (Brasil, 2020), que regula a temática na instituição. Nesse sentido, esse assunto tem recebido relevância em âmbitos militar e civil, tanto na academia como no meio corporativo.

De acordo com o Cenário de Defesa 2020-2039, “as Democracias necessitam de apoio popular para conflitos armados” (Brasil, 2017). Essa mesma publicação, que procura contribuir para o desenvolvimento do processo de planejamento estratégico do Ministério da Defesa, explica que “a participação de Estados democráticos em conflitos continuará sendo definida e parametrizada nas dimensões política e social”. Afirma também que “Democracias, que são dependentes da opinião pública, estarão cada vez

mais à mercê dela para se envolver e permanecer em conflitos armados”, o que indica a relevância da comunicação estratégica para manter o apoio da população em cenários de crise.

Segundo Kunsch (2018), a Com Estrt alinha-se, por meio do planejamento estratégico e de gestão, aos objetivos globais da organização e aos princípios estabelecidos em relação a sua missão, sua visão e seus valores. Dessa maneira, constata-se que a Comunicação Estratégica pode servir ao Exército Brasileiro para transmitir as mensagens de seu interesse de forma mais efetiva à população nacional, com vistas a angariar apoio para seus objetivos.

A finalidade precípua deste artigo é reunir ideias sobre comunicação estratégica e refletir sobre a atuação do Exército Brasileiro nessa área, assim como sobre a estrutura responsável por atuar neste âmbito da instituição. Além disso, este artigo procura indicar possíveis contribuições para fortalecer a temática na instituição na atual dinâmica social nacional, com o fito de manter a histórica credibilidade da Força Terrestre.

A comunicação estratégica é ferramenta essencial para obter o apoio popular, especial-

* Maj Inf (AMAN/2007, EsAO/2017). Possui o Curso de Forças Especiais. Atualmente, é aluno do CCEM/2.

** Maj Inf (AMAN/2007, EsAO/2017). Possui o Curso de Forças Especiais. Atualmente, é aluno do CCEM/2.

*** Maj Inf (AMAN/2007, EsAO/2017). Possui o Curso de Básico de Inteligência (EsIMEx/2012). Atualmente, é aluno do CCEM/2.

**** Maj Inf (AMAN/2007, EsAO/2017). Atualmente, é aluno do CCEM/2.



mente para as ações militares. Richard Halloran, veterano do Exército norte-americano e jornalista com mais de 20 anos de experiência como correspondente de assuntos militares, trata o assunto e mostra a dificuldade enfrentada pelos Estados Unidos da América na dimensão informacional com relação à “Guerra ao Terror”, após o ano de 2001, especialmente junto à população nacional.

Por cinco anos, os americanos têm lutado para compreender a comunicação estratégica, pois viram a posição da nação despenhar em todo o mundo e o apoio político em casa evaporar para a guerra no Iraque (Halloran, 2007, p. 4, tradução nossa)¹.

O ambiente informacional contemporâneo pode ser definido pelo acrônimo PSIC – *precipitado, superficial, imediatista e conturbado* –, que está particularmente ligado à comunicação (Nunes, 2022). De forma sintética, a *precipitação* diz respeito à disseminação de notícias sem a devida checagem, gerando danos até mesmo para o público interno; a *superficialidade* traduz a forma como assuntos complexos e sensíveis têm sido tratados sem a devida profundidade e por indivíduos não qualificados para tal; o *imedatismo* trata da busca inadvertida por resultados no curto prazo, em detrimento da construção de relações institucionais e de confiança; a *conturbação* se materializa na polarização exacerbada e incidência reiterada de ofensas e demonstrações de intolerância nas redes sociais e mídia tradicional. Desse modo, esse mesmo autor apresenta que a comunicação estratégica – alinhada, integrada e sincronizada – pode indicar a melhor linha de ação a adotar.

A *Diretriz de Comunicação Estratégica do Exército* revela conceitos significativos para compreender a atuação da instituição nessa temática, conforme o trecho a seguir:

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. Assim, os princípios éticos e os valores morais que sustentam a Instituição e a sua cultura organizacional

devem ser resguardados contra posicionamentos adversos.

As ameaças à imagem do Exército podem ser direcionadas visando à desinformação e à contraposição de narrativas ao discurso institucional. A resposta adequada a eventuais ameaças deve ser precedida de efetivo monitoramento do espaço cibernético e acompanhamento da conjuntura.

Por outro lado, o fortalecimento da imagem do EB pressupõe atuação proativa mediante o aproveitamento de oportunidades favoráveis à narrativa da Força (Brasil, 2020, p.1, grifo do autor).

Baseado no fragmento citado, constata-se a necessidade de concepção de estrutura que trate da comunicação estratégica institucional para atuar eficazmente na atual dinâmica do ambiente informacional. Esses aspectos serão detalhados a seguir.

Desenvolvimento

O enquadramento mais adequado da comunicação estratégica no Exército Brasileiro

A comunicação estratégica surgiu da necessidade de as lideranças comunicarem os objetivos de suas instituições, de forma a criar melhores condições para o prosseguimento desta no mundo competitivo (Garrido, 2004). Nessa direção, a Com Estrt do Exército vem à baila para comunicar a visão da Força e alinhar os objetivos que o Exército depreende da *Estratégia Nacional de Defesa* para cumprimento de seu papel constitucional, desde o mais alto escalão decisor até as OM mais isoladas e distantes.

Além dos objetivos estratégicos, as diretrizes do comandante são outro colimador para estruturação da Com Estrt, no estabelecimento das linhas de esforço comunicacionais. Nesse sentido, a integração entre os extremos dos níveis decisores deve possibilitar que essas diretrizes sejam implementadas de maneira a potencializar os efeitos pretendidos, requerendo,

além da clareza, o fiel alinhamento ao determinado pelo Alto-Comando do Exército.

Somado a isso, considerando-se a volatilidade do mundo atual, há ainda a necessidade de que a estrutura responsável por conduzir essa atividade na Força possua, além de flexibilidade, acesso facilitado ao chefe para possibilitar eventual realinhamento do esforço inicial. Como observado por Oliveira e Paula (2006), a inserção na cadeia de decisões constitui importante componente da comunicação estratégica, pois permite considerar a perspectiva dos atores nas decisões, após apontamento dos cenários, seja no ambiente interno, seja no externo.

No contexto militar, a adequação da comunicação dentro da cadeia de comando permite que esta seja posta em prática conforme o exame de situação de cada comandante, nos variados níveis. Dessa forma, possibilitando o correto delineamento inicial e a constante correção de rumo da campanha informacional, verifica-se a necessidade de que a perspectiva do comandante da Força seja empregada na essência, demandando que a estrutura norteadora do processo esteja atrelada diretamente ao comando do Exército.

Observada a estrutura do EB, em Brasil (2023), além da Força Terrestre e dos órgãos de direção, o comandante do Exército (Cmt Ex) possui, diretamente sob seu comando, os órgãos de assistência direta e imediata (OADI), como o Gabinete do Comandante do Exército (Gab Cmt Ex), o Centro de Inteligência do Exército (CIE) e o Centro de Comunicação Social do Exército (CComSEx). Nessa estrutura, o Cmt é assistido pelos OADI em tarefas específicas e centraliza algumas decisões, de competências privativas, que são subsidiadas pelo Gab Cmt Ex.

Dessa maneira, o planejamento e a execução de atividades que demandam ações junto aos poderes constituídos são realizados pelas assessorias do Gab Cmt Ex, a exemplo da Assessoria Parlamentar (A4), que trata de assuntos relacionados com o Poder Legislativo Federal, como o acompanhamento de proposições legis-

lativas de interesse da Força, e da Assessoria de Assuntos Institucionais (A3), que, dentre outras atribuições, promove as relações institucionais com o Poder Executivo (Brasil, 2022).

Cabe destacar que a A3 possui uma subassessoria responsável por atividades relacionadas à comunicação estratégica, previstas na Portaria C Ex nº 1.874, de 23 nov 2022 (Brasil, 2022), como assistir o Cmt Ex quanto à execução de visitas, viagens institucionais, concessão de medalhas e condecorações, demonstrando a atenção do Exército à temática. Essa célula, no entanto, apresenta limitações, pois se faz presente em nível de subassessoria, sem uma composição multidisciplinar e sem o acesso direto ao Cmt Ex ou à chefia do Gab Cmt Ex, podendo prejudicar a celeridade na tratativa dos temas.

A devida atenção dada pelo Exército à tratativa com outros poderes vai ao encontro de outra componente da Com Estrt, elucidada por Oliveira e Paula (2006): a gestão de relacionamentos, que enfatiza a interação e o diálogo da organização com atores importantes, por meio de ações planejadas e que devem ser conduzidas de forma sistematizada e com o devido monitoramento. Assim sendo, faz-se mister que a estrutura responsável por conduzir o planejamento e a execução dessas ações atue de maneira sinérgica com aquelas responsáveis por realizar tratativas com atores de interesse, potencializando a coordenação de esforços para alinhamento de discurso com esses públicos e o assessoramento ao Cmt.

Os aspectos apresentados destacam a importância de que as diretrizes sejam formuladas no nível mais alto, de forma integrada. Sobre essa condicionante, Halloran discorre da seguinte forma:

A natureza difusa da tecnologia de comunicação hoje – agências de notícias, rádio, televisão, jornais, revistas, Internet, filmes, blogs, telefones celulares – torna impossível abordar um público específico. Um único público pode estar em mente, mas muitos outros grupos ouvirão, verão ou lerão sobre a mensagem transmitida.

Você não pode dizer uma coisa para um público e outra coisa para outro. Elaborar a mensagem é um fator crítico. Isso pode ser um trabalho árduo e comunicação estratégica deve começar enquanto uma política está sendo formulada, não adicionado mais tarde. Muitas vezes, as decisões estratégicas são tomadas sem considerar como vários públicos irão recebê-las (Halloran, 2007, p. 8, tradução nossa)².

Para Halloran, a elaboração da mensagem deve ser tratada como fator crítico para o sucesso da comunicação estratégica, que deve acompanhar a formulação de uma política em vez de ser adicionada posteriormente. Ademais, isso possibilita fazer frente às ameaças informacionais à imagem da Força, que, conforme Brasil (2020), são apresentadas como algo que pode visar à desinformação e à contraposição de narrativas ao discurso institucional.

Destarte, para atender aos aspectos apresentados e fazer frente às ameaças, percebe-se a necessidade de que as ordens aos elementos com tarefas específicas sejam emanadas com rapidez e sem a necessidade de coordenações extras, com o propósito de aproveitar a oportunidade da ação. Em vista disso, a execução das atividades dentro do Gab Cmt Ex, em assessoria específica de Com Estrt, pode potencializar sobremaneira sua efetividade, garantindo maior liberdade de ação ao Cmt Ex, mitigando os riscos à instituição e contribuindo para a consecução dos objetivos estratégicos do Exército.

A composição adequada da estrutura de comunicação estratégica do EB

A comunicação estratégica, para Perez (2008), é uma forma de ação caracterizada pela produção, na qual os atores interagem para resolver seus problemas ou maximizar suas oportunidades e direcionar a comunicação para atingir os resultados que materializam seus objetivos. Para fundamentar uma proposta de evolução do conceito de Com Estrt no Exército Brasileiro, Moreira afirma que ela pode ser definida como:

A integração de seis áreas nas organizações, como a gestão empresarial, o *marketing*, as relações públicas, as tecnologias de comunicação, as políticas de comunicações e as campanhas de *marketing* social e informacional, [...] (e) uma forma de aglutinar as diferentes ações de comunicação para a consecução dos objetivos estratégicos da empresa (Moreira, 2022, p. 81).

Por analogia, constata-se a necessidade de reunir diferentes capacidades na execução de uma comunicação eficiente e eficaz, que contribua para a consecução dos objetivos estratégicos do Exército. Para tal, segundo Brasil (2019), a Força conta com competências que permitem maximizar o potencial do comandante de informar e influenciar públicos-alvo de interesse para as operações, as chamadas *capacidades relacionadas à informação* (CRI), destacando-se: a *comunicação social* (Com Soc), as *operações psicológicas* (Op Psc), a *guerra eletrônica* (GE), a *guerra cibernética* (G Ciber) e a *inteligência* (Intlg).

Na comunicação estratégica, ao agregar-se essas capacidades, garante-se a convergência de esforços para potencializar seus efeitos. Nessa direção, Lisboa discorre sobre a necessidade de integração:

A atuação isolada de cada uma dessas capacidades pode produzir os efeitos desejados sobre os públicos de interesse por meio de ações no ambiente operacional, em especial na dimensão informacional. Há que se ter, porém, a devida preocupação no sentido de que as ações de uma capacidade não impactem a outra ou reduza os efeitos de suas ações. Nesse sentido, percebe-se uma necessidade clara de haver sincronização, alinhamento e integração dessas duas capacidades no sentido de obtenção de uma maior sinergia de seus esforços (LISBÔA, 2020, p. 54).

Percebe-se, assim, a necessidade de impenhosa integração das capacidades relacionadas à informação, postas a serviço da comunicação estratégica, mesmo que, a depender do objetivo a ser atingido, uma CRI possa se sobressair a outra, assumindo relativo protagonismo. Além disso, como afirma Garrido (2004), a produção será mais eficaz com planejamento estratégico

eficiente, coerente com os objetivos e necessidades de longo prazo.

De acordo com Kunsch (2018), a visão predominante de comunicação estratégica é comumente centrada nos resultados pragmáticos das ações comunicativas. Além disso, o ambiente informacional apresenta dinâmicas complexas cujas soluções não podem ser obtidas por ações simples e estanques. Os desafios estão em permanente evolução. Por essa razão, a interação continuada das CRI possibilita o emprego de ações informacionais com efeitos abrangentes e efetivos, bem como maior adaptabilidade e liberdade para intervenção em ocorrências de caráter urgente.

Holtzhausen (2014) apresenta aspectos relevantes da Com Estrt contemporânea que confirmam a necessidade de especialistas multidisciplinares. Na passagem a seguir, depreende-se que profissionais de áreas distintas, como *marketing*, relações públicas e tecnologia da informação, devem atuar integrados para alcançar melhores resultados para sua organização.

Os profissionais de *marketing* estão liderando programas cooperativos e programas de *marketing* relacionados a causas que antes eram território exclusivo das relações públicas. A razão é simples: essas técnicas funcionam em uma era em que as organizações devem se diferenciar e em que o público vê as organizações de várias perspectivas (...) a comunicação estratégica reconhece que a influência intencional é o objetivo fundamental das comunicações das organizações. Considerando que certas disciplinas são conceitualmente fundamentadas apenas no fornecimento de informações (por exemplo, comunicação técnica) ou no estabelecimento e manutenção de relacionamentos mutuamente satisfatórios (relações públicas), esses focos são apenas condições necessárias, mas não suficientes, para que as organizações alcancem objetivos estrategicamente importantes. Para ser relevante hoje, a teoria e a pesquisa da comunicação devem se concentrar em como as comunicações contribuem para o propósito de

ser de uma organização (Holtzhausen, 2014, p. 3, tradução nossa)³.

Nesse sentido, a especialização do pessoal a integrar a estrutura de comunicação estratégica aqui proposta se reveste de fundamental relevância. Em especial aqueles ligados às seguintes áreas:

- comunicação social;
- *marketing*;
- tecnologia da informação;
- inteligência;
- operações psicológicas;
- guerra eletrônica;
- guerra cibernética;
- operações especiais; e
- especialistas em psicologia e outras áreas consideradas de interesse.

Do mesmo modo, profissionais de relevo no meio acadêmico e empresarial podem ser consultores para temáticas específicas.

Se a especialização é uma vantagem, a rotatividade excessiva dos quadros pode constituir uma desvantagem para o bom funcionamento de uma estrutura permanente de comunicação estratégica. A relevância da atividade, pelo seu impacto e complexidade, exige experiência e continuidade. Uma boa alternativa para isso é lançar mão de *prestadores de tarefa por tempo certo* (PTTC) especialistas, que, além de possuírem larga vivência na Força, não estão sujeitos a movimentações, podendo permanecer por mais tempo executando as tarefas que lhes foram assinaladas.

Das razões expostas, infere-se sobre a relevância da constituição de uma estrutura de comunicação estratégica com caráter multidisciplinar. Ademais, os integrantes dessa célula deverão possuir estreita relação com as CRI, sem que seja dispensada a existência de outros especialistas que possam contribuir com capacidades adicionais.



O período de ativação da estrutura de comunicação estratégica do Exército Brasileiro para obter maior eficiência

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 (Marioti e Nascimento, 2021, p. 43).

O ambiente operacional definido pela Doutrina Militar Terrestre, pela qual as Forças Armadas atuam no espectro dos conflitos, possui três dimensões definidas – física, humana e informacional, como apresenta Brasil (2019). Esta última, relacionada com o tema deste artigo, abrange os sistemas que fazem uso da informação e tem ganhado relevância, fruto dos avanços na área de *tecnologia da informação e comunicação* (TIC) e da compreensão sobre a importância da narrativa dominante, isto é, “a percepção estabelecida como válida nas mentes de um ou mais públicos-alvo” (Brasil, 2022, p. 2-2). Mais do que nunca, portanto, a dimensão informacional tem alcançado o nível de importância da física e da humana.

Um conceito relevante atinente à dimensão informacional é o de “*agenda setting*” ou “configuração de agenda”. Nas diversas abordagens desse assunto nas ciências políticas, verifica-se a importância dada ao processo em que a imprensa apresenta certas notícias ou narrativas com frequência, induzindo o público a presumir que certos fatos são mais relevantes que outros, como apresenta Coleman *et al.* (2008). Outro conceito derivado disto é o “*Framing*” ou “enquadramento”, que pode ser sintetizado como a seleção deliberada de alguns aspectos da realidade para figurar como destaque em um texto jornalístico, podendo gerar uma narrativa alinhada ao pensamento do autor do texto, conforme apresenta Nabi *et al.* (2009).

Esses aspectos tornam o ambiente informacional ainda mais complicado, demandando a atuação de pessoal especializado para preparar a comunicação estratégica do Exército. Nessa direção, Marioti e Nascimento afirmam que:

No mundo atual, sociedades e indivíduos estão cada vez mais interconectados. O ambiente em que os acontecimentos

No intuito de definir essa nova realidade, o US Army War College, equivalente a uma escola de altos estudos militares no Brasil, motivado pelo major-general (MG) Thompson, adotou o conceito definido pelo acrônimo VUCA para designar esse mundo de volatilidade (*volatility*), incerteza (*uncertainty*), complexidade (*complexity*) e ambiguidade (*ambiguity*) – (United States, 2023). Segundo essa fonte, esse ambiente dispõe de desafios e oportunidades a serem exploradas pelas organizações, na medida em que a informação se tornou elemento estratégico determinante. Com fundamento nesses conceitos, podem ser feitas considerações relacionadas ao período de ativação da estrutura de comunicação estratégica no âmbito do Exército Brasileiro.

Com relação à *volatilidade*, as mudanças no ambiente informacional têm ocorrido com notável dinamismo, com o surgimento de novas demandas e tecnologias celeremente. A forma como a instituição está acostumada a se relacionar com seus públicos-alvo, por exemplo, pode perder eficiência em um ou dois anos devido às constantes transformações. Nesse sentido, a constituição de uma estrutura permanente se mostra mais eficiente do que uma temporária para manejar as questões informacionais, pois se mantém em contato constante com as problemáticas relacionadas à comunicação estratégica institucional.

A respeito da *incerteza*, é perceptível que as previsões de cenários futuros são arriscadas. No ambiente informacional, mesmo com a existência de grande volume de dados à disposição de todos, eventos disruptivos, como atentados terroristas, pandemias ou conflitos bélicos, podem alterar rapidamente o cenário, gerando dúvidas e demandando soluções inovadoras. Nesse contexto, a existência de uma equipe de trabalho realizando continuamente a análise do cenário, vocacionada para a Com Estrt, apoiada pelo

trabalho de outros elementos e OADI, como o CComSEx e o CIE, possibilita a atuação tempestiva do alto-comando da instituição.

No tocante à *complexidade*, pequenos atos ou falas podem repercutir na dimensão informacional, especialmente em uma instituição do porte do Exército Brasileiro. Essas reverberações podem refletir em interpretações diversas junto aos públicos interno e externo, demandando ações institucionais efetivas. Desse modo, cresce de importância a criação de uma estrutura atuando de forma ininterrupta e interdisciplinar, reunindo várias capacidades relacionadas à informação, para integrar dados, analisar o contexto informacional de forma abrangente e sugerir ações alinhadas com os objetivos estratégicos da instituição.

Em referência à *ambiguidade*, no ambiente informacional contemporâneo, dentro e fora do país, têm surgido “guerras de narrativas”, “*agenda setting*”, “*framing*”, com diferentes interpretações de um mesmo fato, com múltiplos atores e interesses envolvidos. Dessa maneira, a existência de um grupo de trabalho permanente, dedicado a analisar os componentes desse cenário, integrando dados de múltiplas organizações militares, teria o intuito de mitigar as problemáticas e contribuir proativamente com a decisão do mais alto nível do EB.

Nesse contexto, dada a caracterização do cenário atual, cresce de importância o acompanhamento contínuo da conjuntura informacional, a fim de permitir ao Exército Brasileiro atuar da melhor forma em todos os momentos, prevenindo e mitigando crises, desde o ponto inicial. A comunicação estratégica constitui-se uma grande ferramenta ao Comando do EB para difundir aos públicos-alvo de interesse suas mensagens.

Sobre isso, Halloran afirma o seguinte:

Alguns oficiais e funcionários parecem pensar que a comunicação estratégica é pouco mais do que uma ampliação da comunicação social. Não é. Comunicação estratégica inclui redação de discursos para o presidente e líderes seniores do governo e serviço militar, testemunho

perante comitês do Congresso e comentários em cerimônias, como condecorações por bravura e mudanças de comando. Inclui a diplomacia pública e as operações de informação, ambas ainda mal definidas, assim como comunicação social e assuntos civis. A inteligência deve desempenhar um papel importante na comunicação estratégica (Halloran, 2007, p.10, tradução nossa)⁴.

Nota-se que a comunicação estratégica pode aumentar a possibilidade de a instituição atuar de forma proativa, isto é, não apenas reagindo a crises informacionais instaladas, mas antecipando-se a elas. Halloran complementa esse entendimento quando diz: “antecipe, não espere a notícia acontecer, vá fazer a notícia” (2007, p. 12, tradução nossa). É relevante pensar, portanto, que a estrutura constituída para atuar na dimensão informacional, por meio da comunicação estratégica do Exército, trabalhe de forma permanente e contínua, atendendo às diferentes demandas que chegam para o comandante da Força.

Como reforço a uma ideia já apresentada, é relevante mencionar a necessidade de evitar rodízios excessivos de pessoal dentro dessa estrutura. Outrossim, conclui-se, parcialmente, que sua efetividade pode ser otimizada com a permanência de pessoal que atue na área por mais tempo, de forma continuada, a fim de estabelecer relações com atores de interesse, construir planejamentos de curto, médio e longo prazo para atingir os objetivos e colocá-los em prática.

Conclusão

O presente artigo foi desenvolvido a fim de compreender aspectos de interesse da comunicação estratégica no âmbito do Exército Brasileiro, apresentar uma visão geral sobre a temática, bem como uma proposição de recurso que essa instituição possa empregar no ambiente informacional contemporâneo para atuar de forma mais eficiente.

Observou-se que a dimensão informacional é caracterizada por precipitação, superficiali-



dade, imediatismo, conturbação, volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade, demandando adaptações dos agentes públicos e privados que atuam nesse cenário. Nesse sentido, a comunicação estratégica surge como eficiente ferramenta para o Exército Brasileiro difundir mensagens aos seus públicos de interesse, de forma oportuna e alinhada com seus objetivos estratégicos.

Assim sendo, a criação de uma estrutura vocacionada para atuar no ambiente informacional, responsável pela comunicação estratégica da instituição, surge como solução viável e com boas perspectivas. Ademais, as estruturas e pessoal empenhados em atribuições correlatas à temática atualmente, como a subassessoria existente na A3, podem ser designados a compor esse novo grupo, servindo como base para tal.

Nessa conjuntura, é ideal que esse grupo esteja diretamente ligado ao mais alto nível do Comando do Exército. Essa ligação estreita com o decisor lhe propicia maior consciência situacional do cenário informacional, ao mesmo tempo em que possibilita ao Comando o aproveitamento pleno de todas as suas capacidades, tornando mais efetiva sua atuação.

É conveniente também que essa estrutura seja multidisciplinar. A integração do trabalho de especialistas ligados às capacidades de apoio

à informação, bem como outras especialidades de interesse, possibilita análise abrangente da dimensão informacional, alcançando pontos de vista singulares e soluções específicas para cada cenário apresentado.

Outro aspecto profícuo para a consolidação da estrutura de Com Estrt do Exército é o seu caráter permanente. Dessa maneira, ela poderá desempenhar a análise contínua do cenário informacional, estabelecendo ligações com elementos de relevo e integrando-se às demais estruturas da instituição sempre que necessário.

Pode-se concluir que o estado final desejado é a ampliação e a evolução da estrutura existente para realizar o planejamento eficiente da comunicação estratégica. Isto possibilitará o alinhamento dos objetivos institucionais do Exército com suas mensagens para dentro e para fora da Força. Essencial é sempre ter em vista manter a coesão e a operacionalidade da tropa, bem como a credibilidade e a boa interação junto à sociedade brasileira.

Por fim, é imprescindível rememorar a relevância que a dimensão informacional possui no cenário contemporâneo. É imperativo que o Exército Brasileiro atue nesse ambiente de forma proativa e eficiente, potencializando suas forças e neutralizando as ações adversas com tempestividade.

Referências

BRASIL. Exército Brasileiro. **Doutrina Militar Terrestre** – EB20-MF-10.202. Brasília, 2019. 66 p.

BRASIL. Exército Brasileiro. **Estrutura Organizacional**. Disponível em: <http://www.sgex.eb.mil.br/sistemas/organograma/organograma_exercito.php>. Acesso em: 30 abr 2023.

BRASIL. 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). Ministério da Defesa, Secretaria Geral do Exército. Brasília: SGEx, 2020.

BRASIL. Exército Brasileiro. **Portaria C Ex nº 1.874**, de 23 nov 2022. Aprova o Regimento Interno do Gabinete do Comandante do Exército (EB10-RI-09.007), 2. ed. Boletim do Exército. Brasília, DF, nº 48, p.19, 2 dez 2022.

BRASIL. Ministério da Defesa. **Cenários de Defesa 2020-2039** – Sumário executivo/Ministério da Defesa, Assessoria Especial de Planejamento. Brasília: A Assessoria, 2017. 64 p.

CASCIO, Jamais. A educação em um mundo cada vez mais caótico. **Boletim Técnico do Senac**, [S.L.], v. 47, n. 1, p. 101-105, 14 set 2021. Boletim Técnico do Senac/Senac. Journal of Education and Work. <http://dx.doi.org/10.26849/bts.v47i1.879>.

COLEMAN, Renita. MCCOMBS, Maxwell, SHAW, Donald; WEAVER, David. **The Handbook of Journalism Studies**. 1st Edition. 2008. Routledge.

GARRIDO, Francisco Javier; JAVIER, Francisco. **Comunicación estratégica**. Gestión 2000, 2004.

HALLORAN, Richard. **Strategic Communication**. The US Army War College Quarterly: Parameters. Volume 37. Number 3. Article 18. 2007.

HOLTZHAUSEN, Derina; ZERFASS, Ansgar (Ed.). **The Routledge handbook of strategic communication**. 2014.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **A comunicação estratégica nas organizações contemporâneas**. Media & Jornalismo, v. 2018, n. 33, p. 13-24, 2018. Disponível em: https://doi.org/10.14195/2183-5462_33_1. Acesso em: 20 mar 2023.

LISBÔA, Caio de Vargas. **A integração das capacidades relacionadas à informação que atuam sobre o público, Comunicação Social e Operações Psicológicas, desde o tempo de paz, no nível estratégico-operacional, à luz do conceito da Comunicação Estratégica**. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Ciências Militares) – Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2020

MARIOTTI, A. C. E.; NASCIMENTO, C. G. B. **A comunicação estratégica e a sua sistematização no Exército Brasileiro**: uma proposta. Coleção Meira Mattos: Revista das Ciências Militares, v. 15, n. especial, p. 43-58, 27 dez 2021.

MOREIRA, Alexandre Santana. **A relação da comunicação estratégica com as operações de informação**: uma visualização. PADECEME. – nº 01 – Rio de Janeiro: ECEME, 2002. v. : il.; 23 cm.

NABI, Robin L; OLIVER, Mary Beth. **The Sage Handbook of Media Processes and Effects**. 1st edition. 2009. Sage Publications, Inc.

NUNES, Richard Fernandez. **O Mundo em Acrônimos e a Comunicação Estratégica do Exército**. Disponível em: <https://eblog.eb.mil.br/index.php/menu-easyblog/o-mundo-em-acronimos-e-a-comunicacao-estrategica-do-exercito.html>. Acesso em: 20 mar 2023.

OLIVEIRA, Ivone de L.; PAULA, Maria A. de. **Componentes da Comunicação Estratégica**: uma reflexão sobre a articulação entre os aspectos teórico-conceituais e práticos. XXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – UnB – 6 a 9 de setembro de 2006.

PÉREZ, Rafael Alberto. **Estrategias de comunicación**. Ariel Editores, España, Barcelona, 4ª Edición, 2008.

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, Dec 2022. Disponível em: <https://usawc.libanswers.com/faq/84869>. Acesso em: 23 mar 2023.

Notas

¹ *For five years, Americans have been struggling to comprehend strategic communication as they have seen the standing of the nation plummet around the world and political support at home evaporate for the war in Iraq.*

² *The pervasive nature of communication technology today – news agencies, radio, television, newspapers, magazines, the Internet, movies, blogs, cell phones – makes it impossible to address a discrete audience. A single audience may be in mind, but many other groups will hear, see, or read about the transmitted message.*

You cannot say one thing to one audience and something else to another. Crafting the message is a critical factor. This can be hard work, and strategic communication should begin while a policy is being fashioned, not added later. All too often, strategic decisions are made without considering how various audiences will receive them.

³ *Marketers are spearheading cooperative programs and cause-related marketing programs that once were the exclusive province of public relations. The reason is simple: These techniques work in an era in which organizations must differentiate themselves and in which audiences view organizations from multiple perspectives (...) strategic communication recognizes that purposeful influence is the fundamental goal of communications by organizations. Whereas certain disciplines are conceptually grounded merely in providing information (e.g., technical communication) or in establishing and maintaining mutually satisfactory relationships (public relations), these foci are only necessary, but not sufficient conditions for organizations to achieve strategically important goals. To be relevant today, communication theory and research must focus on how communications contribute to an organization's purpose for being.*

⁴ *Some officers and officials seem to think that strategic communication is little more than hyped public affairs. Not so. Strategic communication subsumes speechwriting for the President and senior leaders in government and military service, testimony before congressional committees, and remarks at ceremonies such as decorations for valor and changes of command. It includes public diplomacy and information operations, both of which are themselves still ill-defined, as well as public affairs and civil affairs. Intelligence should play a large part in strategic communication.*